

Barbara A. Sypniewska

## ROLA I ZNACZENIE KOMUNIKACJI W ORGANIZACJI – RAPORT Z BADAŃ

### 1. Komunikacja interpersonalna

W literaturze przedmiotu spotykamy różne definicje komunikacji, wymienić można niektóre: „proces, w którym ludzie dążą do dzielenia się znaczeniami za pośrednictwem symbolicznych komunikatów (przekazów)”<sup>1</sup>, „proces wymiany informacji za pomocą słowa mówionego i pisanego, symboli, mowy ciała”<sup>2</sup>, „wymiana informacji i znaczeń”<sup>3</sup>, „złożony, wielowarstwowy i dynamiczny proces, przez który wymieniamy znaczenia, polega więc nie tylko na dostarczaniu informacji, ale także na przekazywaniu myśli i woli, dzięki któremu ludzie porozumiewają się ze sobą (...) to także podstawa tworzenia relacji między ludźmi”<sup>4</sup>.

P. I. Morgan podaje, że „komunikacja polega na transmisji informacji od jednej osoby do drugiej”<sup>5</sup>, a według R. Rossa komunikowanie polega na takim doborze różnych symboli i przekazaniu ich w taki sposób, aby odbiorca odebrał je zgodnie z intencją nadawcy<sup>6</sup>.

Według wielu specjalistów przedmiotu proces komunikacji przebiega w sposób przedstawiony na schemacie nr 1:

---

<sup>1</sup> F.E. Dance: *The Concept of Communication*. „Journal of Communication” 1970 nr 20 s. 201-210.

<sup>2</sup> A. Poczrowski: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: PWN 2007 s. 112.

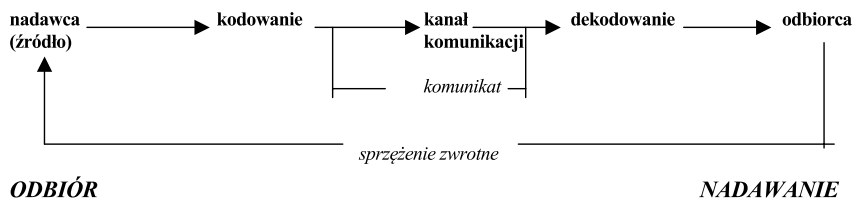
<sup>3</sup> J. Szczupaczyński: *Anatomia zarządzania organizacją*. Warszawa: Międzynarodowa Szkoła Menedżerów 2002 s. 141.

<sup>4</sup> E. Karpowicz: *Komunikacja w nowej roli*. W: *Szkice z zarządzania zasobami ludzkimi*. (red.) H. Król. Warszawa: WSPiZ 2002 s. 151; N.J. Adler: *International Dimensions of Organizational Behavior*. Boston 1986 s. 51.

<sup>5</sup> P.I. Morgan: *Organizational Behavior and Management*. Dubuque 1989 s. 8.

<sup>6</sup> R. Ross: *Speech Communication*. Englewood Cliffs 1983 s. 8.

### Schemat 1. Przebieg procesu komunikacji



**Źródło:** J. Stoner, R. Freeman, D. Gilbert: *Kierowanie*. Warszawa: PWN 1999 s. 509, a także w: A. Pocztowski: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: PWN 2007 s. 112-113 oraz J. Szczupaczyński: *Anatomia zarządzania organizacją*. Warszawa: Międzynarodowa Szkoła Menedżerów 2002 s. 142-143.

Komunikat jest to zakodowana informacja (zwana także przekazem), przesyłana przez nadawcę, może ona także spowodować odpowiedź jako sprzężenie zwrotne od odbiorcy. Nadawcą jest osoba rozpoczynająca proces komunikacji. Odbiorcą jest osoba, która odbiera przekaz od nadawcy. Natomiast przez kodowanie rozumiemy przełożenie informacji przez nadawcę, która ma być przekazana przez nadawcę na różne symbole. Dekodowanie to proces, w którym występuje interpretacja i przełożenie komunikatu na zrozumiałą treść. Na ten proces wpływa m.in.: doświadczenie odbiorcy, podobieństwo znaczeń, oczekiwania, ocena symboli przez odbiorcę.

Przez kanał komunikacji rozumiemy środek, za pośrednictwem którego występuje komunikacja pomiędzy nadawcą a odbiorcą. W tej części może wystąpić szum, czyli każdy czynnik, tzn. wszystko to, co zakłóca, ogranicza, przeszkadza i zniekształca proces komunikacji<sup>7</sup>. Gdy mówimy o sprzężeniu zwrotnym, należy pamiętać, że samo przekazanie informacji nie jest komunikacją, bowiem nadawca musi wysłać (przekazać) tę informację, a odbiorca musi ją odebrać i zrozumieć<sup>8</sup>.

Rozróżniamy także kilka przeszkód w komunikacji: różnice w postrzeganiu (osoby o odmiennej wiedzy i doświadczeniu mogą różnie interpretować dane zjawisko), emocje (gniew, miłość, postawa obronna, nienawiść, zazdrość, lęk, zakłopotanie), niezgodność komunikatów werbalnych z niewerbalnymi (ruchy ciała, ubiór, odległość od rozmówcy, postawa, gesty, wyraz twarzy, ruchy oczu, dotknięcia), a także brak zaufania pomiędzy stronami biorącymi udział w procesie komunikacji (ufność lub podejrzliwość)<sup>9</sup>. Natomiast do najczęstszych błędów należą m.in.: percepcja selektywna, postrzeganie

<sup>7</sup> Por.: J. Stoner, R. Freeman, D. Gilbert: *op. cit.* s. 509-511 oraz A. Pocztowski: *op. cit.* s. 112-113.

<sup>8</sup> Por.: J. Szaban: *Miękkie zarządzanie*. Warszawa: WSPiZ 2003 s. 73.

<sup>9</sup> Por.: C.G. Pearce, R. Figgins, S.P. Golen: *Principles of Business Communication: Theory, Application and Technology*. New York: John Wiley 1984 s. 526, 518 (za): J. Stoner, R. Freeman, D. Gilbert: *op. cit.* s. 512.

stereotypowe, projekcja, hallo-efekt, błąd pierwszego wrażenia, efekt „ojcowski” czy też efekt „nosa”<sup>10</sup>.

W skutecznej komunikacji ważne jest także zdiagnozowanie nie tylko własnego stylu komunikowania, ale również osób, z którymi się komunikujemy, przestrzegając różnych wskazówek, unikając przy tym pewnych zachowań<sup>11</sup>. Ponadto, specjaliści przedmiotu rozróżniają różne style komunikacji: introwertyczny, ekstrawertyczny, obronny, przetargowy, efektywnej komunikacji<sup>12</sup>, analizujący, przystosowujący się, koncepcyjny, aktywizujący, pasywny, agresywny, asertywny<sup>13</sup>.

W literaturze spotykamy również różne podziały sposobów porozumiewania się. Są nimi m.in.: werbalne (słowa używane do wyrażenia myśli, poglądów, wskazówek, poleceń, język mówiony, środowiskowy, międzynarodowy), intonacja i modulacja (ton głosu, jego siła, napięcie), niewerbalne (mowa ciała, kontakt wzrokowy, pozycja ciała, postawa, gestykulacja), kulturowe (wpływ mają regiony zamieszkiwania, dziedzictwo kulturowe, wiek), tożsamość grupowa (specyficzny język danej grupy zawodowej, np. informatyków, lekarzy itp.), strategia ubioru (wybór stroju, dbałość lub jego brak o wygląd)<sup>14</sup>.

W procesie komunikowania ważne jest to, aby podczas porozumiewania się sprawdzać i oceniać, czy komunikat jest dobrze rozumiany. Jedną z metod jest parafrazowanie, czyli powtarzanie własnymi słowami usłyszonej informacji oraz zadawanie pytań. Pytania mogą być otwarte i zamknięte. Odpowiedź na pytanie zamknięte to: „tak” lub „nie”. Metoda ta nie jest zalecana w rozmowie z klientem. Najlepszą formą rozmowy z drugą osobą są pytania otwarte, które prowokują go do otwartego wyrażenia się, uzewnętrznienia swoich potrzeb, opinii czy też oczekiwań. Kolejną zaletą tych pytań jest oddanie kontroli nad procesem komunikacji rozmówcy.

Z procesem komunikacji wiąże się jeszcze inna ważna umiejętność: właściwe słuchanie, które polega na słuchaniu tego, co jest mówione, zdawaniu sobie sprawy z tego, czego się nie mówi i staraniu się zrozumieć, co próbuje być powiedziane<sup>15</sup>. Aktywne słuchanie wymaga ponadto stosowania pewnych zasad. Są nimi m.in.: koncentracja na osobie mówiącej, unikanie emocjonalnych reakcji, pozwalanie rozmówcy na wypowiedzenie ostatniego słowa, okazywanie cierpliwości, wczu-

<sup>10</sup> Por.: J. Szaban: *op. cit.* s. 81-83 na podstawie: J.L. Gray, F.A. Starke: *Organizational Behavior. Concepts and Applications*. New York: Appr. Press 1988.

<sup>11</sup> Por.: K. Oblój: *Mikroszkółka zarządzania*. Warszawa: PWE 1994 s. 197-204.

<sup>12</sup> Więcej na temat stylów komunikacji m.in. w: J. Szczupaczyński: *op. cit.* s. 150-152.

<sup>13</sup> Por.: J. Szaban: *op. cit.* s. 78-79.

<sup>14</sup> Por.: tamże s. 68-69.

<sup>15</sup> Por.: I. Dembińska-Cyran: *Podstawowe narzędzia komunikacji marketingowej w CRM*. W: *Zarządzanie relacjami z klientem*. I. Dembińska-Cyran, J. Hołub-Iwan, J. Perenc. Warszawa: Difin 2004 s. 128.

wanie się w punkt widzenia rozmówcy, unikanie rad i uszczypliwych uwag, okazywanie postawy słuchania poprzez mowę ciała<sup>16</sup>.

Komunikacja, jak już wcześniej wspomniano, przebiega na dwóch płaszczyznach: werbalnej i niewerbalnej. Komunikacja niewerbalna jest znaczącym uzupełnieniem i wsparciem dla komunikacji werbalnej. Należą do niej m.in.: gestykulacja, mimika, kontakt fizyczny, dystans przestrzenny, kontakt wzrokowy (ważne jest tu zachowanie proporcji kontaktu, czasu trwania i intensywności), pozycja ciała, aspekty mowy, jak intonacja, rytm, tempo, akcent, głośność. Komunikaty te służą głównie do przekazywania znaczeń, ilustrują treści wypowiedzi, pozwalają dostosować się do sytuacji, służą do przekazania uczuć, są one bardzo ważne, ponieważ uwiarygodniają przekaz<sup>17</sup>. Dlatego też ważne jest utrzymywanie zgodności komunikacji werbalnej z niewerbalną.

## 2. Komunikowanie się w organizacji

Wszystkie elementy komunikacji interpersonalnej odnoszą się do komunikacji w organizacjach, gdzie także dochodzi do procesu wymiany komunikatów pomiędzy jednym lub wieloma pracownikami.

R. V. Lesikar<sup>18</sup> wyróżnił cztery czynniki skutecznej komunikacji w organizacjach. Należą do nich:

- formalne kanały komunikacji – wykorzystywane najczęściej przez kierowników. Przykładami są nie tylko komunikaty werbalne, ale także notatki, sprawozdania, pisma. Formalnie większość informacji przekazywać można drogą mailową. Formalne informacje rozchodzą się w pionie z góry na dół i z dołu do góry i najczęściej dotyczą spraw związanych z funkcjonowaniem organizacji, realizacji zadań i obowiązków.
- struktura władzy – od tego kto jaką zajmuje pozycję w organizacji (stanowisko, władzę) zależy skuteczność komunikacji. Od różnic w strukturze władzy zależy treść i jakość przekazywanej informacji. Na przykład sztywność rozmowy pracownika z prezesem.
- specjalizacja zadań – jakość komunikacji w wyspecjalizowanej w danej dziedzinie grupie czy dziale jest inna niż pomiędzy różnymi grupami, działami wyspecjalizowanymi w innych obszarach wiedzy. Różny może być żargon czy też język np. specjalistyczny.
- własność informacji – różne osoby mają różną wiedzę i informacje na temat swojej pracy. Pracownicy posiadający pewne umie-

<sup>16</sup> Por.: J. Stankiewicz: *Komunikowanie się w organizacji*. Wrocław: Astrum 1999 s. 80-81.

<sup>17</sup> Por.: I. Dembińska-Cyran: *op. cit.* s. 129.

<sup>18</sup> R.V. Lesika: *A General Semantics Approach to Communication Barriers In Organizations* (w): *Organizational Behavior*. (red.) K. Davis, McGraw-Hill. Nowy Jork s. 336-337.

jętności i wiadomości mogą niechętnie dzielić się wiedzą, chcąc w ten sposób pozostać wyjątkowymi dla swojej organizacji.

W każdej organizacji informacje przekazywane są różnymi kanałami nazywanymi także ścieżkami, tworzącymi pewien system wewnętrznej sieci informacyjnej. C. Sikorski podaje, że „system informacyjny oznacza sposób komunikowania się ludzi w organizacji w warunkach określonego podziału pracy i rozmieszczenia uprawnień decyzyjnych”<sup>19</sup>.

W organizacji można wyróżnić kilka kierunków przepływu informacji i sieci komunikacyjnych. Specjaliści przedmiotu podają kierunek komunikacji pionowej: w górę i w dół.

Kierunek w górę dotyczy przekazywania informacji od pracowników do przełożonych. Jest swego rodzaju informacją zwrotną o wykonanych zadaniach, problemach w wykonywaniu zadań, prośby o pomoc czy radę przy wykonywaniu obowiązków. Częstotliwość i jakość komunikacji w górę zależy od otwartości i stylu kierowania przełożonych.

Kierunek komunikacji pionowej w dół związany jest z przesyłaniem informacji, poleceń, a także z doradzaniem, instruowaniem, informacjami zwrotnymi, oceną. Przesyłane są od naczelnego kierownictwa po niższe szczeble w hierarchii struktury organizacyjnej. Odległość jaką musi pokonać komunikat, liczba pośredników często jest źródłem zniekształceń pierwotnego nadanego przez nadawcę komunikatu, a to ma wpływ na efektywność procesu komunikacji.

Komunikacja w górę i dół jest często niedokładna i niepełna, bowiem może być filtrowana, streszczana lub zmieniana przez poszczególnych pośredników, będących kierownikami niższego szczebla. To oni mogą decydować jakie informacje mają dotrzeć do naczelnego kierownictwa lub w dół do pracowników. Taka zniekształcona komunikacja może być wykrywana przez pracowników. Pracownicy mogą odczuwać, że informacje docierające do nich są niepełne lub też mogą być umyślnie zniekształcone i wtedy to zaczyna dominować komunikacja nieformalna. Według C.E. Shannona i W. Weavera w procesie przekazu komunikatu pomiędzy nadawcą a odbiorcą możliwe jest występowanie zniekształceń nazywanych też szumami mającymi wpływ na komunikat zwrotny. Brak komunikatu zwrotnego może oznaczać, że pierwotny komunikat nie dotarł do odbiorcy, a więc uległ zniekształceniu przez pośredników lub nie został zrozumiany zgodnie z intencją nadawcy<sup>20</sup>.

<sup>19</sup> Por.: C. Sikorski: *Relacje komunikacyjne (w): Metody organizacji. Zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych*. Red. W. Błaszczuk. Warszawa 2006 s. 72.

<sup>20</sup> Por.: M. Zalewska: *Komunikowanie się jako podstawa relacji społecznych. (w): Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych*. Red. W. Błaszczuk. Warszawa 2006 s. 157.

W organizacji występuje także komunikacja pozioma, która obejmuje procesy komunikowania członków organizacji zajmujących tę samą pozycję w strukturze organizacyjnej. Występuje między członkami tych samych grup czy zespołów, wydziałów lub pomiędzy pracownikami liniowymi czy też sztabowymi. Umożliwia uczestnikom organizacji nawiązywanie kontaktów z kolegami<sup>21</sup>. Kontakty poziome mają raczej charakter nieformalny i mogą służyć do rozwiązywania konfliktów i problemów.

Kolejną formą komunikacji jest komunikacja ukośna, która obejmuje jednostki zajmujące tę samą pozycję, ale nie są połączone jakimkolwiek podporządkowaniem. Ta forma występuje najczęściej w komunikowaniu się grup nieformalnych, do których należą osoby z różnych grup nie związanych ze sobą w hierarchii organizacyjnej i zadaniowej. Grupy te zespala więź przyjaźni i stosunków prywatnych.

Niektórzy specjaliści przedmiotu wyróżniają głównie dwie sieci komunikacyjne: formalną i nieformalną. Sieć formalna to nic innego jak to co wcześniej zostało nazwane kierunkiem komunikacji pionowej. Komunikacja formalna wiąże się z wykonywaniem zadań przez uczestników organizacji.

Komunikacja nieformalna wynika z interpersonalnych relacji pracowników organizacji, która zbliża do siebie pracowników na zasadzie sympatii, podobieństw, poglądów. W efekcie w firmie tworzy się nieoficjalny obieg informacji, który tworzy się poza liniami podporządkowania. Komunikacja nieformalna rozwija się w trudnych niejasnych sytuacjach kryzysowych lub tak jak wcześniej napisano, gdy informacja pionowa jest w odczuciu pracowników zniekształcona, niepełna czy też niedokładna. Niepewność, chaos i sprzeczne informacje mogą powodować podejrzliwość pracowników. Komunikacja nieformalna jest z reguły systemem sprawniejszym i szybszym niż formalna komunikacja. Często wyprzedza oficjalne komunikaty szczególnie, gdy dotyczą spraw drażliwych np. reorganizacji, premii, zmian, awansów<sup>22</sup>.

Trudno jest pracować w organizacji, która nie docenia roli nieformalnych kanałów przepływu informacji i rozprzestrzenianych tą drogą plotek i pogłosek. Rolą menedżerów jest rozpoznawanie i docenianie wagi nieformalnych sieci komunikowania, choć jest to trudne i wymaga od nich dużych interpersonalnych umiejętności. R. Cross i L. Prusak<sup>23</sup> uważają, że można mieć wpływ na taką formę komunikacji. Doradzają, aby koncentrować się na osobach, które przewodzą w takich nieformalnych grupach, traktując ich jako kluczowych łączników, pograniczników, ubezpieczających informację oraz specja-

<sup>21</sup> Por.: J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert: *op. cit.* s. 518-519.

<sup>22</sup> Por.: J. Szaban: *op. cit.* s. 70-71.

<sup>23</sup> Por.: R. Cross, L. Prusak: *The People Who Make Organizations Go-or Stop.* "Harvard Business Review" 2002 nr 6 czerwiec.

listów w szczególnych dziedzinach. Menedżer powinien do każdej z tych osób, pełniących odpowiednią rolę, mieć inne podejście. Jeśli chce wpływać na sposób funkcjonowania nieformalnej sieci, powinien zasilać je odpowiednimi informacjami, na których mu zależy, aby dotarły one w odpowiedni sposób i do odpowiednich osób. Należy także podkreślić, że sposób odczytywania komunikatu zależy nie tylko od intencji nadawcy i formy jego wypowiedzi, ale też od sposobu, w jaki nadawca/przełożonego jest postrzegany przez pracowników, od jego kompetencji, wiedzy, przekonań czy prestiżu<sup>24</sup>.

Komunikacja nieformalna jest niestabilna, nietrwała i funkcjonuje tak długo jak wymaga tego niepewna sytuacja w organizacji, atmosfera czy też jak długo łączą uczestników grup nieformalnych więzi przyjacielskie. Należy podkreślić, że formą komunikacji nieformalnej jest plotka lub pogłoska oraz przypadkiem zasłyszane informacje. Plotka zazwyczaj oparta jest na faktach, ale najczęściej fakty te są mocno zniekształcone. Nie należy lekceważyć plotek, gdyż w każdej plotce jest jednak ziarno prawdy. Pogłoska jest silnym komunikatem jak news, jednak nie jest poparta dowodami. Pogłoski mogą bazować na myśleniu życzeniowym i dodawać otuchy w trudnych chwilach, jednak najczęściej kojarzone są z przekazami wywołującymi niepokój.

Strategia komunikacji w organizacji powinna dotyczyć analizy tego co pracownicy chcą usłyszeć, ale również tego co kierownictwo ma im do powiedzenia. Kierownictwo powinno przekazywać jasno i zrozumiale komunikaty dotyczące wartości, planów, zamiarów, osiągnięć i wyników oraz propozycji, biorąc pod uwagę zdanie i opinię swoich pracowników. Ważne jest to, aby omawiać z pracownikami swoje komunikaty, bowiem wzmacnia to ich poczucie zaangażowania, akceptacji i wkładu w sukces organizacji. Pracownicy chcą usłyszeć o sprawach mających wpływ na ich pracę i chcą mieć także szansę ich skomentowania. Do tych spraw należą m.in. zmiany metod i warunków pracy czy też godzin pracy, zasad i warunków zatrudnienia, plany firmy mogące wpływać na płacę i bezpieczeństwo<sup>25</sup>.

Właściwa komunikacja ma także wpływ na zadowolenie i satysfakcję pracownika. Poniższe badanie wykazało, jak ogromne znaczenie w prawidłowym funkcjonowaniu organizacji odgrywa komunikacja, a zwłaszcza źródła jej pozyskiwania przez pracowników oraz jaki ma wpływ na ogólną satysfakcję i zadowolenie z pracy.

<sup>24</sup> Por.: A. Potocki: *Komunikacja wewnętrzna w przedsiębiorstwie*. Kraków 2001 s. 12.

<sup>25</sup> Por.: M. Armstrong: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna 2004 s. 652-654.

### 3. Metodologia badania

Badanie zostało przeprowadzone w miesiącach czerwiec-lipiec 2012 roku. W badaniu brało udział 215 respondentów (153 kobiety i 62 mężczyźni), którzy dobrani zostali w sposób przypadkowy. Badanie zostało przeprowadzone, specjalnie w tym celu, skonstruowanym kwestionariuszem zawierającym pytania dotyczące źródeł pozyskiwania informacji, satysfakcji i zadowolenia z pracy oraz kontaktów z przełożonym.

Celem badania była identyfikacja źródeł, z których pracownicy dowiadują się co dzieje się w pracy, określenie roli jaką w organizacji pełni komunikacja, a także sprawdzenie - w zależności od preferowanego źródła informacji - zadowolenia z relacji międzyludzkich, zadowolenia z zarobków i satysfakcji z pracy oraz kontaktów z przełożonymi.

Postawiono następującą roboczą hipotezę:

*Formy źródeł informacji z jakich pracownicy dowiadują się o tym co dzieje się w miejscu pracy mają wpływ na ich ogólną satysfakcję z pracy, zadowolenie z zarobków, stosunków międzyludzkich oraz kontaktów z przełożonymi.*

Dodatkowo postawiono kilka hipotez szczegółowych:

1. Najlepsze źródła informacji, z których pracownicy otrzymują wiedzę o tym co dzieje się w ich miejscu pracy to komunikaty formalne.
2. Istnieje związek pomiędzy formą zatrudnienia a preferencją źródła pozyskiwania informacji – źródła komunikacji formalnej i nieformalnej.
3. Istnieje związek pomiędzy zadowoleniem z zarobków, oceną stosunków międzyludzkich i satysfakcją z pracy a formą pozyskiwania źródeł informacji.
4. Kontakt z przełożonymi jest łatwy i częsty, a rodzaj tych kontaktów dotyczy także problemów osobistych i prośby o pomoc.
5. Istnieje związek pomiędzy formą źródeł informacji a kontaktem z przełożonymi.

Problemy badawcze jakie postawiono były następujące:

1. Jakie źródła informacji, z których pracownicy dowiadują się o tym co dzieje się w miejscu pracy występują w organizacji?
2. Czy preferowane źródła informacji to te, które są zasłyszane?
3. Czy istnieje związek z preferowanym źródłem informacji a formą zatrudnienia?
4. Czy na odczuwanie satysfakcji z pracy wpływ ma forma źródeł pozyskiwania informacji?
5. Czy na relacje międzyludzkie wpływ ma forma źródeł pozyskiwania informacji?
6. Czy na zadowolenie z zarobków wpływ ma forma źródeł pozyskiwania informacji?



7. Czy kontakt z przełożonymi jest łatwy, a rodzaj tego kontaktu dotyczy także spraw osobistych i prośby o pomoc?
8. Czy pracownicy preferujący komunikację nieformalną chętnie i często zwracają się do przełożonego w różnych sprawach, a kontakt z nim jest łatwy?

### **3.1. Osoby badane – opis próby badawczej**

Większość osób badanych, bo aż ponad 75% to osoby w wieku 20-29 lat, w tym w tej grupie było 116 kobiet i 46 mężczyzn. Znacznie mniej osób było w grupie w wieku od 30 do 60 lat, ogółem około 25%. Wśród osób badanych przeważały kobiety – 153, natomiast mężczyzn było 62. Najwięcej osób badanych pracowało w działalności usługowej – 40% wszystkich respondentów, następnie w handlowo-usługowej - 22,8%, produkcyjno-handlowej - 10,2% oraz w innych m.in. takich jak: produkcyjno-usługowej lub produkcyjno-handlowo-usługowej. W 33 przypadkach respondenci nie podali formy działalności w jakiej pracują.

Zapytano osoby badane o stanowisko jakie zajmują. Do wyboru były 4 odpowiedzi: stanowisko kierownicze, specjalistyczne, pracownik fizyczny i administracyjny. Wśród respondentów było najwięcej osób, które pracowały na stanowisku specjalistycznym (67 osób) oraz stanowisku administracyjnym (63 osoby). Pracowników fizycznych było 34, a na stanowisku kierowniczym pracowało 27 osób. Dwie osoby nie odpowiedziały na to pytanie, natomiast 22 respondentów wskazało, że zajmują inne niż wymienione wcześniej stanowisko, jednak nie podając jakie.

Ponadto zapytano respondentów o staż pracy w firmie w stosunku, do której odnoszone były odpowiedzi. Najwięcej osób badanych pracowało w firmie w okresie od 1 roku do dwóch lat (70 osób). Mniej niż rok pracowało 57 osób. Natomiast w okresie od 5 do 10 lat pracowało najmniej osób – 17, a powyżej 10 lat tylko 20 respondentów.

Wśród respondentów było najwięcej osób, które pracowały na podstawie umowy na czas nieokreślony – 103 osoby, co stanowiło 47,9% wszystkich badanych osób, natomiast na czas określony pracowało 57 osób (26,5%), a na podstawie umowy zlecenie lub umowy o dzieło pracowało 41 osób (19%). W tabeli nr 1 przedstawiono rozkład częstości dla formy zatrudnienia w firmie w odniesieniu, do której udzielano odpowiedzi.

**Tabela 1. Rozkład częstości – forma zatrudnienia w firmie**

Forma zatrudnienia w firmie	n	%
umowa o pracę na czas nieokreślony	103	47,9
umowa o pracę na czas określony	57	26,5
umowa zlecenie	37	17,2
umowa o dzieło	4	1,9
inna forma	12	5,6
brak danych	2	0,9
Ogółem	215	100

n – liczba osób; % - procentowy udział w liczebności próby

### 3.2. Źródła informacji

W celu odpowiedzi na zadane problemy badawcze i postawione hipotezy w pierwszej kolejności poddano analizie odpowiedzi udzielone przez respondentów dotyczące identyfikacji źródeł, z których dowiadują się co dzieje się w miejscu pracy. W tabeli nr 2 przedstawiono rozkład częstości dla źródeł informacji.

**Tabela 2. Rozkład częstości – źródła informacji na temat miejsca pracy.**

Źródła informacji	n	%
komunikaty i informacje od przełożonych	151	70,2
plotki i przypadkiem zasłyszane informacje	125	58,1
brak zainteresowania	5	2,3
inne źródła	18	8,4

n – liczba osób; % - procentowy udział w liczebności próby

Jako źródło informacji, na temat tego co dzieje się w miejscu pracy najczęściej respondentów (ponad 70%) wskazało komunikaty i informacje otrzymywane od przełożonych. Natomiast plotki i zasłyszane informacje wskazało około 58% ogółu respondentów.

Następnie zapytano respondentów o opinię, które ze źródeł informacji na temat pracy są ich zdaniem najlepsze, czy te z nieformalnych źródeł (np. plotek i przypadkiem zasłyszanych informacji), czy też od przełożonych. W tabeli nr 3 przedstawiono rozkład częstości dla opinii osób badanych w sprawie najlepszego źródła informacji.

**Tabela 3. Rozkład częstości – opinie osób badanych w sprawie najlepszego źródła informacji.**

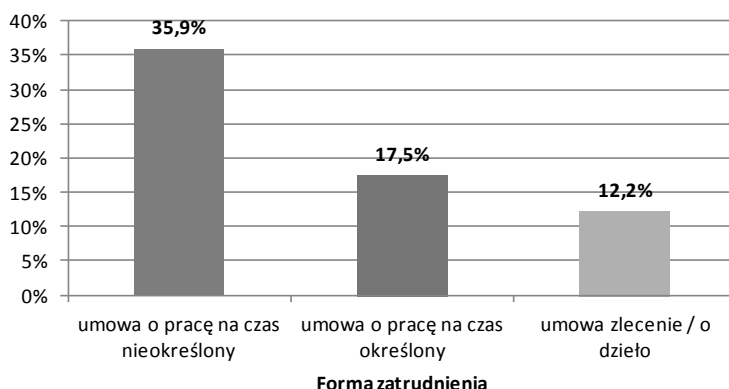
Źródło informacji	n	%
źródła nieformalne	54	25,1
przełożeni	161	74,9
inne	19	8,8

n – liczba osób; % - procentowy udział w liczebności próby

Większość osób badanych wskazała jako najlepsze źródło informacji te uzyskane od przełożonego. Takich odpowiedzi udzieliło 74% respondentów, natomiast w opinii około 25% osób badanych źródła nieformalne są najlepszym kanałem informacji.

Zanotowano również istotną statystycznie zależność pomiędzy wskazywaniem źródeł nieformalnych jako najlepszego źródła informacji a formą zatrudnienia osób badanych ( $\chi^2(2)=11,49$ ,  $p<0,01$ ). Na wykresie nr 1 przedstawiono powyższą istotną statystycznie zależność.

**Wykres 1. Procentowy rozkład częstości – wskazanie źródeł nieformalnych jako najlepszego źródła informacji w zależności od formy zatrudnienia.**



**Źródła:** nieformalne osoby zatrudnione na czas nieokreślony wskazywały częściej niż osoby pracujące w ramach umowy na czas określony i osoby pracujące na umowę zlecenie czy dzieło.

### 3.3. Satysfakcja z pracy

Zapytano respondentów o wyrażenie ogólnej oceny dotyczącej satysfakcji z pracy, zadowolenia z zarobków oraz stosunków międzyludzkich panujących w firmie, w której pracują.

Okazało się, że większość osób oceniła swoją pracę, którą wykonują jako satysfakcjonującą. Jednakże nie była to ocena najwyższa, ale wyrażona stwierdzeniem „zdecydowanie tak”, ale stwierdzeniem „raczej tak”. Sumując jednak obydwa wyniki ze skali „zdecydowanie tak” i „raczej tak” można powiedzieć, że większości osobom badanym praca, którą wykonują sprawia satysfakcję. W tabeli nr 4 przedstawiono rozkład częstości dla satysfakcji z pracy.

**Tabela 4. Rozkład częstości – satysfakcja z pracy**

Satysfakcja z pracy	n	%
zdecydowanie tak	49	22,8
raczej tak	101	47,0
raczej nie	47	21,9
zdecydowanie nie	16	7,4
brak danych	2	0,9
Ogółem	215	100

n – liczba osób; % - procentowy udział w liczebności próby

Na pytanie dotyczące wyrażenia ogólnej oceny dotyczącej zadowolenia z zarobków, większość osób udzieliło odpowiedzi „trudno powiedzieć”. Można zatem powiedzieć, że wśród respondentów przeważa niezdecydowanie, jeśli chodzi o wyrażenie swojej pozytywnej bądź negatywnej opinii o poziomie swoich zarobków. W tabeli nr 5 przedstawiono rozkład częstości dla zadowolenia z zarobków.

**Tabela 5. Rozkład częstości – zadowolenie z zarobków**

Zadowolenie z zarobków	n	%
zadowolony/a	59	27,4
trudno powiedzieć	86	40,0
niezadowolony/a	68	31,6
brak danych	2	0,9
Ogółem	215	100

n – liczba osób; % - procentowy udział w liczebności próby

Najmniej osób (27%) wskazało, że są zadowolone ze swoich zarobków. Natomiast 31% respondentów wyraża niezadowolenie z poziomu swoich zarobków.

Natomiast na pytanie dotyczące stosunków międzyludzkich znaczna większość respondentów (71%) oceniła je jako raczej dobre. W tabeli nr 6 przedstawiono rozkład częstości dla oceny stosunków międzyludzkich w firmie.

**Tabela 6. Rozkład częstości – ocena stosunków międzyludzkich w firmie**

Ocena stosunków międzyludzkich	n	%
Bardzo dobre	34	15,8
raczej dobre	153	71,2
raczej złe	26	12,1
Bardzo złe	1	0,5
brak danych	1	0,5
Ogółem	215	100

n – liczba osób; % - procentowy udział w liczebności próby

Jak nie trudno zauważyć, tylko około 12% osób badanych wskazało, że w firmie w której pracują relacje międzyludzkie są raczej złe lub bardzo złe.

Podsumowując, można powiedzieć, że większość badanych osób wyraziło, że są usatysfakcjonowane z wykonywanej pracy, ze stosunków międzyludzkich panujących w firmie, natomiast nie wyrażają jednoznacznie sprecyzowanej opinii na temat swoich zarobków.

Przed dokonaniem kolejnych analiz podjęto decyzję, aby podzielić osoby badane, według wskazywanych przez nie źródeł informacji o pracy, na dwie grupy.

**Do pierwszej włączono osoby**, które jako źródło informacji na temat pracy wskazywały wyłącznie komunikaty i informacje od przełożonych oraz które wyraziły opinię, że jest to najlepsze źródło informacji.

**Do drugiej grupy włączono osoby**, które jako co najmniej jedno ze źródeł informacji na temat pracy wskazały plotki i przypadkiem zasłyszane informacje oraz które wyraziły opinię, że źródła nieformalne są najlepszym źródłem informacji.

Do pierwszej grupy włączono 116 osób, a do drugiej 39 osób.

Powyższy zabieg pozwolił na wyciągnięcie dodatkowych wniosków zgodnie z uzyskanymi uzupełnionymi testami istotności statystycznych różnic. Celem tego było uzyskanie analizy wskaźników satysfakcji z pracy w grupie osób zorientowanych na informacje otrzymywane od przełożonych i grupie osób opierających się na źródłach nieformalnych. Ze względu na porządkową skalę analizowanych zmiennych zastosowano nieparametryczny test U Manna-Whitneya. Wyniki analizy przedstawiono w tabeli nr 7.

**Tabela 7. Średnie wartości analizowanych wskaźników satysfakcji z pracy w grupie osób zorientowanych na informację od przełożonych i w grupie osób opierających się na źródłach nieformalnych wraz z testem istotności statystycznej.**

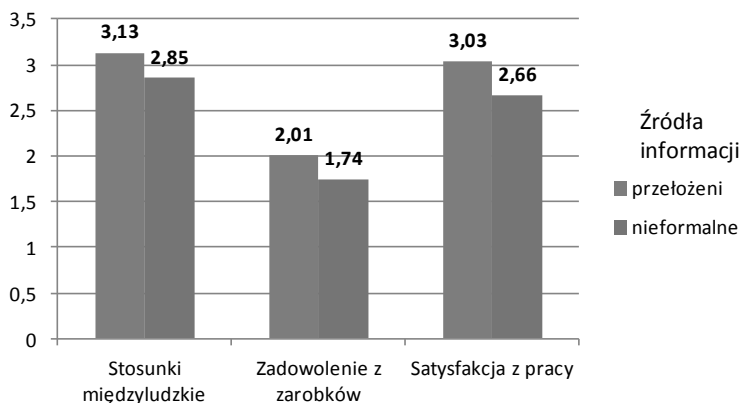
	Źródła informacji				U	p
	przełożeni		nieformalne			
	M	SD	M	SD		
Stosunki międzyludzkie	3,13	0,52	2,85	0,59	1723,5**	0,006
Zadowolenie z zarobków	2,01	0,75	1,74	0,76	1773,5	0,054
Satysfakcja z pracy	3,03	0,80	2,66	0,75	1611,0**	0,007

M – wartość średnia; SD – odchylenie standardowe; U – statystyka testowa; p – istotność statystyczna

Ponadto, zanotowano istotne statystycznie różnice międzygrupowe w zakresie zadowolenia ze stosunków międzyludzkich i satysfakcji z pracy oraz zbliżoną do istotności statystycznej różnicę w zakresie za-

dowolenie z zarobków. Średnie wartości wszystkich tych wskaźników satysfakcji były niższe w grupie osób kierujących się źródłami nieformalnymi (por. wykres nr 2).

**Wykres 2. Średnie wartości analizowanych wskaźników satysfakcji z pracy w grupie osób zorientowanych na informację od przełożonych i w grupie osób opierających się na źródłach nieformalnych.**



Osoby badane, które oceniają, że najlepszym źródłem informacji o pracy są te usłyszane od przełożonych oraz, którzy o tym co dzieje się w pracy dowiadują się od przełożonych, oceniają stosunki międzyludzkie, zadowolenie z zarobków i satysfakcję z pracy zdecydowanie wyżej niż ci respondenci, którzy zorientowani są na odbiór informacji o pracy ze źródeł nieformalnych. Okazuje się zatem, że właśnie osoby zorientowane na informacje ze źródeł nieformalnych są ogólnie niezadowolone z istniejących stosunków międzyludzkich, ze swoich zarobków, a także wyrażają brak satysfakcji z wykonywanej pracy.

### 3.4. Kontakty z przełożonymi

Dodatkowo poddano analizie odpowiedzi respondentów dotyczące częstotliwości i chęci zwracania się do przełożonego ze swoimi problemami osobistymi lub prośbą o pomoc. Zapytano także o wyrażenie swojej oceny dotyczącej kontaktowania się z przełożonymi: czy kontakt z przełożonym jest łatwy, czy wymaga pewnego trudu, czy z różnych powodów jest utrudniony, czy może pracownicy rezygnują z kontaktów zwracając się ze swoimi problemami do innych osób. W tabeli nr 8 przedstawiono rozkład częstości dla zwracania się do przełożonego z problemami lub prośbą o pomoc.

**Tabela 8. Rozkład częstości – zwracanie się do przełożonego z problemami osobistymi lub prośbą o pomoc**

Zwracanie się do przełożonego	n	%
często	59	27,4
rzadko	124	57,7
nigdy	29	13,5
brak danych	3	1,4
Ogółem	215	100

n – liczba osób; % - procentowy udział w liczebności próby

Większość osób, ponad połowa, stwierdziła, że pracownicy w firmie rzadko zwracają się do przełożonego. Tylko 27% respondentów uważa, że kontakt ten jest częsty, a ponad 13% nigdy się nie zwracają do przełożonych ze swoimi problemami osobistymi lub prośbami o pomoc.

Natomiast oceniając możliwości kontaktów z przełożonymi, większość respondentów (ponad 60%), stwierdziło, że kontakt ten jest łatwy, przełożony jest dla nich dostępny niemal zawsze. Natomiast 22% osób badanych uznało, że raczej nie kontaktują się z przełożonymi zwracając się do innych osób z kierownictwa ze swoimi problemami. W tabeli nr 9 przedstawiono rozkład częstości dla możliwości kontaktowania się pracowników z przełożonymi.

**Tabela 9. Rozkład częstości – możliwości kontaktowania się pracowników z przełożonym**

Kontakt z przełożonym	n	%
łatwy	136	63,3
wymaga pewnego trudu	41	19,1
bardzo utrudniony	16	7,4
brak kontaktu	22	10,2

n – liczba osób; % - procentowy udział w liczebności próby

Zgodnie z dokonanyim wcześniejszym podziałem osób badanych na dwie grupy: tych, którzy zorientowani są na otrzymywanie informacji o pracy od przełożonych oraz tych, którzy opierają się na źródłach nieformalnych dokonano analizy wskaźników zwracania się do przełożonego z problemami osobistymi lub prośbą o pomoc, a także oceny możliwości kontaktowania się pracowników z przełożonymi. W tabeli nr 10 przedstawiono średnie wartości i odchylenia standardowe analizowanych wskaźników relacji z przełożonymi w grupie osób zorientowanych na informację od przełożonych i w grupie osób opierających się na źródłach nieformalnych. Zestawienie uzupełniono testem istotności statystycznej różnic. Ze względu na porząd-

kową skalę analizowanych zmiennych zastosowano nieparametryczny test U Manna-Whitneya.

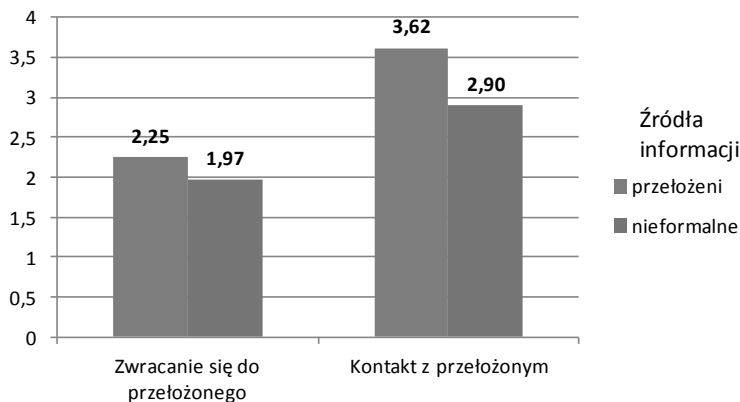
**Tabela 10. Średnie wartości i odchylenia standardowe analizowanych wskaźników relacji z przełożonym w grupie osób zorientowanych na informację od przełożonych i w grupie osób opierających się na źródłach nieformalnych wraz z testem istotności statystycznej.**

	Źródła informacji				U	p
	przełożeni		nieformalne			
	M	SD	M	SD		
Zwracanie się do przełożonego	2,25	0,63	1,97	0,54	1731,5*	0,013
Kontakt z przełożonym	3,62	0,81	2,90	1,07	1359,0***	0,001

M – wartość średnia; SD – odchylenie standardowe; U – statystyka testowa; p – istotność statystyczna

Zanotowano istotne statystycznie różnice międzygrupowe zarówno w zakresie częstości zwracania się do przełożonego jak i w zakresie jakości kontaktu z przełożonym. Średnie wartości obu tych wskaźników były niższe w grupie osób opierających się na źródłach nieformalnych (por. wykres nr 3).

**Wykres 3. Średnie wartości analizowanych wskaźników kontaktu z przełożonym w grupie osób zorientowanych na informację od przełożonych i w grupie osób opierających się na źródłach nieformalnych.**



Okazało się, że osoby badane, które oceniają, że najlepszym źródłem informacji o pracy są te usłyszane od przełożonych oraz, którzy o tym co dzieje się w pracy dowiadują się od przełożonych uważają, że często zwracają się do przełożonego z własnymi problemami osobistymi lub prośbą o pomoc, a kontakt z nim oceniają jako łatwy. Natomiast osoby zorientowane na źródła nieformalne (plotki lub zasłyszane in-



formacje) rzadko lub w ogóle nie zwracają się do przełożonego, oceniając ten kontakt jako trudny.

## Podsumowanie

W każdej organizacji występują dwie formy komunikacji: źródła formalne i nieformalne. Przeprowadzone badanie wykazało ich wagę i wpływ na różne czynniki składające się na satysfakcję i zadowolenie z pracy. Postawione hipotezy zostały zweryfikowane pozytywnie.

Według większości respondentów najlepszym źródłem informacji o tym co dzieje się w ich miejscu pracy, są te uzyskiwane od przełożonego. Natomiast źródła nieformalne w postaci plotek i zasłyszanych informacji stanowiła mniejszość. Jednak ciekawe jest to, iż źródła nieformalne wskazały głównie osoby zatrudnione na czas nieokreślony. Natomiast respondenci zatrudnieni na czas określony i umowę zlecenie lub o dzieło nie wskazali jako najlepszego i najważniejszego sposobu pozyskiwania informacji ze źródeł nieformalnych. Można przypuszczać, że osoby zatrudnione na czas określony i zlecenie lub umowę o dzieło, wolą uzyskiwać informacje od przełożonych i nie wchodzić w bliższe relacje jakie daje uczestnictwo w grupach nieformalnych, gdzie dominuje komunikacja nieformalna. Być może ich zdaniem pozyskanie informacji od przełożonych jest cenniejsze i wiarygodniejsze dla nich jako pracowników w tzw. zawieszeniu, z którymi pracodawca podpisze umowę lub nie, a ostateczną decyzję podejmować będzie właśnie ich przełożony.

Komunikacja nieformalna wynika z interpersonalnych relacji pracowników organizacji, która zbliża do siebie pracowników na zasadzie sympatii, podobieństw, poglądów. Członkami organizacji mogą się głównie czuć ci, którzy są bardziej pewni swojego jutra w organizacji, zatem chętniej wchodzi w bliższe relacje i nieformalne układy.

Zapytano osoby badane o wyrażenie swojej oceny dotyczącej zadowolenia z zarobków, relacji międzyludzkich oraz ogólnej satysfakcji z pracy, bez wnikania w elementy składające się na nią. Okazało się, że większość osób nie ma sprecyzowanej jednoznacznie – pozytywnie lub negatywnie - opinii o swoich zarobkach. Większość respondentów udzieliła odpowiedzi „trudno powiedzieć”. Być może jest to związane z poziomem zaspokojenia ich potrzeb. Biorąc pod uwagę, że większość respondentów to osoby młode w wieku 20 – 29 lat, ich potrzeby mogą być związane głównie z sytuacją bytową np. posiadaniem własnego mieszkania czy też jakością życia na poziomie bez trwogi o stan finansowy w stylu „byle wystarczyło do pierwszego”. Biorąc także pod uwagę sytuację gospodarczą w okresie, kiedy było przeprowadzane badanie (spowolnienie gospodarcze), a zwłaszcza tempo wzrostu cen przy braku możliwości podwyżek

plac, braku premii czy nagród wysokość zarobków oceniana będzie zawsze jako nie zadowolająca.

Natomiast, jeśli chodzi o ocenę relacji międzyludzkich, to ocena ta jest dobra. Większość osób badanych oceniła stosunki międzyludzkie panujące w firmie, w której pracują jako dobre. Ponadto, respondenci ocenili swoją pracę, którą wykonują, jako satysfakcjonującą.

Zatem podsumowując powyższe można powiedzieć, że większość osób badanych jest usatysfakcjonowana ze swojej pracy i stosunków międzyludzkich panujących w firmie, a jeśli chodzi o zarobki to nie mają jednoznacznego zdecydowanego stanowiska czy opinii.

W trakcie analizy statystycznej podjęto decyzję podziału osób badanych na dwie grupy – tych, którzy preferują źródła informacji, o tym co dzieje się w pracy od przełożonego i tych, którzy zdecydowanie wolą uzyskiwanie tych informacji ze źródeł nieformalnych. Pozwoliło to wyciągnąć dalsze ciekawe wnioski. Okazało się, że osoby badane, które są zwolennikiem pozyskiwania informacji od przełożonych pozytywnie oceniają stosunki międzyludzkie panujące w firmie, swoje zarobki i są usatysfakcjonowani ze swojej pracy. Natomiast osoby zorientowane na informacje ze źródeł nieformalnych ogólnie są niezadowolone ze stosunków międzyludzkich, ze swoich zarobków, a także wyrazili brak satysfakcji z wykonywanej pracy.

Można zastanawiać się nad tymi wynikami, bowiem komunikacja nieformalna powinna zbliżać ludzi opierać się na przyjaźni, na zasadach sympatii, podobieństwa i poglądów. Ciekawe zatem, dlaczego osoby te nie są zadowolone ze stosunków międzyludzkich. Być może odgrywa tu znaczenie ogólna atmosfera jaka panuje w firmie. W swoich grupach nieformalnych osoby te czują się dobrze, ale na styku z innymi grupami nieformalnymi ogólna ocena jest zła. W firmie może występować wiele różnych grup nieformalnych, które łączą inne niż w pozostałych grupach poglądy, podobieństwa czy też osobowości. Im więcej tych grup i im bardziej różnią się od siebie tym większa konkurencja czy też wchodzenie w sytuacje lub relacje konfliktowe powodujące wzajemne zwalczanie się.

Ponadto, badanie wykazało, że osoby badane preferujące uzyskiwanie informacji o tym co dzieje się w miejscu pracy ze źródeł nieformalnych są bardziej niezadowolone ze swoich zarobków i mniej są usatysfakcjonowani z pracy jaką wykonują. Obserwując jak zachowują się takie osoby wynik ten nie jest zaskoczeniem. Ktoś kto preferuje plotki i zasłyszane informacje chętnie słucha informacji o zarobkach innych i zadaniach jakie inni wykonują. Dokonują porównania ze swoją osobą i jak porównanie to wypada niekorzystnie dla nich, są ogólnie niezadowoleni. Ktoś może od kogoś zarabiać lepiej, ktoś może dostawać lepsze czy też bardziej odpowiedzialne zadania. Wymiana nieformalnej informacji w tym zakresie podsyca negatywną atmosferę, jeśli po-

równanie wygląda źle. Plotki są źródłem negatywnych emocji, często udzielających się, sprawiając napędzającą spiralę negatywnych emocji. Dominuje ciągle narzekanie nacechowane także negatywnym nastawieniem do pracy, przełożonych lub współpracowników.

W badaniu poddano analizie odpowiedzi dotyczące kontaktów z przełożonymi. Większość osób badanych uznało, że rzadko zwracają się do przełożonych z własnymi problemami osobistymi lub prośbą o pomoc, jednak w ocenie czy kontakt ten jest łatwy stwierdzają, że przełożony jest dostępny niemal zawsze. Wynika zatem, iż respondenci wolą zwracać się do przełożonego jedynie ze sprawami służbowymi, a nie z własnymi problemami i prośbą o pomoc. Łatwy kontakt nie oznacza, że łatwo zwierzać się z własnych problemów. Zatem respondenci unikają takich kontaktów mimo, iż oceniają, że przełożony jest dla nich dostępny raczej zawsze.

Ponadto bardziej wnikliwa analiza pozwoliła na wyciągnięcie dodatkowych wniosków. Osoby badane preferujące formę informacji ze źródeł nieformalnych, czyli plotek czy zasłyszanych informacji rzadko lub w ogóle nie zwracają się do przełożonych ze swoimi problemami i prośbą o pomoc, a kontakt ten oceniają jako trudny. Natomiast osoby, które preferują źródła informacji na temat pracy od przełożonych oraz którzy o tym co dzieje się w pracy dowiadują się od przełożonych uważają, że często zwracają się do przełożonych ze swoimi problemami i prośbą o pomoc, a kontakt ten oceniają jako łatwy. Taki wynik nie dziwi. Osoby zorientowane na źródła nieformalne wolą nie zwierzać się przełożonym, chcąc uniknąć w ten sposób niejasnych sytuacji, ich słuchaczami są bowiem osoby, które wchodzą z nimi w relacje nieformalne.

Generalnie badanie wykazało, iż osoby zorientowane na źródła nieformalne są mniej zadowolone z pracy, a kontakt z przełożonym jest gorszy niż u osób zorientowanych na źródła formalne.

Wydaje się zatem, że źródła nieformalne pełnią funkcję kompensacyjną i są przedmiotem zainteresowania właśnie wtedy, gdy relacja z przełożonym jest trudna. Należy pamiętać, że komunikacja nieformalna rozwija się w trudnych niejasnych sytuacjach kryzysowych lub, gdy informacja pionowa jest w odczuciu pracowników zniekształcona, niepełna czy też niedokładna. Niepewność, chaos i sprzeczne informacje mogą powodować podejrzliwość pracowników. Komunikacja nieformalna jest z reguły systemem sprawniejszym i szybszym niż formalna komunikacja.

Badanie potwierdziło postawioną na wstępie hipotezę:

*Formy źródeł informacji z jakich pracownicy dowiadują się o tym co dzieje się w miejscu pracy mają wpływ na ich ogólną satysfakcję z pracy, zadowolenie z zarobków, stosunków międzyludzkich oraz kontaktów z przełożonymi.*

Ponadto, badanie potwierdziło tezę stawianą przez wielu specjali-

stów przedmiotu, że rolą menedżerów powinno być docenianie wagi komunikacji w organizacji i jej wpływu na ogólną satysfakcję i zadowolenie z pracy swoich pracowników.

### **Bibliografia:**

1. Adler N. J.: *International Dimensions of Organizational Behavior*. Boston 1986.
2. Armstrong M.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna 2004.
3. Cross R., Prusak L.: *The People Who Make Organizations Go-or Stop*. "Harvard Business Review" 2002 nr 6 czerwiec.
4. Dance F.E.: *The Concept of Communication*. "Journal of Communication" 1970 nr 20.
5. Dembińska-Cyran I.: *Podstawowe narzędzia komunikacji marketingowej w CRM*. W: *Zarządzanie relacjami z klientem*. I. Dembińska-Cyran, J. Hołub-Iwan, J. Perenc. Warszawa: Difin 2004.
6. Gray J. L., Starke F. A.: *Organizational Behavior. Concepts and Applications*. New York: Appr. Press 1988.
7. Karpowicz E.: *Komunikacja w nowej roli*. W: *Szkice z zarządzania zasobami ludzkimi*. (red.) H. Król. Warszawa: WSPiZ 2002.
8. Lesika R. V.: *A General Semantics Approach to Communication Barriers In Organizations* W: *Organizational Behavior*. (red.) K. Davis, McGraw-Hill. Nowy Jork.
9. Morgan P. I.: *Organizational Behavior and Management*. Dubuque 1989.
10. Obłój K.: *Mikroszkółka zarządzania*. Warszawa: PWE 1994.
11. Pearce C. G., Figgins R., Golen S. P.: *Principles of Business Communication: Theory, Application and Technology*. New York: John Wiley 1984.
12. Poczrowski A.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: PWN 2007.
13. Potocki A.: *Komunikacja wewnętrzna w przedsiębiorstwie*. Kraków 2001.
14. Ross R.: *Speech Communication*. Englewood Cliffs 1983.
15. Sikorski C.: *Relacje komunikacyjne (w): Metody organizacji. Zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych*. Red. W. Błaszczuk. Warszawa 2006.
16. Stankiewicz J.: *Komunikowanie się w organizacji*. Wrocław: Astrum 1999.
17. Stoner J., Freeman R., Gilbert D.: *Kierowanie*. Warszawa: PWN 1999.
18. Szaban J.: *Miękkie zarządzanie*. Warszawa: WSPiZ 2003.
19. Szczupaczyński J.: *Anatomia zarządzania organizacją*. Warszawa: Międzynarodowa Szkoła Menedżerów 2002
20. Zalewska M.: *Komunikowanie się jako podstawa relacji społecznych*. W: *Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych*. Red. W. Błaszczuk. Warszawa 2006.

## THE ROLE AND IMPORTANCE OF COMMUNICATION WITHIN AN ORGANIZATION - A RESEARCH REPORT

Key words: interpersonal communication, communication within an organization, formal and informal communication, sources of information acquiring, job satisfaction, income satisfaction, interpersonal satisfaction, satisfaction with contacts with superiors.

### Summary

Communication within an organization is an issue which is frequently analyzed in the specialist literature. The authors pay particular attention to its significance and the role it plays in the proper functioning of each organization. The present paper presents the results of the author's study relating to the communication in the organization, and especially the function of the formal and informal communication. The research target was the identification of sources from which the employees learn what is going on at work, defining the role which communication plays in the organization as well as checking - depending on the preferred source of the information - the satisfaction in the inter-personal relations, income satisfaction and general job satisfaction as well as satisfaction with contacts with superiors.

A working hypothesis was formulated that the form of the information source from which employees get to know what is happening in their working environment significantly influences their general job satisfaction, income satisfaction, interpersonal relations and contacts with their superiors. Additionally a few specific arguments were presented which were positively verified. Generally the research has proved that communication within the organization plays significant role and that it considerably affects the general job satisfaction.