

Ireneusz Żuchowski, Dariusz Fajkowski

Relacje przełożony-podwładny i umiejętności komunikacyjne w służbach bezpieczeństwa wewnętrznego w opinii pracowników służby więziennej

Zeszyty Naukowe Ostrołęckiego Towarzystwa Naukowego 29, 301-312

2015

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych oraz w kolekcji mazowieckich czasopism regionalnych mazowsze.hist.pl.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

RELACJE PRZEŁOŻONY-PODWŁADNY I UMIEJĘTNOŚCI KOMUNIKACYJNE W SŁUŻBACH BEZPIECZEŃSTWA WEWNĘTRZNEGO W OPINII PRACOWNIKÓW SŁUŻBY WIĘZIENNEJ

THE RELATIONS BETWEEN SUPERIOR – SUBORDINATE AND COMMUNICATION SKILLS IN THE SERVICE OF INTERNAL SECURITY IN THE OPINION OF PRISON STAFF

Wstęp

Spośród czynników, które wpływają na sytuację zawodową pracowników za jeden z najistotniejszych uznaje się relacje pomiędzy pracownikami a pracodawcą. Charakter stosunków, które zachodzą między pracownikiem a kierownikiem w codziennej pracy jest ważny z punktu widzenia efektywności pracy, ale także satysfakcji indywidualnej, jak i zawodowej.

Jak dowodzą badania, w poprawnej atmosferze pracy znacznie łatwiej jest pokonać trudności. To właśnie wsparcie ze strony przełożonego jest elementem, który warunkuje poziom chęci do wykonywania pracy. „Dobrobyt indywidualny pracownika, w aspekcie długookresowych skutków działalności firmy, ściśle wiąże się z fizycznymi i psychicznymi warunkami jego pracy, pozostając tym samym w centrum uwagi zarządzania personelem.”¹

Poprawne relacje pomiędzy przełożonym a podwładnym są bardzo ważne dla pracodawcy i dla pracownika. Ważne jest zaufanie do pracodawcy, pewność zatrudnienia, sprawiedliwość, a także uczciwe zasady wynagradzania. Czynniki te mają wpływ na stosunek pracownika do jego pracy, jak i do pracodawcy. W odniesieniu do zawodów wysokiego ryzyka, takiego jak służba więzienna, stosunki pomiędzy pracodawcą a podwładnymi określane są na podstawie relacji służbowych (oficjalnych) i osobowych (indywidualnych).

Ludzie pracujący w danej organizacji bez względu na typ czy branżę muszą się efektywnie komunikować. Komunikowanie się jest zadaniem złożonym. Nie wystarczy poprawnie formułować informacje i przekazać jej dalej, aby nazwać tę czynność komunikacją.

* dr inż., adiunkt, Wyższa Szkoła Agrobiznesu w Łomży.

** mgr, Wyższa Szkoła Agrobiznesu w Łomży.

¹ A. Szalkowski, *Podstawy zarządzania personelem*, Kraków 2006, s. 41.

Kierownik w przedsiębiorstwie pełni istotną rolę w zarządzaniu organizacją, jak i zasobami ludzkimi bez względu na wielkość firmy, przedmiot jej działalności, stosowane technologie czy branżę i typ otoczenia².

Kierownika zazwyczaj określa się menedżerem, liderem, przywódcą, organizatorem i planistą.

J. Zieleniewski określa kierownika jako kierującego ludźmi. Jego praca polega przede wszystkim na osiąganiu wyznaczonych celów w procesie organizowania pracy ludziom mu podwładnych³.

Zdaniem E. Niesytego, kierownik jest osobą zarządzającą, a tym, który go do tej pracy powołuje jest główny właściciel kapitału organizacji. W wielu przypadkach kierownik jest właścicielem, kierownikiem, gospodarzem i zarządzającym⁴.

„KIEROWNIK jest to osoba, która odpowiedzialna jest za sprawowanie czterech podstawowych funkcji zarządzania w odniesieniu do stosunków między ludźmi występujących w czasie. Jednym ze sposobów dostrzeżenia złożoności kierownictwa jest zrozumienie, że kierownicy mogą wykonywać swoje zadania na rozmaitych szczeblach organizacji i w różnych obszarach jej działalności.”⁵

Kierownicy w organizacji zajmują się:

1. Kanałem komunikacji w przedsiębiorstwie. Współpracują ze sobą i nie tylko, w celu ustalenia szczegółowych celów organizacji i sposobu ich realizowania. Dostarczają między sobą informacje niezbędne do prawidłowego wykonania zadania⁶.
2. Pracują z ludźmi i przez ludzi. Pracują nie tylko z podwładnymi ale także i z innymi kierownikami i pracownikami, klientami, przedsiębiorstwami z poza przedsiębiorstwa, z dostawcami, z przedstawicielami banków i urzędów skarbowych. Pracują oni z ludźmi z zewnątrz jak i zewnątrz organizacji.
3. Wszyscy kierownicy pełnią rolę reprezentacyjną danej organizacji na zewnątrz. To, w jakim stopniu reprezentują oni swoją firmę zależy jest od usytuowania danego stanowiska kierowniczego i od struktury danego przedsiębiorstwa⁷.
4. Ustalają, a następnie dokonują wyboru priorytetów. Doprowadzają także do równowagi pomiędzy celami konkurencyjnymi. Wybór poszczególnych projektów stanowi planowanie strategiczne, natomiast doprowadzanie do równowagi pomiędzy celami konkurencyjnymi wywodzi się bezpośrednio z celów i możliwości technicznych, finansowych, kadrowych i czasowych realizacji.

² J. M. Lichtarski, *Ewolucja profilu kompetencyjnego kierownika*, w: *Problemy pracy kierowniczej we współczesnym przedsiębiorstwie*, Poznań 2008, s. 56.

³ P. Bartkowiak, *Menedżer a kierownik w organizacji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2011, nr 687, s. 26.

⁴ E. Niesyty, *Wpływ klimatu społecznego organizacji na jej sprawność*, w: *Sposoby budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, „Zeszyt Naukowy GWSHM” 2009, nr 1 (3) s. 41–58.

⁵ P. Wydra, *Kierownik i cechy kierownika*, Kielce 2006, s. 1.

⁶ B. Kożusznik, *Kierowanie zespołem pracowniczym*, Warszawa 2005, s. 19.

⁷ Cz. Sikorski, B. Kaczmarek, *Podstawy zarządzania*, Ostrołęka 2011, s. 28–30.

5. Kierownicy stanowią uosobienie sukcesów, a także niepowodzeń w przedsiębiorstwie, bez względu czy wpływają na to bezpośrednio, czy pośrednio.
6. Zlecają szczegółowo swoim podwładnym zadania, decydują co i kto ma wykonać. W następstwie swoich decyzji odpowiadają za to, co i komu zostało zlecone, a także są odpowiedzialni za efekty pracy i jej wyniki. Ponoszą także odpowiedzialność za zapewnienie swojemu zespołowi takich warunków, aby mogli oni swoją pracę wykonać na najwyższym poziomie. Chodzi tu o warunki techniczne: urządzenia, sprzęt itp., a także warunki fizyczne, czyli np. oświetlenie, odpowiednia powierzchnia robocza.
7. Są rozjemcami w sporach pomiędzy pracownikami, pomiędzy zespołami pracowniczymi oraz wszystkimi, którzy pojawiają się wewnątrz i na zewnątrz organizacji⁸.
8. Muszą myśleć w sposób analityczny. Oznacza to, że kierownik powinien rozłożyć zaistniały problem na składniki, następnie przeanalizować je i dostosować rozwiązanie.
9. Rolą polityka. W pracy muszą przede wszystkim nawiązywać stosunki, stosować kompromis i perswazję w osiągnięciu celów⁹.

Umiejętności komunikacyjne, ich znaczenie i ukształtowanie

W służbach mundurowych najistotniejsze jest komunikowanie się jakościowe, czyli przekazywanie treści jednej osobie poprzez drugą, czyli – krótko mówiąc – porozumiewanie – interpersonalne. Jest to proces dwustronny, przekazuje się informację w formie symbolicznej poprzez kanały nadawcy i odbiorcy. Komunikowanie się jest to nic innego jak oddziaływanie na siebie wzajemnie. „Komunikacyjny system to wzory przekazywania i interpretacji wiadomości wśród jednostek organizacyjnych oraz pomiędzy tymi jednostkami i ich organizacyjnym otoczeniem.”¹⁰

Komunikacja jest to udzielenie informacji, a także przekazanie myśli pomiędzy ludźmi. Jest to proces porozumiewania się ludzi. Komunikatem jest to, co staramy się powiedzieć, ale także to, co przekazujemy mimochodem. Komunikacja istnieje we wszystkich firmach. Dlatego też przełożony musi wiedzieć jakie ma ona znaczenie. Przełożony musi posługiwać się tym procesem tak, aby zmaksymalizować korzyści, które wynikają ze skutecznego porozumiewania się, a także niwelować problemy wynikające z niepoprawnej komunikacji¹¹.

Komunikacja jest to proces przede wszystkim przekazywania informacji pomiędzy dwiema osobami. Odbiorców informacji może być znacznie więcej niż dwie osoby. Informację należy przekazać w taki sposób, aby była ona zrozumiała dla osoby, która ten przekaz odbiera.

⁸ Ibidem, s. 30.

⁹ Ibidem, s. 21.

¹⁰ J. Sienkiewicz, *Komunikowanie się w organizacjach*, Wrocław 2006, s. 15.

¹¹ A. Wajda, *Organizacja i zarządzanie*, Warszawa 2003, s. 149.

Ocena relacji przełożony–podwładny i umiejętności komunikacyjnych – wyniki badań

Metodologia badań

Ankieta, która posłużyła do własnych badań została przeprowadzona w Zakładzie Karnym w Przytułach Starych i składała się z 20 pytań typu zamkniętego. W badaniu ankietowym wzięło udział 150 funkcjonariuszy służby więziennej.

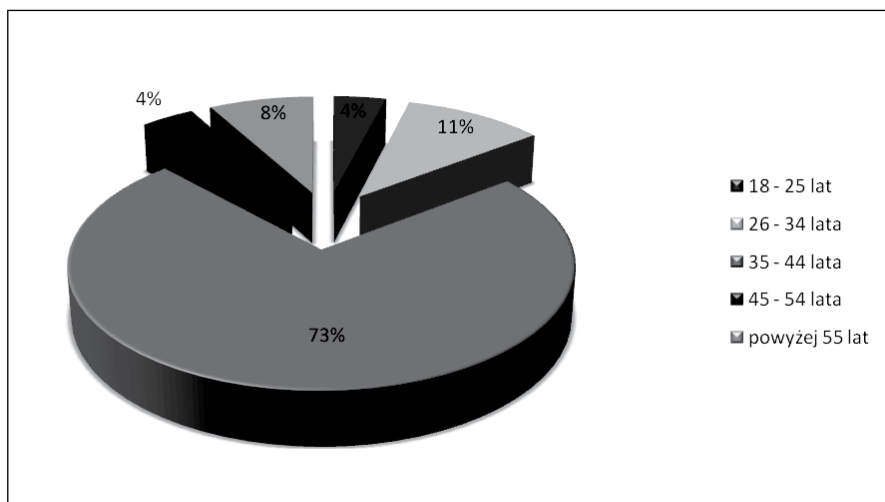
Badania przeprowadzono w styczniu 2015 roku. Celem badań była ocena relacji pomiędzy przełożonymi a pracownikami w służbie więziennej, a także ocena umiejętności komunikacyjnych przełożonych w opinii pracowników.

Charakterystyka respondentów

W badaniu ankietowym wzięło udział 150 funkcjonariuszy służby więziennej – 145 mężczyzn i 5 kobiet.

Największą liczbę ankietowanych stanowiły osoby w wieku od 35 do 44 lat, było to 110 respondentów. Z najmłodszego przedziału, czyli 18–25 lat było tylko 6 ankietowanych. Osób powyżej 55 roku życia było 12, zaś pozostali ankietowani to osoby w wieku od 26 do 34 lat i od 45 do 54 lat.

Wykres 1
Wiek ankietowanych

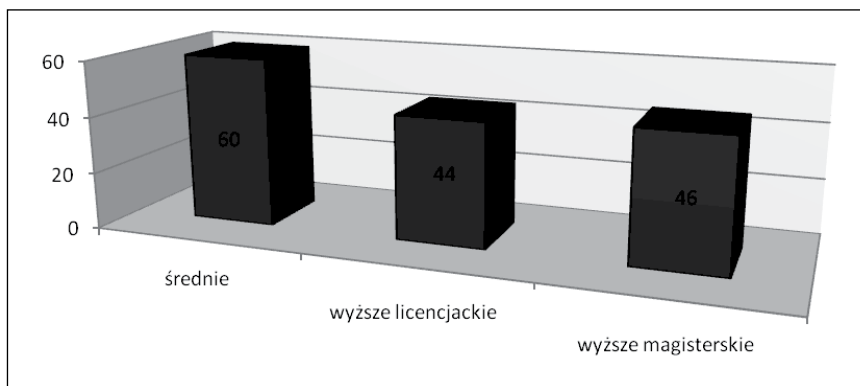


Źródło: opracowanie własne.

Ponieważ do pracy w służbie więziennej wymagane jest co najmniej wykształcenie średnie, w ankiecie odnośnie wykształcenia nie uwzględniono niższego poziomu wykształcenia. W związku z powyższym, w badaniu wzięły udział osoby wyłącznie w wykształceniu średnim bądź wyższym. Wśród badanych 40 proc. (60 osób) legitymowało się wykształceniem średnim, zaś pozostali respondenci

posiadali wykształcenie wyższe – 60 proc. (90 osób), w tym 46 osób wykształcenie magisterskie, a 44 osoby wykształcenie licencjackie.

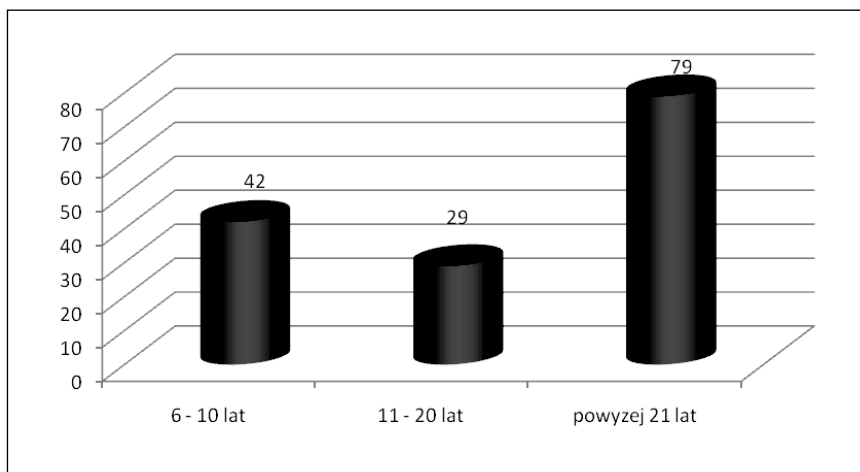
Wykres 2
Wykształcenie ankietowanych



Źródło: opracowanie własne.

Respondenci posiadali różny staż pracy. Najwięcej funkcjonariuszy (53 proc.) legitymuje się stażem powyżej 21 lat pracy. Stażem w przedziale 5–10 lat legitymowało się 28 proc. Ankietowanych, a stażem w przedziale 11–20 lat legitymowało się 19 proc. respondentów.

Wykres 3
Staż pracy respondentów



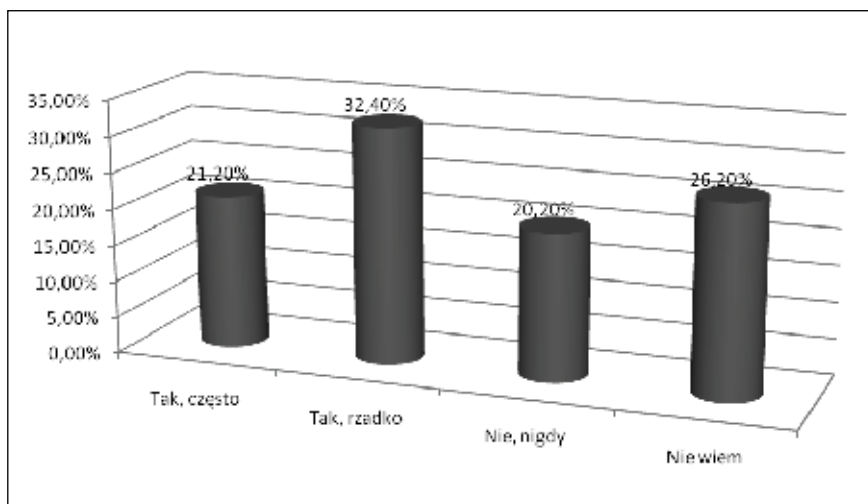
Źródło: opracowanie własne.

Analiza relacji przełożony–podwładny i analiza umiejętności komunikacyjnych

Bardzo ważnym czynnikiem, który wpływa na ocenę stosunków pomiędzy przełożonym a podwładnym jest występowanie sytuacji konfliktowych. Osobom, które wzięły udział w ankiecie zadano pytanie, czy w instytucji, w której pracują, dochodzi do konfliktów pomiędzy przełożonym a podwładnym.

Najczęściej padającą odpowiedzią wśród funkcjonariuszy była odpowiedź dotycząca rzadkiego występowania takich sytuacji. Prawie jedna czwarta ankietowanych nie potrafiła określić, czy w ogóle, i jak już, to w jakim stopniu mają miejsce konflikty z przełożonymi. Było to aż 26,6 proc. osób. 21,2 proc. respondentów przyznało się, że w ich środowisku pracy konflikty z przełożonym niestety mają miejsce dość często. Nie dużo mniej bo 20,2 proc. ankietowanych odpowiedziało, że w ich miejscu pracy nie było nigdy konfliktów z kierownikami.

Wykres 4
Częstotliwość występowania konfliktów z przełożonymi



Źródło: opracowanie własne.

Zawodowa sytuacja funkcjonariuszy służby więziennej jest uzależniona od charakteru wykonywanych obowiązków codziennych. Obowiązki są inne na poszczególnych posterunkach. W związku z tym zaistnienie konfliktu pomiędzy przełożonym a podwładnym jest powiązane z wykonywanymi czynnościami służbowymi.

Aby ocenić relacje pomiędzy przełożonymi a pracownikami posłużyły pytania dotyczące motywowania do pracy, a także finansowania przez pracodawcę dalszego kształcenia pracowników. Jak się okazuje 66 proc. (99 funkcjonariuszy)

odpowiedziało, że ich przełożony motywuje ich do efektywniejszej pracy. Natomiast 51 osób stwierdziło, iż przełożony nie motywuje ich do pracy. Wyniki te mogą świadczyć o dobrych relacjach panujących pomiędzy tymi osobami.

Podobne wyniki osiągnięto w kolejnym pytaniu odnośnie finansowania kształcenia. Aż 70 proc. respondentów (105 osób) odpowiedziało, że ich przełożony wspiera ich w kształceniu poprzez finansowanie szkoleń w zakresie związanym bezpośrednio z ich zawodem. Pozostali respondenci (30 proc.) odpowiedziało, że takiego finansowania nie otrzymują.

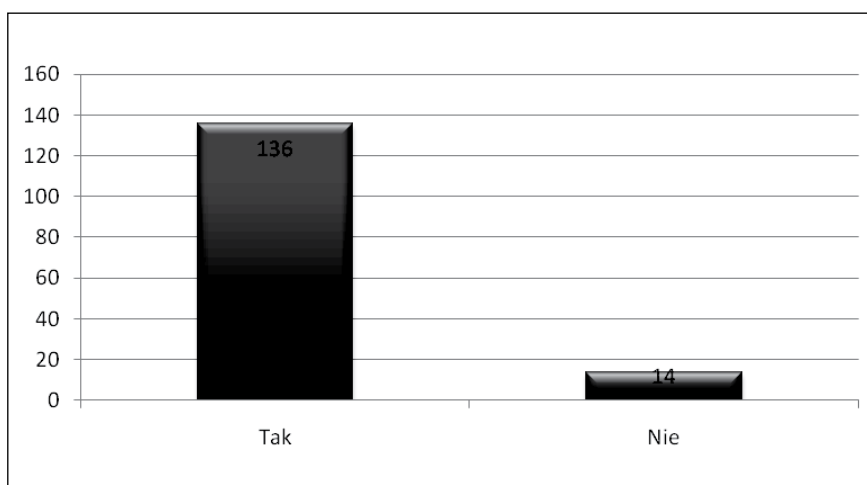
Ważnym przejawem dobrych relacji z przełożonym oraz prawidłowej komunikacji jest omawianie przez przełożonego z pracownikiem zakresu jego obowiązków. Wszyscy respondenci stwierdzili, że takie zachowanie przełożonych jest normą.

Kolejne pytanie skierowane do ankietowanych dotyczyło stosunku jaki wykazuje przełożony do swoich podwładnych. Zapytano respondentów o to, czy ich zdaniem przełożony ma odpowiedni stosunek do podwładnych. Zdecydowana większość respondentów (89 proc.) stwierdziła, że stosunek przełożonych do podwładnych w ich odczuciu jest odpowiedni. Natomiast 5 proc. ankietowanych odpowiedziało, iż przełożony zdecydowanie nie ma odpowiedniego stosunku do swoich podwładnych, a 6 proc. respondentów odpowiedziało, że raczej nie.

Większość z funkcjonariuszy, którzy wzięli udział w ankiecie uważa, że ich przełożony sprawiedliwie ocenia swoich podwładnych. Może to być także wynikiem ścisłych zrozumiałych i znanych zasad oceniania pracowników. Aż 91 proc. ankietowanych odpowiedziało, że ich przełożony stosuje sprawiedliwy system oceniania. Przeciwnego zdania było tylko 14 osób.

Wykres 5

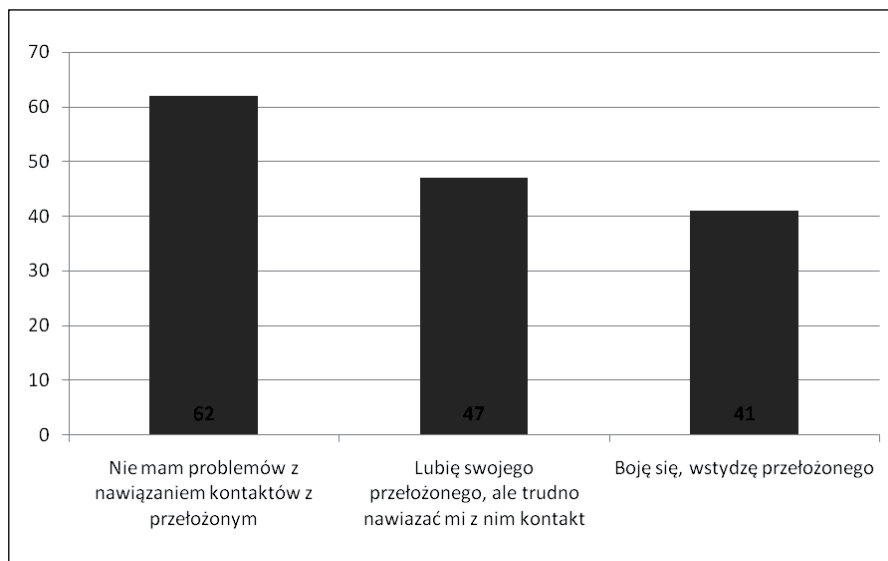
Odpowiedzi na temat sprawiedliwego oceniania przez przełożonego



Źródło: opracowanie własne.

Funkcjonariuszy poproszono o wybranie odpowiedzi, która najtrafniej definiuje ich relacje z przełożonym. Jak się okazuje, dosyć wielu funkcjonariuszy (27 proc.) jednak boi się i wstydzi swoich przełożonych. Znaczna część badanych (31 proc.) stanowią osoby, które lubią swojego przełożonego, ale jednak jest im trudno nawiązać z nim kontakt.

Wykres 6
Określenie relacji pracownika z przełożonym



Źródło: opracowanie własne.

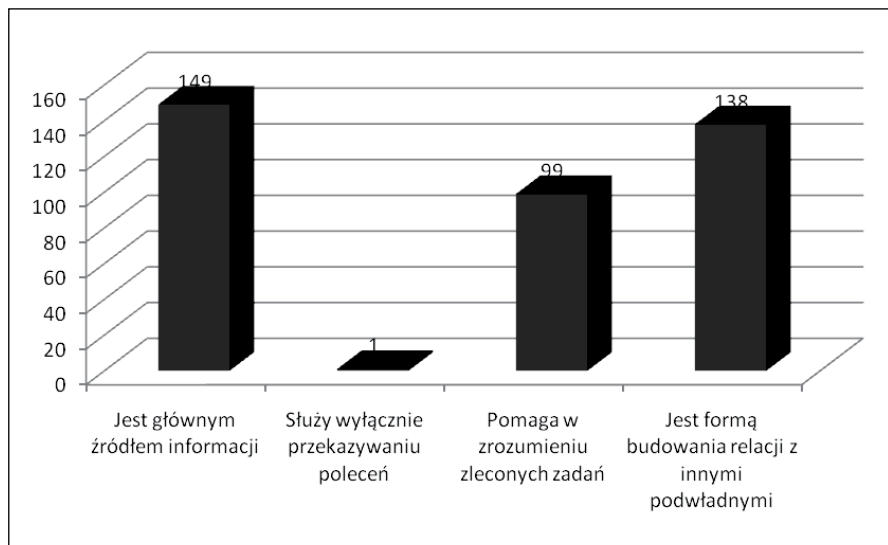
Kolejne pytania w ankiecie dotyczyły bezpośrednio komunikacji i umiejętności komunikacyjnych. Na samym początku funkcjonariuszy spytano jaka forma wewnętrznej komunikacji dominuje w ich zakładzie pracy. Prawie 100 proc. (148 respondentów) odpowiedziało, że w ich zakładzie pracy dominuje komunikacja formalna, wynikająca z charakteru ich pracy.

Respondenci ocenili, że jednak komunikacja w ich zakładzie pracy wymaga poprawy. Taką opinię wyraziło prawie 35 proc. badanych. Natomiast 65 proc. (98 badanych) stwierdziło, że komunikacja nie wymaga żadnej poprawy.

Kolejno zapytano ankietowanych o komunikację formalną i nieformalną w zakładzie karnym. Mieli oni do wyboru 4 stwierdzenia na temat komunikacji formalnej i 4 stwierdzenia na temat komunikacji nieformalnej.

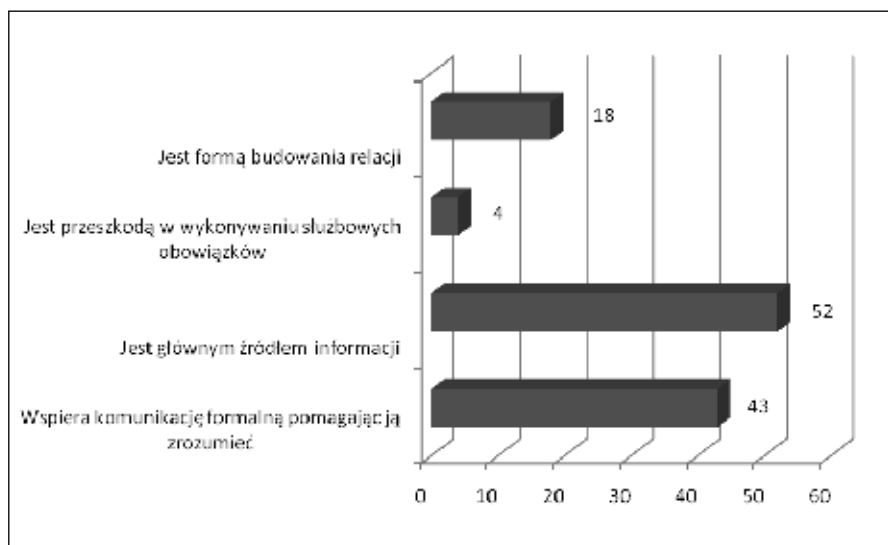
Dla ankietowanych komunikacja formalna jest głównym źródłem informacji, ale również formą budowania relacji z podwładnymi. W dalszej kolejności pomaga w zrozumieniu zleconych zadań. Natomiast komunikacja nieformalna – zdaniem ankietowych – jest przede wszystkim głównym źródłem informacji i wspiera komunikację formalną.

Wykres 7
Znaczenie komunikacji formalnej w opinii respondentów



Źródło: opracowanie własne.

Wykres 8
Znaczenie komunikacji nieformalnej w opinii respondentów

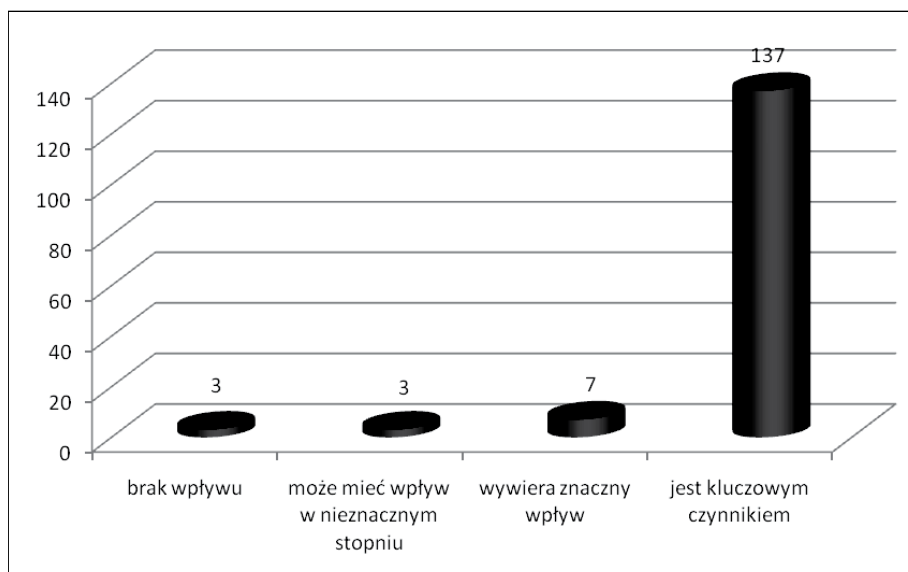


Źródło: opracowanie własne.

Funkcjonariuszy spytano także o główne narzędzia komunikacyjne wykorzystywane w ich miejscu pracy. Wszyscy odpowiedzieli, że w ich miejscu pracy narzędziem komunikacyjnym pomiędzy przełożonym a podwładnym są wyłącznie zebrania z przełożonym.

Ostatnie pytanie ankiety dotyczyło efektywnej komunikacji w organizacji i wpływu jej na wyniki działania organizacji. Duża liczba respondentów, aż 137 osób udzieliło odpowiedzi, że efektywna komunikacja jest kluczowym czynnikiem wpływającym na osiąganę przez organizację wyniki. 7 osób uznało, że ma ona znaczny wpływ. Tylko 3 osoby stwierdziły, że nie ma ona wpływu oraz 3 osoby wskazały nieznaczny wpływ efektywnej komunikacji na osiąganę wyniki.

Wykres 9
Wpływ efektywnej komunikacji na osiąganę wyniki firmy



Źródło: opracowanie własne.

Podsumowanie

Atmosfera jaka panuje w miejscu pracy, na którą przede wszystkim składają się relacje z przełożonymi, jest kluczowym elementem, wpływającym na całość pracy. Dobra atmosfera determinuje lepsze samopoczucie pracowników, efektywną ich pracę, a także podejmowanie nowych wyzwań. W przypadku służb mundurowych pozytywne relacje kierownika z podwładnymi, a także umiejętności kierowania są bardzo ważne, ponieważ mają wpływ na pracę funkcjonariuszy, których rolą jest służba społeczeństwu i zabezpieczenie ładu. Zapoznanie się z czynnikami wpływającymi na powstanie konfliktów jest przydatne do rozwiązania negatywnych sytuacji.

Komunikacja jest procesem, który pracownikom jak i przełożonym towarzyszy w pracy cały czas. Skuteczne komunikowanie się ich jest bardzo istotne, ponieważ znacznie ułatwia przekazywanie, a następnie egzekwowanie tych poleceń. Przeszkodami jakie napotykają w swojej pracy są zaistniałe bariery komunikacyjne.

Aby przekaz, informacja była skuteczna przełożony musi wypowiadać się precyzyjnie, jednocześnie umiejętnie łączyć słowa z gestykulacją. Podwładny zaś jako odbiorca musi słuchać uważnie, odczytywać niewerbalne komunikaty.

Zaangażowaniu pracowników w pracę pomaga bezproblemowy dostęp do informacji dotyczących zarówno firmy, jak i bezpośrednio wykonywanej pracy. Wymiana informacji musi występować pomiędzy pracownikami lecz bardzo ważna jest wymiana informacji między przełożonym a podwładnym. Dlatego istotny jest system komunikacji wewnętrznej.

LITERATURA

- Bartkowiak P. 2011.** *Menedżer a kierownik w organizacji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 687.
- Kożusznik B., 2005.** *Kierowanie zespołem pracowniczym*, PWE, Warszawa.
- Lichtarski J. M. 2008.** *Ewolucja profilu kompetencyjnego kierownika*, w: **Problemy pracy kierowniczej we współczesnym przedsiębiorstwie**, Kreos, Poznań.
- Niesyty E. 2009.** *Wpływ klimatu społecznego organizacji na jej sprawność*, w: *Sposoby budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, „Zeszyt Naukowy GWSHM”, nr 1(3).
- Sienkiewicz J. 2006.** *Komunikowanie się w organizacjach*, Astrum, Wrocław.
- Sikorski Cz., Kaczmarek B. 2011.** *Podstawy zarządzania*, WSES, Ostrołęka.
- Szałkowski A. 2006.** *Podstawy zarządzania personelem*, WAE, Kraków.
- Wajda A. 2003.** *Organizacja i zarządzanie*, PWE, Warszawa.
- Wydra P. 2006.** *Kierownik i cechy kierownika*, Kielce.

STRESZCZENIE

W artykule omówiono rolę kierownika w kształtowaniu relacji w kontekście komunikacji w organizacji. Przeprowadzone badania ankietowe wśród pracowników służby więziennej wykazały, że w tej służbie panują poprawne relacje przełożonych z podwładnymi. Pomimo że większość badanych pozytywnie ocenia komunikację z przełożonymi to jednak dość znaczna grupa (30 proc.) widzi potrzebę poprawy w tym zakresie.

Słowa kluczowe: relacje przełożony–podwładny, komunikacja, służba więzienna.

SUMMARY

The article discusses the role of the manager in shaping relationships in the context of communication in the organization. The conducted surveys among prison staff show that the prevailing relationship between superiors and subordinates are good. Although the majority of respondents assess the communication with superiors positively, however, a fairly large group (30 pct) see a need for improvement in this area.

Keywords: relationships boss–subordinate, communication, prison staff.