

Anna Bęczkowska
Gnieźnieńska Szkoła Wyższa Milenium

KOMUNIKACJA WEWNĘTRZNA W ZESPOŁACH PRACOWNICZYCH FIRM I PLACÓWEK OŚWIATOWYCH W ODNIESIENIU DO WSPÓŁCZESNEGO RYNKU PRACY

INTERNAL COMMUNICATION IN EMPLOYEE TEAMS OF COMPANIES AND EDUCATIONAL INSTITUTIONS IN RELATION TO THE MODERN LABOR MARKET

Streszczenie: Komunikacja jest istotnym elementem procesu zarządzania zespołem w firmach i placówkach edukacyjnych. Jakość procesu komunikacji ma znaczący wpływ na motywację pracowników oraz ich zaangażowanie i efektywność. Wszelkie bariery zakłócające ten proces prowadzą do powstawania konfliktów pomiędzy pracownikami, a co za tym idzie sprawiają, że ich praca staje się mniej efektywna. Autor przedstawia najlepsze praktyki, także najważniejsze bariery komunikacyjne wraz z ich konsekwencjami. Celem tego badania jest otrzymanie diagnozy na temat procesu wewnętrznej komunikacji w przedsiębiorstwach i instytucjach edukacyjnych zatrudniających pracujących studentów.

Abstract: Communication is the essence of the process of team management in corporations and educational institutions. The quality of the communication process has a significant impact on the motivation of employees, their commitment and effectiveness. Barriers in this process can lead to conflicts between employees and as a consequence make work inefficient. The author presented the best practices, as well as the most serious communication barriers and their consequences. The aim of this research was to get the diagnosis of the internal communication process in corporations and educational institutions that are employing working students.

Słowa kluczowe: komunikacja wewnętrzna, zarządzanie zespołem, bariery w komunikacji
Key words: internal communication, team management, communication barriers

Wprowadzenie

Komunikowanie się jest istotą procesu zarządzania zespołem, dzięki niemu bowiem menedżerowie realizują funkcje kierowania i w praktyce zajmuje im ono najwięcej czasu pracy. Planując, kierownicy określają cele do osiągnięcia i prze-

kazują je podwładnym, nakreślają warunki ich realizacji i wreszcie ustalają niezbędne środki umożliwiające ich osiągnięcie. Aby plany mogły zostać osiągnięte, muszą być przekazane i przedyskutowane z podwładnymi. Organizowanie jako funkcja polegająca na doborze zadań i przydzieleniu ich wykonawcom także wymaga komunikowania się. Odpowiednia komunikacja kształtuje właściwe zachowania organizacyjne. Właściwe kanały komunikacyjne są zwykle podstawą pracy zespołowej. *Luki w komunikowaniu się natomiast mogą prowadzić do konfliktów między pracownikami, między pracownikami a ich przełożonymi*, a w konsekwencji uniemożliwić wykonanie zadań. Jakość komunikowania się w organizacji wywiera istotny wpływ także na motywację pracowników i ich zadowolenie z pracy, na ich zaangażowanie, wydajność i efektywność¹.

Te same zasady dotyczą zespołów pracowniczych w placówkach oświatowych. Gdy dyrektor placówki oświatowej potrzebuje usprawnić proces zarządzania szkołą czy instytucją edukacyjną, zaczynamy mówić o jego przywództwie. W zakresie zdolności przywódczych wchodzi natomiast umiejętność:

- pozyskiwania zwolenników,
- rozwiązywania konfliktów wśród podwładnych,
- przekazywania swoich decyzji,
- przekonywania podwładnych do swoich decyzji,
- delegowania zadań innym członkom zarządzanego przez siebie zespołu,
- motywowania członków zespołu do wykonywania zadań².

Wszystkie te umiejętności wymagają przede wszystkim wysokiego poziomu kompetencji komunikacyjnych. Przedmiotem poniższych rozważań będzie więc komunikacja w zespołach pracowniczych. Zaprezentowane zostaną zarówno dobre praktyki, jak i najpoważniejsze błędy oraz ich konsekwencje, a analiza wyników badań, przeprowadzonych wśród aktywnych zawodowo studentów, pozwoli na porównanie teorii z praktyką, jaką rządzi się współczesny rynek pracy.

Znaczenie komunikacji wewnętrznej w procesie kierowania zespołem

Komunikacja wewnętrzna to inaczej komunikacja pracownicza czy wewnętrzny PR. Wpływa ona – poprzez aktywny dialog z wewnętrznymi interesariuszami organizacji (pracownikami, podwykonawcami, kadrą kierowniczą) – na zaangażowanie pracowników, ich motywację do pracy, identyfikację z organizacją oraz

¹ A. Potocki, *Komunikacja wewnętrzna w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2001, s. 25.

² K. Krysztofiak (red.), *Zarządzanie placówką oświatową*, C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 6.

lojalność, wspierając osiągnięcie przez organizację celów biznesowych. Obszarem działania specjalistów ds. komunikacji wewnętrznej są zaplanowane, systematyczne działania komunikacyjne, których celem jest wpływ na wiedzę, zachowania i postawy pracowników³.

Znaczenie komunikacji wewnętrznej polega na tym, że *obraca ona strategię w działanie. Żeby strategię przyniosły sukces, ludzie muszą je zrozumieć, muszą znać kontekst ich zastosowania i stojące za nimi racje. Muszą też znać swoje role w zespole i wiedzieć, jakie działania powinni podjąć. Niestety, nazbyt często kadry zarządzające organizacją traktują komunikację nie jako dziedzinę, która buduje wartość, ale jako rodzaj dobrowolnej działalności, a niejednokrotnie także jako środek propagandy*⁴.

Cechą charakterystyczną współczesnego rynku pracy jest nieustająca zmienność i to właśnie umiejętność efektywnej komunikacji wewnętrznej znacząco owe zmiany wspomaga. Odpowiednia komunikacja sprawia, że adaptacja do wciąż nowych, innych warunków przebiega łatwiej i szybciej, zmniejsza się opór i zapewnione zostaje przejrzyste przywództwo. Aby odnieść sukces, przedsiębiorstwa potrzebują pracowników, którzy mają jasność co do wyznaczonego kierunku działań i roli, jaką mają odegrać w zespole i całym procesie. Jeśli kierownictwo przedsiębiorstwa wymaga od pracowników dużej wydajności, to musi udowodnić, że istnieje związek między sukcesem firmy a sukcesem jej pracowników. Musi istnieć nić porozumienia między liderem, który wie, co trzeba zrobić a bezpośrednimi wykonawcami, którzy są świadomi zmian, ale niekoniecznie mają całościowy ogląd sytuacji. Komunikacja ma łączyć tych, którzy wiedzą, co zmienić, z tymi, którzy tę zmianę mogą wprowadzić w życie⁵.

Kluczowe kwestie, które wpływają na budowanie konstruktywnej komunikacji w zespole pracowników to:

- spójność zespołu

W zżytych zespołach ludzie dobrze się czują w swoim towarzystwie. Wspólna praca sprawia im przyjemność. Rozmowy, jakie prowadzą, są proste i serdeczne. Łatwo o informację zwrotną.

- odpowiednio postawione cele

Zespoły organizują się wokół szczytnych celów, chcą osiągać jak najlepsze wyniki. Ludzie dają z siebie bardzo dużo, żeby osiągnąć coś, co w ich opinii faktycznie warte jest wysiłku. Takie zespoły zwykle czują się współwłaści-

³ A.K. Verghese, *Internal communications. Insights, practices and models*, SAGE Publications, New Delhi 2012, s. 5–7.

⁴ B. Quirke, *Komunikacja wewnętrzna krok po kroku. Jak komunikacja wewnętrzna pomaga wdrażać każdą strategię w firmie*, Oficyna a Wolters Kluwer, Warszawa 2011, s. 27.

⁵ Ibidem, s. 28–30.

cielami produktu czy usługi, które współtworzą. Każdy musi oczywiście przede wszystkim znać i rozumieć swoją rolę w zespole.

- otoczenie zespołu

Chińczycy wierzą, że otoczenie, w którym człowiek przebywa, wpływa na jego los. W ten sposób stworzyli feng shui (dosł. *wiatr i woda*) – niezwykłą, ale bardzo praktyczną sztukę aranżacji przestrzeni, która powstała ponad 4000 lat temu. To zbiór uniwersalnych praw, którym człowiek, jako mała część całego systemu, powinien się podporządkować – po to, żeby żyć w harmonii z naturalnym ekosystemem. Środowisko pracy ma bardzo duży wpływ na kształtowanie się zespołów pracowniczych. Właściwa aranżacja przestrzeni prowadzi często do lepszej wydajności zespołów⁶.

- odpowiednie przywództwo

Czasami lider powinien jedynie koordynować pracę członków zespołu, a w razie potrzeby pełnić rolę doradcy i pomocnika, ale przede wszystkim mieć zaufanie do swojego zespołu i jeśli trzeba – dać mu autonomię.

W 1986 roku na łamach pisma „Harvard Business Review” ukazał się artykuł zatytułowany „The New Product Development Game”, którego autorami byli dwaj profesorowie: Hirotaka Takeuchi i Ikujiro Nonaka. Analizowali oni przypadki kilku firm japońskich (np. Toyota, Honda) i amerykańskich (np. Xerox, HP), którym udało się wyjść z kryzysu i odnieść sukces na rynku dzięki radykalnej zmianie podejścia do zarządzania. W tym czasie konkurencja była nieubłagana i tradycyjne metody przestały wystarczać. Firmy te poszukiwały innych, bardziej elastycznych sposobów reagowania na zmieniające się otoczenie. Pomysłem, który okazał się strzałem w dziesiątkę, było właśnie postawienie na wielofunkcyjne zespoły, mogące samodzielnie organizować swoją pracę. W ich skład wchodziły osoby reprezentujące różne działy w firmie. Zespoły miały całkowitą autonomię działania. Kierownicy usunęli się w cień i przyniosło to doskonałe efekty⁷.

To samo dotyczy pracy zespołów w placówkach oświatowych. Rolą współczesnego pedagoga / nauczyciela jest w pierwszym rzędzie przygotowanie młodych ludzi do uczenia się przez całe życie, ciągłego zdobywania nowej wiedzy i umiejętności, do samodzielnego korzystania z zasobów informacyjnych, zdolności współpracy z innymi i rozwiązywania problemów. Żaden nauczyciel czy wykładowca nie zrobi tego w pojedynkę. Ważna jest rola nauczyciela / wykładowcy jako członka zespołu nauczającego i uczącego się. *W naszym kraju nauczyciel był i często nadal jest postrzegany jako indywidualista, podczas gdy z punktu widzenia*

⁶ M. Chrapko, *Scrum. O zwinnym zarządzaniu projektami*, Wydawnictwo HELION, Gliwice 2013, s. 101–106.

⁷ Ibidem, s. 128–129.

*uczającej się osoby ważne jest, aby miała ona do czynienia ze współpracującym ze sobą zespołem nauczycieli / wykładowców, którzy wspólnie tworzą programy, systemy oceniania oraz reguły obowiązujące w trakcie uczenia się*⁸.

Nowoczesne podejście do zagadnienia komunikacji w zespołach można odnaleźć w tzw. metodach zwinnych (agile), wykorzystywanych przede wszystkim w zespołach programistycznych. *Metody te wykształciły się na gruncie wartości i zasad, które zostały zebrane i opisane w tzw. manifestie agile. Agile to postawa otwartości na: komunikację interpersonalną, pracę zespołową, kreatywność, samoorganizację*⁹. W 2001 roku grupa zwolenników nowego podejścia zebrała się w celu nazwania tego, co charakteryzuje powstające metody. W efekcie został opracowany wspomniany wyżej „Manifest agile”. Pierwsza część manifestu to cztery krótkie stwierdzenia, które w sposób prosty i jasny oddają filozofię zwinności i sprawdzają się nie tylko w zespołach programistycznych. Bardzo mocno nawiązują one do efektywnej komunikacji wewnętrznej i komunikacji z klientem. Zasady te brzmią następująco:

- *Ludzie i interakcje ponad procesami i narzędziami.*
- *Działające produkty ponad złożoną dokumentację.*
- *Współpraca z klientem ponad negocjacją kontraktu.*
- *Reagowanie na zmiany ponad trzymaniem się planu*¹⁰.

Ciągła współpraca z klientem na każdym etapie prac rozwojowych jest jedną z podstawowych cech sprawnie prowadzonych projektów, zgodną z filozofią agile. Praca zespołu silnie zależy od informacji zwrotnej, którą dostarcza klient. Oczywiście nie oznacza to, że projekty nie powinny mieć planu i że planowanie jest w ogóle niepotrzebne. Plan musi bowiem istnieć, jednak każdorazowo dopasowuje się go do zmieniających się warunków środowiskowych.

Najbardziej znaną spośród metod zwinnych jest Scrum. Członkowie zespołów scrumowych (od 5 do 9 osób) różnią się zwykle wiekiem i kompetencjami, mają też różne doświadczenia i reprezentują inne typy osobowości. Każdy pełni też odmienną rolę w zespole. Zespoły te są wielofunkcyjne i autonomiczne w tym, co robią. Mają cel, który ich napędza – są za niego odpowiedzialne. Same organizują swoją pracę¹¹. W Scrumie *zrywa się z dotychczasowym podejściem, które mówi, że wymagania powinny być skrupulatnie udokumentowane (przywiązywanie zbyt wielkiej wagi do dokumentowania wymagań bardzo często zabija inicjatywę w ze-*

⁸ M. Sielatycki, *Kompetencje nauczyciela w Unii Europejskiej*, [w:] *Kształcenie nauczycieli w szkole wyższej. Wybrane zagadnienia*, red. K. Sujak-Lesz, Oficyna Wydawnicza ATUT, Wrocław 2008, s. 17.

⁹ M. Chrapko, op. cit., s. 45.

¹⁰ Ibidem, s. 30–32.

¹¹ Ibidem, s. 115–125

spole). Metody zwinne zachęcają do dialogu, traktowanego jako jedyna efektywna forma trwałej komunikacji, do otwartości i bezpośredniości¹². Są to z całą pewnością takie elementy filozofii agile, które sprawdzają się nie tylko w zespołach programistów.

Przyczyny i konsekwencje błędów w komunikacji wewnętrznej dla zespołu pracowniczego

Zgodnie z tym, co mówią pracownicy, przeważająca część docierających do nich informacji *dochodzi do nich pocztą pantoflową, co wpływa na sceptyczne nastawienie wobec informacji rozpowszechnianych kanałem oficjalnym*¹³. Kiedy natomiast komunikacja jest niespójna i wprowadza w błąd, cierpi na tym przede wszystkim wiarygodność liderów i zaufanie do nich. Złożoność i niejasność komunikacji jest wynikiem konkurujących ze sobą wewnątrz organizacji źródeł informacji, mnożenia wiadomości i kanałów komunikacyjnych. Organizacje osłabiają swój potencjał poprzez produkowanie ogromnej liczby bezużytecznych informacji, a nowoczesna technologia tylko pogłębia te złe nawyki. *Przepływ informacji w typowym przedsiębiorstwie wzrasta średnio o 2% na miesiąc. Jednocześnie ostatnie badania pokazują, że 75% ludzi nie uzyskuje potrzebnych informacji. Ponad połowa osób uważa, że technologia zwiększyła ilość, ale nie jakość komunikacji wewnętrznej*¹⁴.

Tempo zmian organizacyjnych jest zwykle hamowane przez:

- niemożność przyjęcia kolejnych inicjatyw – liczba inicjatyw przekracza zdolność przyjęcia zmian,
- inicjatywy nietrafione, które powodują zamieszanie i nadmiernie angażują uwagę pracowników,
- dysonans między myśleniem strategicznym kadry zarządzającej a jego odbiorem wśród szeregowych pracowników,
- brak łączności między liderami, specjalistami do spraw zmian i profesjonalnymi komunikatorami, których rolą jest ułatwianie przeprowadzania zmian wewnątrz organizacji¹⁵.

Aby komunikacja w organizacji mogła stać się narzędziem strategicznym, musi pomagać pracownikom w dzieleniu się wiedzą i informacjami, wyciąganiu z nich wniosków i podejmowaniu decyzji, które dodadzą wartości. Wymaga to

¹² Ibidem, s. 139.

¹³ B. Quirke, op. cit., s. 31.

¹⁴ Ibidem, s. 34.

¹⁵ Ibidem, s. 33.

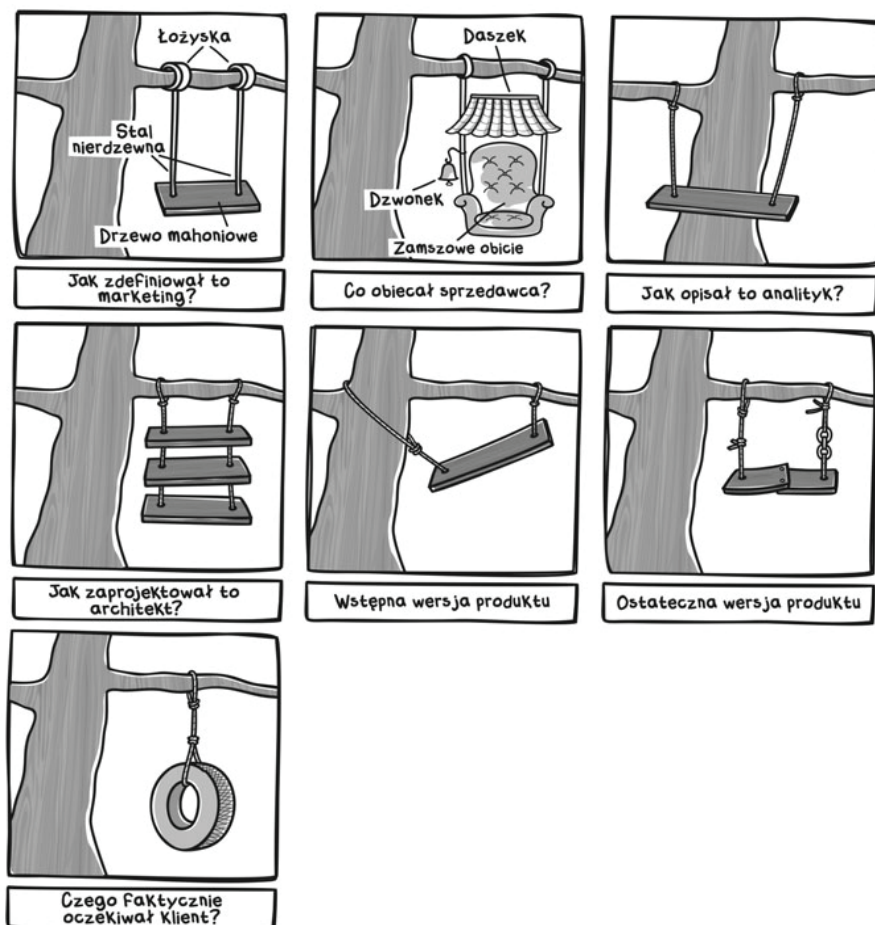
stworzenia takiej komunikacji wewnętrznej, która pomoże ludziom zamienić informację w działanie na drodze czterostopniowego procesu:

1. Dostarczenie treści – zapewnienie ludziom dostępu do danych, informacji, pomysłów i pojęć (jeśli pracownicy rozumieją zmianę i partycypują w jej wprowadzaniu, to utożsamiają się z nią).
2. Wskazanie kontekstu (szerszej perspektywy) – ludzie muszą być w stanie przetworzyć informacje i odnieść je do realiów. Umieszczenie sytuacji w odpowiednim kontekście jest niezwykle istotne, ponieważ znaczenie zależy właśnie od kontekstu. Szersza perspektywa pozwala ludziom na łatwiejsze posługiwanie się źródłami informacji i kanałami komunikacyjnymi.
3. Rozmowa, czyli dialog – ludzie muszą odkrywać różne możliwości, wypróbować je i zrozumieć następstwa tego, co robią. Najłatwiej jest to osiągnąć dzięki rozmowie, która pozwala pogłębić wspólne zrozumienie poprzez dzielenie się poglądami i spostrzeżeniami.
4. Informacja zwrotna – należy się upewnić, że proces komunikacji został należycie zrozumiany, zobaczyć, o co został wzbogacony i co z niego wynika¹⁶.

Problem polega na tym, że kadra zarządzająca firm i organizacji oświatowych skupia się często tylko na pierwszym etapie tego czterostopniowego procesu. Ich pierwszym krokiem powinno być natomiast spojrzenie na komunikację nie tylko jako na narzędzie, które dostarcza gotowych danych, lecz także jako na proces przynoszący efekty. Komunikacja werbalna i niewerbalna odgrywają kluczową rolę na etapie zbierania i analizy wymagań klienta, który to etap jest jedną z pierwszych faz w zarządzaniu projektami. Najczęściej za ten proces odpowiada konkretna grupa osób. Lista „życzeń” klienta następnie przekazywana jest do innych zespołów, które zajmują się przełożeniem tak zdefiniowanych wymagań na działający produkt lub usługę. Ten pierwszy etap uzyskiwania od klienta informacji jest kluczowy dla powodzenia projektu. Dlatego tak ważna jest komunikacja. Żeby jednak dobrze się komunikować, zarówno klient, jak i przedstawiciele organizacji muszą posługiwać się kodem, który będzie zrozumiały dla obu stron projektu. Niestety często jest tak, że w rozmowach z klientem przedstawiciele organizacji posługuje się kodem, który jest zrozumiały tylko dla jednej ze stron – żargonem specyficznym dla projektu, organizacji. Posługiwanie się takim niezrozumiałym językiem w formułowaniu komunikatów blokuje swobodną i łatwą wymianę myśli¹⁷. Konsekwencje takiej sytuacji najlepiej obrazuje rysunek nr 1.

¹⁶ Ibidem, s. 36–37.

¹⁷ M. Chrapko, op. cit., s. 134–135.



Rysunek 1. Komunikacja werbalna i niewerbalna jako kluczowe narzędzie w trakcie zbierania i analizy wymagań klienta

Źródło: M. Chrapko, *Scrum. O zwinnym zarządzaniu projektami*, Wydawnictwo HELION, Gliwice 2013, s. 135.

Jak widać na powyższym rysunku, pokazanie szerszej perspektywy, dialog i rzeczowa informacja zwrotna oraz posługiwanie się zrozumiałym dla obu stron kodem językowym są niezbędne, aby można było mówić o wzajemnym zrozumieniu.

Komunikacja w zespołach w praktyce – raport z badań

Badanie zostało przeprowadzone w czerwcu 2015 roku w Wągrowcu, na Wydziale Zamiejscowym Gnieźnieńskiej Szkoły Wyższej Milenium, wśród aktywnych zawodowo studentów II roku studiów licencjackich niestacjonarnych

dwóch kierunków: zarządzania i pedagogiki. Badanie mało na celu diagnozę procesu komunikacji wewnętrznej w firmach i instytucjach oświatowych zatrudniających osoby badane. Zrealizowane zastało metodą sondażu diagnostycznego, z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety. Zastosowano pytania dychotomiczne oraz pytania zawierające porządkową skalę pięciostopniową. W badaniu wzięły udział 42 osoby (po 21 studentów z każdego kierunku studiów), w tym 34 kobiety i 8 mężczyzn. Ankietowani reprezentowali różne branże – najczęściej były to edukacja oraz finanse i ekonomia, ale pojawiły się także: administracja biurowa, marketing, administracja państwowa, doradztwo i consulting oraz transport.

Pierwsze z pytań ankietowych koncentrowało się na określeniu przez badanych częstotliwości, z jaką pracownicy dzielą się informacjami i uczą się od siebie nawzajem. Odpowiedzi respondentów obrazuje tabela 1.

Tabela 1. Częstotliwość, z jaką pracownicy dzielą się informacjami i uczą się od siebie nawzajem

Zakres	Liczba odpowiedzi	Procent
w ogóle nie ma takich sytuacji	2	5%
raczej nie ma takich sytuacji	5	12%
częściowo zdarzają się takie sytuacje	13	31%
raczej zdarzają się takie sytuacje	12	29%
zdecydowanie takie sytuacje się zdarzają	10	24%
ogółem	42	100%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Zdecydowana większość badanych twierdziła, że przynajmniej częściowo albo w całym dużym zakresie dzieli się informacjami i doświadczeniem zawodowym ze swoimi współpracownikami, pozyskując równocześnie od nich potrzebne dane. Biorąc pod uwagę, że wszystkie badane osoby zadeklarowały, iż na co dzień pracują w zespołach, duży odsetek osób potwierdzających chęć wymiany informacji i możliwość uczenia się od siebie nawzajem powinien konstruktywnie wpływać na jakość komunikacji w tych zespołach.

W drugim pytaniu starano się uzyskać informację na temat tego, czy badane osoby mają wpływ na organizację przestrzeni w swoim miejscu pracy (ustawienie biurka itp.), co również powinno dobrze wpływać na jakość komunikacji i szybkość pracy zespołu. Odpowiedzi ankietowanych przedstawione zostały poniżej.

Tabela 2. Wpływ badanych osób na organizację przestrzeni w ich miejscu pracy w ich samoocenie

Zakres wpływu	Liczba odpowiedzi	Procent
w ogóle nie mają na to wpływu	6	14%
raczej nie mają na to wpływu	3	7%
częściowo mają na to wpływ	9	21%
raczej mają na to wpływ	11	26%
zdecydowanie mają na to wpływ	13	31%
ogółem	42	100%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

W tym przypadku również większość ankietowanych – przynajmniej częściowo, a w wielu przypadkach nawet w bardzo dużym zakresie – ma wpływ na organizację przestrzeni wokół siebie.

Kolejne pytania dotyczyły już w bardziej bezpośredni sposób samej komunikacji w zespołach i jej efektywności w percepcji badanych. Pytanie trzecie wiązało się z oceną częstotliwości i przydatności spotkań organizowanych w celu ułatwienia współpracy i omówienia bieżących problemów w miejscu pracy. W tym przypadku porównano odpowiedzi studentów obu kierunków.

Tabela 3. Częstotliwość spotkań organizowanych w celu ułatwienia współpracy i omówienia bieżących problemów w samoocenie badanych osób

Częstotliwość	Studenci kierunku „pedagogika”	Studenci kierunku „zarządzanie”	Razem	Procent
zdecydowanie zbyt często są organizowane takie spotkania, ale niewiele z tego wynika	2	3	5	12%
spotkania organizowane są często i są konstruktywne	4	2	6	14%
częstotliwość spotkań jest wystarczająca	9	10	19	45%
zbyt rzadko są organizowane takie spotkania	6	6	12	29%
ogółem	21	21	42	100%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Większość badanych była zdania, że częstotliwość spotkań organizowanych dla nich w celu ułatwienia współpracy i omówienia bieżących problemów jest wystarczająca. Odpowiedzi studentów kierunków „zarządzanie” i „pedagogika” niewiele się w tym zakresie różniły. Co niepokojące, tylko 14% respondentów uważało (i głównie byli to studenci pedagogiki), że spotkania organizowane są często i są konstruktywne, co może świadczyć o tym, że co prawda liczba spotkań ankietowanym wydaje się wystarczająca, ale nie wnoszą one do ich pracy tyle, ile ankietowani by oczekiwali. Z kolei 30% respondentów uważało, że spotkania są organizowane za rzadko.

W dalszej kolejności badane osoby zostały poproszone o określenie, czy w ich organizacjach pracownicy w zespołach znają swoje role. Tutaj również odpowiedzi studentów obu kierunków zostały ze sobą porównane. Wszyscy ankietowani potwierdzili uczestnictwo w zespołach zadaniowych.

Tabela 4. Znajomość ról w zespołach badanych osób

Odpowiedzi	Studenci kierunku „pedagogika”	Studenci kierunku „zarządzanie”	Razem	Procent
role są znane	18	17	35	83%
role nie są znane	1	0	1	2%
nie mam zdania	2	4	6	14%
ogółem	21	21	42	100%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Zdecydowana większość ankietowanych z obu kierunków studiów potwierdziła, iż w zespołach, w których pracują, istnieje wyraźny podział ról. Dziwi jednak fakt, iż 14% badanych nie miało zdania w tej sprawie i co ciekawe byli to głównie studenci kierunku „zarządzanie”, czyli osoby, które znają teorię ról zespołowych. Może to wskazywać na rozbieżności pomiędzy teorią a praktyką działań zawodowych.

W ostatnich dwóch pytaniach ankietowani z obu kierunków studiów zostali poproszeni o ocenę stopnia ich zadowolenia z komunikacji w zespole oraz ocenę efektywności komunikacji zespołu z kierownictwem. Pierwszy z powyższych aspektów obrazuje tabela 5.

Tabela 5. Efektywność komunikacji w zespole w opiniach badanych osób

Ocena efektywności komunikacji w zespole	Studenci kierunku „pedagogika”	Studenci kierunku „zarządzanie”	Razem	Procent
w ogóle jej nie ma	1	0	1	2%
raczej jej nie ma	1	4	5	12%
częściowo jej nie ma	9	4	13	31%
raczej istnieje	7	10	17	40%
zdecydowanie istnieje	3	3	6	14%
ogółem	21	21	42	100%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Wypowiedzi badanych koncentrowały się najczęściej wokół dwóch odpowiedzi: „raczej tak” i „częściowo”, przy czym studenci kierunku „zarządzanie” częściej wskazywali pierwszą z podanych opcji, a kierunku „pedagogika” w większości drugą. Uogólniając, osoby studiujące pedagogikę (w wielu przypadkach są to pracownicy instytucji oświatowych) nieznacznie wyżej oceniły jakość komunikacji w swoich zespołach niż osoby studiujące zarządzanie.

Efektywność komunikacji zespołu z kierownictwem w opinii ankietowanych przedstawiona została w tabeli 6.

Tabela 6. Efektywność komunikacji zespołu z kierownictwem w opiniach badanych osób

Ocena efektywności	Studenci kierunku „pedagogika”	Studenci kierunku „zarządzanie”	Razem	Procent
w ogóle jej nie ma	0	4	4	10%
raczej jej nie ma	3	1	4	10%
częściowo jej nie ma	7	3	10	24%
raczej istnieje	8	7	15	36%
zdecydowanie istnieje	3	6	9	21%
ogółem	21	21	42	100%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

W tym przypadku, podobnie jak poprzednio, odpowiedzi badanych koncentrowały się najczęściej wokół opcji „raczej tak” i „częściowo”, przy czym niewiele mniejszy odsetek badanych wskazał także opcję „zdecydowanie tak” i byli to

głównie studenci kierunku „zarządzanie”. O ile w poprzednim pytaniu osoby studiujące pedagogikę wyżej oceniły jakość komunikacji w swoich zespołach, o tyle jakość komunikacji na linii „zespół – kierownictwo” zdecydowanie lepiej ocenili studenci zarządzania.

Podsumowanie

Czynników wpływających na jakość komunikacji w zespołach pracowniczych jest wiele. Kluczowe kwestie to: spójność zespołu, koncentracja na celach, które są jasne i zrozumiałe (duże znaczenie ma także wiedza na temat własnej roli w zespole, pełnionej przy realizacji celu), wpływ na organizację przestrzeni (lepiej pracuje się tam, gdzie pracownicy mają wpływ na organizację przestrzeni; ważne jest również, aby osoby z różnych działów, pracujące wspólnie nad jednym projektem, miały łatwy dostęp do potrzebnych materiałów i pozostałych członków zespołu) i wreszcie odpowiednie przywództwo, czyli liderzy, którzy potrafią nie tylko przekazywać informacje, ale są w stanie pokazać szerszą perspektywę, przekonać do nowych pomysłów i spowodować, że pracownicy będą się czuli za nie współodpowiedzialni. Niezwykle istotny jest tu dialog z podwładnymi, oczekiwanie informacji zwrotnej, a niejednokrotnie także przekazanie inicjatywy i autonomii członkom zespołu. Z badań jednoznacznie wynika, iż ankietowani dobrze oceniają spójność i zrozumienie w swoich zespołach, a efektywność komunikacji wewnątrz zespołu jest określana jako przeciętna lub dobra. Niewielu spośród ankietowanych osób wskazuje na wyraźne problemy w komunikacji z pozostałymi członkami zespołu. Podobnie wysoko została oceniona jakość komunikacji z liderami, chociaż tutaj zdecydowanie lepiej ocenili ją studenci zarządzania. Ankietowani z obu kierunków studiów potwierdzili, iż w zespołach, w których pracują, istnieje wyraźny podział ról. Zdecydowana większość tych osób, przynajmniej częściowo, a w wielu przypadkach nawet w bardzo dużym zakresie, ma także wpływ na organizację przestrzeni w swoim miejscu pracy. Badane osoby chętnie dzielą się także informacjami i uczą się od siebie nawzajem. Problemem może być jednak komunikacja w ramach spotkań wewnętrznych zespołów pracowniczych. Większość badanych oceniła liczbę spotkań jako wystarczającą – nie świadczy to jednak o konstruktywnej wymianie poglądów i efektywnym omawianiu bieżących problemów, bowiem tylko co 7 ankietowany uznał, że spotkania są konstruktywne. Potwierdza to wcześniej przytoczoną tezę, że organizacje niejednokrotnie osłabiają swój potencjał poprzez produkowanie ogromnej liczby informacji, z którymi pracownicy często nawet nie mają czasu się zapoznać, a co dopiero wykorzystają je w praktyce.

BIBLIOGRAFIA

- Chrapko M., *Scrum. O zwinnym zarządzaniu projektami*, Wydawnictwo HELION, Gliwice 2013.
- Krysztofiak K. (red.), *Zarządzanie placówką oświatową*, C.H. Beck, Warszawa 2009.
- Potocki A., *Komunikacja wewnętrzna w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2001.
- Quirke B., *Komunikacja wewnętrzna krok po kroku. Jak komunikacja wewnętrzna pomaga wdrażać każdą strategię w firmie*, Oficyna a Wolters Kluwer, Warszawa 2011.
- Sielatycki M., *Kompetencje nauczyciela w Unii Europejskiej*, [w:] *Kształcenie nauczycieli w szkole wyższej. Wybrane zagadnienia*, red. K. Sujak-Lesz, Oficyna Wydawnicza ATUT, Wrocław 2008.
- Vergheze A.K., *Internal communications. Insights, practices and models*, SAGE Publications, New Delhi 2012.