

**Wyższa Szkoła Biznesu - National - Louis University
w Nowym Sączu**

**Wydział Przedsiębiorczości i Zarządzania
Kierunek: Zarządzanie i Marketing
Specjalność: Zarządzanie Strategiczne**

**Anna Waśko
nr albumu: 4689**

**WPLYW KOMUNIKACJI INTERPERSONALNEJ
NA KSZTAŁTOWANIE POZIOMU
SATYSFAKCJI ZAWODOWEJ
PRACOWNIKÓW POCZTY POLSKIEJ**

**INFLUENCE OF INTERPERSONAL COMMUNICATION ON JOB
SATISFACTION LEVEL OF POCZTA POLSKA'S WORKERS**

**Praca magisterska
promotor: prof. WSB - NLU dr Halina Tomalska**

Nowy Sącz, 2007 rok

WSTĘP	3
ROZDZIAŁ 1	4
KOMUNIKACJA INTERPERSONALNA JAKO WAŻNY CZYNNIK SKUTECZNEGO FUNKCJONOWANIA ORGANIZACJI	4
1.1. <i>Komunikowanie jako złożony proces porozumiewania się ludzi we współczesności.....</i>	4
1.2. <i>Wyjaśnienie pojęć i terminologii podstawowej</i>	8
1.3. <i>Formy, style i funkcje komunikowania się.....</i>	11
1.4. <i>Analiza wybranych teorii i modeli komunikacji</i>	15
ROZDZIAŁ 2	22
ROLA I ZNACZENIE KOMUNIKACJI W ZARZĄDZANIU FIRMĄ.....	22
2.1. <i>Sieci komunikacyjne w organizacjach - analiza uwarunkowań</i>	23
2.2. <i>Bariery komunikacyjne w organizacji.....</i>	34
2.3. <i>Budowanie więzi wewnątrzgrupowych w zespole pracowniczym</i>	39
2.4. <i>Usprawnianie zarządzania przebiegiem komunikacji w firmie</i>	42
ROZDZIAŁ 3	48
FUNKCJONOWANIE ZESPOŁU PRACOWNICZEGO W ORGANIZACJI	48
3.1. <i>Warunki skuteczności zarządzania zespołem w organizacji.....</i>	48
3.2. <i>Komunikowanie się w zespole pracowniczym</i>	52
3.3. <i>Rola menedżera w funkcjonowaniu zespołu</i>	55
3.4. <i>Od konfliktów do współpracy i poczucia satysfakcji zawodowej w zespole 59</i>	59
3.5. <i>Specyfika funkcjonowania zespołów pracowniczych w Poczcie Polskiej</i>	63
3.6. <i>Ocena skuteczności komunikowania się pracowników Poczty Polskiej z klientami</i>	67
ROZDZIAŁ 4	71
METODOLOGIA BADAŃ WŁASNYCH W ZAKRESIE POZIOMU SATYSFAKCJI ZAWODOWEJ PRACOWNIKÓW POCZTY POLSKIEJ	71
4.1. <i>Charakterystyka misji firmy; struktura organizacyjna</i>	71
4.2. <i>Ocena skuteczności komunikacji interpersonalnej w odniesieniu do Poczty Polskiej</i>	72
4.3. <i>Problem badawczy, cele badań; hipotezy</i>	73
4.4. <i>Zakres badań i opis metody</i>	74
4.5. <i>Analiza wyników badań; wnioski końcowe</i>	76
ZAKOŃCZENIE	109
BIBLIOGRAFIA	110
SPIS TABEL	114
SPIS SCHEMATÓW	114
SPIS WYKRESÓW	114
ZAŁĄCZNIKI	116

Wstęp

Komunikacja jest tym aspektem życia społecznego, bez którego nie można wyobrazić sobie funkcjonowania ludzi na ziemi. Wszystkie procesy zachodzące pomiędzy jednostkami, społeczeństwami, narodami, opierają się na komunikowaniu, bez którego porozumiewanie się nie byłoby możliwe. Dzięki komunikacji poznajemy się wzajemnie, żyjemy w rodzinach, gromadzimy się w różnego rodzaju wspólnotach, funkcjonujemy zawodowo, zdobywamy i przekazujemy wiedzę, a także przeżywamy różne emocje. W związku z tym stwierdziłam, że warto poświęcić swój czas i wysiłek na zgłębienie wiedzy z zakresu komunikowania.

Pierwszą część, składającą się z czterech rozdziałów pracy, poświęciłam analizie aktu komunikacji, uznając ją za ważny czynnik skutecznego funkcjonowania organizacji. Starłam się przeanalizować poszczególne elementy procesu komunikowania, wyjaśnić podstawową terminologię w tym zakresie, określić formy, style i funkcje komunikacji, sięgając do wybranych teorii i modeli komunikacyjnych.

Drugi rozdział pracy traktuje o komunikacji w przedsiębiorstwie, oraz jej roli w zarządzaniu firmą, przedstawiając sieci i najczęściej występujące bariery komunikacyjne. Na tym podłożu teoretycznym starałam się wyjaśnić wpływ jakości komunikowania na budowanie więzi wewnątrzgrupowych. Sporo uwagi poświęciłam usprawnianiu procesów zarządzania poprzez efektywną komunikację, nawiązując do warunków występujących w Poczcie Polskiej.

Rozdział trzeci charakteryzuje funkcjonowanie i komunikację w zespołach pracowniczych, a także określa rolę menedżera w zarządzaniu zespołem. Starłam się zaprezentować rolę przywódcy w funkcjonowaniu zespołu, jego umiejętności komunikacyjne, zwracając szczególną uwagę na znaczenie perswazji w relacjach interpersonalnych. W rozdziale tym dokonałam charakterystyki funkcjonowania zespołów pracowniczych w Poczcie Polskiej, oraz wstępnej oceny skuteczności porozumiewania się pracowników.

W rozdziale czwartym przedstawiłam misję przedsiębiorstwa, a także dokonałam analizy przeprowadzonych badań własnych. Odpowiedziałam na nurtujące mnie pytania dotyczące wpływu kompetencji komunikacyjnych pracowników Poczty Polskiej na poziom zadowolenia klientów ze świadczonych usług, oraz wpływu komunikacji na poziom satysfakcji zawodowej pracowników. Cele badań zostały osiągnięte, a ich wyniki pokazały, które elementy komunikacji w Poczcie Polskiej wymagają usprawnień, lub wprowadzenia całkowitych zmian.

Rozdział 1

Komunikacja interpersonalna jako ważny czynnik skutecznego funkcjonowania organizacji

Skuteczność funkcjonowania organizacji zależy od wielu czynników, spośród których kluczową rolę odgrywa czynnik ludzki. To ludzie tworzą organizacje i w dużym stopniu decydują o ich sukcesie. Aby organizacja funkcjonowała w sposób skuteczny, nie wystarczy sama obecność zatrudnionych w niej osób. Istotę stanowi łączność pomiędzy członkami załogi, umiejętność porozumiewania się, oraz zdolność odbioru i rozumienia tego, co mają oni sobie do powiedzenia wykonując obowiązki zawodowe. Równie ważne dla skuteczności funkcjonowania organizacji są jej relacje z otoczeniem. Od wypracowania właściwych relacji z klientami, kontrahentami, bankami etc., zależy czy organizacja odniesie sukces, czy zostanie skazana na porażkę.

1.1. Komunikowanie jako złożony proces porozumiewania się ludzi we współczesności

Jesteśmy istotami społecznymi. Życie każdego z nas przeplata się nieustannie z życiem innych ludzi i bez względu na to, czy tego chcemy czy nie, jesteśmy uwikłani w bardziej lub mniej skomplikowane zależności społeczne. Nasze rodziny, praca, organizacje, do których należymy, państwa, których jesteśmy obywatelami, kształtują nasze charaktery i wywierają olbrzymi wpływ na nasz sposób postępowania. Dlaczego tak się dzieje? Na tak postawione pytanie nie można odpowiedzieć w kilku zdaniach. Psychologowie społeczni poświęcają wiele wysiłku temu zagadnieniu, badając w jaki sposób na zachowanie, uczucia i tok myślenia człowieka wpływają inni ludzie¹. Jest to podstawowy przedmiot zainteresowań psychologii społecznej. Często spoglądamy na świat przez pryzmat osób, które uznajemy za autorytety lub osoby znaczące dla nas. To właśnie te osoby wywierają szczególny wpływ na nasze poglądy i sposób interpretowania rzeczywistości.

¹ E. Aronson, T.D. Wilson, R.M. Akert, *Psychologia społeczna. Serce i Umysł*, Zysk i S-ka, Poznań, 1997, s.5

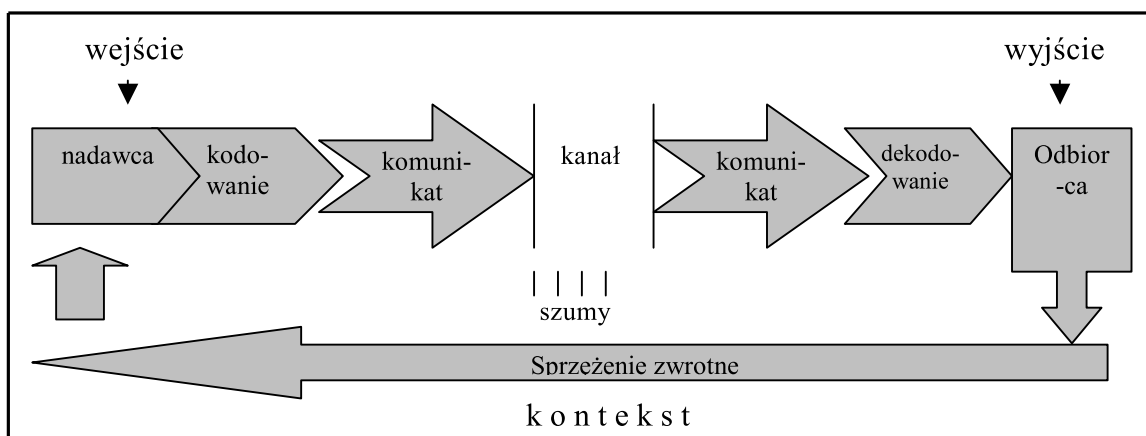
Zaznaczyć należy, że sposób postrzegania i interpretacji otoczenia jest subiektywny. Ludzie mogą patrzeć na to samo zjawisko z różnych perspektyw i dochodzić do różnych wniosków. Niemniej jednak istnieje szereg praw, którym bezwiednie podporządkowuje się większość z nas. Spostrzegawczy, wnikliwy obserwator życia społecznego potrafi dostrzec pewne prawidłowości, którym prawie wszyscy poddajemy się w określonych sytuacjach.

Wywieranie wpływu na ludzi nie miałyby racji bytu, gdyby nie procesy komunikowania. Będąc przedmiotem mojej pracy komunikacja, zakorzeniona jest w psychologii społecznej. Jednostki i grupy ludzi wywierają wpływ na innych poprzez procesy komunikacyjne. Wiedzę, wartości, przyjmowane wzorce zachowań, pozyskujemy dzięki komunikowaniu. Ponadto sam fakt, że w procesie komunikowania zawsze uczestniczą ludzie, świadczy jednoznacznie o społecznym jego charakterze. Dlatego komunikacja społeczna jest pojęciem najbardziej ogólnym, zawierającym wszystkie inne poziomy komunikowania: masowe, instytucjonalne, grupowe, oraz najmniej złożone komunikowanie interpersonalne, w którym uczestniczą tylko dwie osoby.

W dzisiejszym świecie nabierającym charakteru „globalnej wioski”, komunikacja jako źródło wiedzy, pozyskiwania różnorodnych informacji, zdobywania doświadczenia, a także umiejętnego wywierania wpływu na innych, osiągnęła bardzo wysoki poziom. Informacja jest dzisiaj najbardziej cenionym towarem na konkurencyjnych rynkach, a perswazja niejednokrotnie stanowi klucz do sukcesu.

Proces komunikowania nie tylko cechuje się różnorodnością. Jest on również procesem złożonym, składającym się z kilku określonych, możliwych do sformalizowania części. W literaturze² spotyka się jego podział na następujące elementy: kontekst, uczestnicy, komunikat, kanał, szumy, sprzężenie zwrotne. Elementy te ująć można w postaci schematycznej:

² B. Dobek – Ostrowska, *Podstawy komunikowania społecznego*, Astrum, Wrocław 1999, s.15



Schemat 1. Proces komunikacji

Źródło: opracowanie własne

Występujące w każdym procesie komunikowania powyższe składniki, wiążą się ze sobą i decydują o charakterze i rodzaju całego procesu.

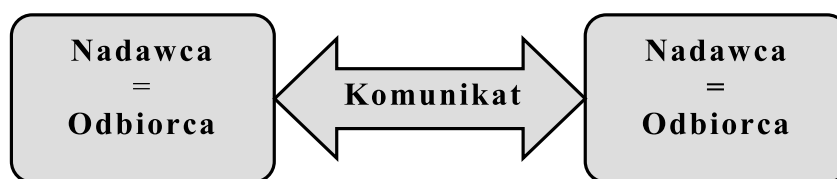
Jego inicjatorem jest nadawca, którym może być jednostka, grupa czy też instytucja. Nadawca przekazuje informację w formie zakodowanego komunikatu. Jego intencją jest, aby komunikat został odczytany, zrozumiany i prawidłowo zinterpretowany. Jeżeli komunikat ma takie samo znaczenie dla nadawcy i dla odbiorcy, można powiedzieć, że zaistniał doskonały proces komunikacji społecznej. Problem komunikowania polega na tym, że w trakcie procesu przekaz zainicjowany przez nadawcę może zostać zniekształcony, a przez to źle zrozumiany przez odbiorcę. Przyczyną takiego stanu rzeczy może być fakt, że nadawca przekazał komunikat w sposób niezrozumiały dla odbiorcy.

Każdy człowiek indywidualnie interpretuje przekazywane i odbierane informacje. Wynika to z różnorodności natury ludzkiej, sposobu wychowania, wpojonych idei, wiary, kultury, doświadczeń życiowych etc., dlatego nadawcy bardzo trudno jest w taki sposób zakodować treść komunikatu, tj. użyć właściwych symboli i środków ekspresji, aby treść ta została zrozumiana zgodnie z jego oczekiwaniami. Nie bez znaczenia pozostają również wzajemne relacje pomiędzy uczestnikami procesu. Bez wątpienia łatwiej o porozumienie pomiędzy sprzymierzeńcami niż z osobami pozostającymi w konflikcie, które reprezentują odmienne interesy i dążą do wygranej starając się wyeliminować przeciwnika.

Łatwiej osiągnąć cel komunikowania, jeśli uczestników charakteryzują zbliżone poglądy polityczne czy łączą więzy kulturowe.

Wspomniany wcześniej komunikat, stanowi samo sedno procesu komunikowania. Nadawca chcąc przekazać odbiorcy treść komunikatu, używa do tego celu symboli, dzięki którym koduje swoją informację. Symbole to nic innego, jak wypowiedziane, czy napisane słowa, ale także sygnały niewerbalne, które bardzo często decydują o tym, czy odbiorca prawidłowo zinterpretuje otrzymaną wiadomość, a jego reakcja okaże się właściwą z punktu widzenia nadawcy. Odbiorca przekształca otrzymany w formie symboli komunikat w treść, czyli następuje dekodowanie, a następnie interpretacja otrzymanej informacji.

Aby proces komunikowania mógł zaistnieć, konieczny jest wybór drogi jego przekazu, czyli kanału komunikacyjnego. Kanał jest sposobem przekazywania informacji, w którym, w zależności od rodzaju komunikacji, uczestniczą ludzkie zmysły. Dlatego kanały komunikacyjne można określić jako: wzrokowy, węchowy, dotykowy, foniczny czy smakowy. W komunikacji twarzą w twarz, gdy istnieje bezpośredni kontakt nadawcy z odbiorcą, komunikowanie jest wielokanałowe, ponieważ w przekazywaniu informacji mogą uczestniczyć wszystkie zmysły: słuch, wzrok, smak, węch i dotyk. Taki sposób komunikowania pozwala na natychmiastową reakcję odbiorcy – sprzężenie zwrotne natychmiastowe. W komunikacji bezpośredniej, jej uczestnicy z reguły zamieniają się rolami, odbiorca staje się nadawcą i odwrotnie. Jest to komunikacja dwukierunkowa.



Schemat 2. Komunikacja dwukierunkowa
Źródło: opracowanie własne

W komunikacji pośredniej wykorzystywane są tylko dwa zmysły: słuch i wzrok. Tą formę umożliwia słuchanie radia, oglądanie telewizji, czyli te rodzaje komunikowania, w których nadawca nie ma możliwości bezpośredniego kontaktu z odbiorcą. Uczestnicząc w pośrednim procesie komunikacji, nie od razu

dowiadujemy się, jaka jest reakcja odbiorcy na komunikat. Sprzężenie zwrotne nie działa natychmiast, ale z pewnym opóźnieniem.

Wspomniane już kilkakrotnie sprzężenie zwrotne jest kolejnym, bardzo istotnym elementem procesu komunikowania. Informuje ono o tym, czy cele komunikatu zostały osiągnięte. Odbiorca potwierdza w różnych formach fakt otrzymania przekazu, oraz stopień jego zrozumienia czy akceptacji. Może to być potwierdzenie ustne lub pisemne. Zgodne z intencją nadawcy zrozumienie treści komunikatu, może wyrażać się poprzez prawidłowo wykonane polecenie czy zadanie.

Jak już wspomniałam, nie zawsze cel założony przez nadawcę przy przekazywaniu informacji zostaje osiągnięty. Treść komunikatu może zostać zakłócona przez różne czynniki. Bogusława Dobek - Ostrowska zakłócenia te określa jako szумы zewnętrzne, wewnętrzne lub semantyczne³. Szумы zewnętrzne związane są z czasem i miejscem, w którym odbywa się proces komunikowania. Mogą to być na przykład niekorzystne warunki klimatyczne czy hałas. Szумы wewnętrzne uwarunkowane są samopoczuciem i aktualnym stanem emocjonalnym uczestników procesu.

Szum semantyczny spowodowany jest błędnym zakodowaniem treści przekazu przez nadawcę, co powoduje niewłaściwą interpretację odbiorcy. Po przeanalizowaniu kolejnych elementów procesu komunikacji, nasuwa się następujący wniosek: pomimo tego, że porozumiewanie się jest na stałe wpisane w życie jednostek i organizacji, pomimo tego, że wydaje się ono oczywiste i proste, w rzeczywistości komunikowanie się jest procesem skomplikowanym i złożonym.

1.2. Wyjaśnienie pojęć i terminologii podstawowej

Aby móc w dalszej części pracy pogłębić analizę procesów komunikowania, postaram się usystematyzować podstawowe pojęcia, na których oparte będą moje rozważania i których dokładne zrozumienie wydaje się niezbędne.

Komunikowanie

W najprostszy sposób komunikowanie można określić mianem przekazu informacji, wiedzy czy wartości. Informacje te przekazywane są świadomie, bądź

³ Tamże s.17.

w sposób zupełnie przypadkowy i niekontrolowany. Przekazując treść komunikatu, jego nadawca oczekuje od adresata określonych, zgodnych ze swoją intencją reakcji. Odbiorca powinien wykazać się zdolnością do prawidłowego odbioru i zrozumienia tych informacji. Taki sposób komunikowania jest podstawą w skutecznym funkcjonowaniu jednostek, oraz grup społecznych.

Charakterystykę wybranych rodzajów komunikacji przedstawia poniższa tabela.

Tabela 1. Rodzaje komunikacji

Rodzaje komunikacji	Charakterystyka
Komunikacja bezpośrednia	Najbardziej dynamiczny sposób komunikowania, w którym nadawca z odbiorcą płynnie zamieniają się rolami, obserwując na bieżąco reakcję współuczestników procesu. Podstawowy proces komunikowania, wyrażony zarówno sygnałami werbalnymi jak i niewerbalnymi. Relacje komunikacyjne procesu uzależnione są od kanału komunikacyjnego, który może przybierać charakter nieformalny lub formalny.
Komunikacja pośrednia	Brak możliwości natychmiastowego odczytania reakcji odbiorcy na komunikat. Procesy komunikowania pośredniego powstają głównie przy wykorzystaniu środków masowego przekazu, będąc źródłem wiedzy i informacji (książki, czasopisma, radio, telewizja, Internet).
Komunikacja medialna	Nowy rodzaj komunikacji interpersonalnej, powstały wraz z postępowaniem technologicznym związanym z wynalezieniem telefonu, faksu, poczty elektronicznej. Staje coraz bardziej popularnym sposobem komunikowania i w dobie rozwoju elektroniki, ma przed sobą wielką przyszłość (np. internetowe grupy dyskusyjne, wideokonferencje).
Komunikowanie w organizacji	Zjawisko wszechobecne w każdej organizacji. Występuje na płaszczyźnie przełożony – podwładny, między równorzędnymi pracownikami oraz w relacjach z otoczeniem. Sukces organizacji zależy w dużej mierze od skuteczności procesów komunikowania, a więc od wypracowania odpowiednio dobranej sieci kontaktów komunikacyjnych.

Źródło: opracowanie własne

Perswazja

Komunikacja to również podejmowanie próby zmiany postawy czy zachowania odbiorcy komunikatu. Kształtowanie, modyfikacja lub zmiana postaw i zachowań zgodnie z intencjami oddziałujących na siebie nadawców i odbiorców nosi miano perswazji [łac. persuasio – przekonuję]. Perswazja jest niezwykle istotnym rodzajem komunikowania. Skuteczne przekonywanie do słuszności swoich racji odgrywa ważną rolę w wielu dziedzinach życia społecznego, począwszy od relacji zachodzących pomiędzy rodzicem a dzieckiem, a skończywszy na wywieraniu wpływu w przedsiębiorstwach i organizacjach. Ludzie, którzy posiadli wiedzę na temat sztuki wywierania wpływu na innych, potrafią osiągnąć cel niemal w każdej sytuacji. Robert B. Cialdini twierdzi, że tajemnica skutecznej perswazji tkwi w praktycznym opanowaniu znajomości sześciu podstawowych reguł psychologicznych: reguły wzajemności, konsekwencji, społecznego dowodu słuszności, lubienia, autorytetu i niedostępności⁴. Kevin Hogan, wyróżnia dziewięć praw perswazji⁵, które aczkolwiek zbieżne z wymienionymi wcześniej regułami, są nieco rozszerzone, a niektóre z nich zostały inaczej nazwane. Perswazja stanowi podstawę procesów edukacyjnych i transakcyjnych. W polityce służy jako środek propagandowy i agitacyjny. Istotne znaczenie przypisują jej również menedżerowie, dążący nieustannie do udoskonalania organizacji poprzez skuteczne wpływanie na zatrudnionych pracowników, a także na kontrahentów i klientów. Od poziomu wiedzy i umiejętności z zakresu skutecznego wywierania wpływu na innych ludzi, zależy często rozwój ich kariery i poziom satysfakcji zawodowej.

Opanowanie umiejętności przekonywania, można określić sztuką perswazji. Umiejętności te nie są łatwe do osiągnięcia, ale każdy człowiek może je w sobie doskonalić i rozwijać jak każdą inną umiejętność. Myślę, że próbując nakłonić kogoś do uznania słuszności jakiejś sprawy, wiele razy robimy to bez przygotowania i często ponosimy porażkę. Dlatego ważne jest zrozumienie, co tak naprawdę wpływa na skuteczność przekonywania, jakie nasze słowa i zachowania determinują odniesienie sukcesu w procesie perswazji. Wiedza na ten temat jest istotna zarówno

⁴ R. B. Cialdini, *Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka*, GWP, Gdańsk 2004, s.13

⁵ Są to prawa: rewanżu, kontrastu, sympatii, potwierdzania oczekiwań, pozytywnych skojarzeń, konsekwencji, limitu, konformizmu, władzy. K. Hogan, *Psychologia perswazji. Strategie i techniki wywierania wpływu na ludzi*, Jacek Santorski & CO Agencja Wydawnicza, Warszawa 2005, s.71

z punktu widzenia osoby przekonującej jak i przekonywanej. Zwiększa szanse na przekonanie do swoich słusznych racji, a także pozwala uchronić się przed nieuczciwością innych, próbujących nami manipulować.

1.3. Formy, style i funkcje komunikowania się

Porozumiewając się codziennie ze sobą, nie zawsze zdajemy sobie sprawę jak wielkie znaczenie odgrywają użyte przez nas formy komunikowania. Barbara Sobkowiak dzieli formy komunikowania według dwóch kryteriów: w zależności od sposobu przekazywania komunikatu, oraz biorąc pod uwagę rodzaj relacji zachodzących między uczestnikami procesu⁶. Podział form komunikowania w zależności od wymienionych wyżej kryteriów przedstawia poniższa tabela.

Tabela 2. Formy komunikacji

Kryterium	Formy komunikowania	
Sposób przekazywania komunikatu	werbalna	niewerbalna
	ustna	pisemna
	bezpośrednia	pośrednia
Rodzaj relacji między uczestnikami procesu	jednokierunkowa	dwukierunkowa
	symetryczna	niesymetryczna
	formalna	nieformalna
	obronna	podtrzymująca

Źródło: opracowanie własne, na podstawie: B. Sobkowiak, *Współczesne systemy komunikowania*, pod redakcją B. Dobek – Ostrowska, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 1998, s.15

Komunikacja werbalna opiera się na używaniu języka jako środka porozumiewania się, a jej podstawą jest słowo pisane i mówione. Ta forma komunikacji nie polega jednak wyłącznie na napisaniu, czy wypowiedzeniu jakiejś treści przez nadawcę. Aby napisane czy wypowiedziane słowa nabrały dynamiki, konieczne jest umiejętne zastosowanie symboliki słów i dźwięków, a także umiejętność słuchania i czytania ze zrozumieniem..

Aby zapewnić sobie dobre relacje z odbiorcą, które są niezbędnym warunkiem skutecznego przekonywania, warto zapoznać się z normami kulturowymi

⁶ B. Sobkowiak, *Współczesne systemy komunikowania*, pod redakcją B. Dobek – Ostrowska, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 1998, s.15

obowiązującymi w jego środowisku i stosować się do nich w procesie komunikowania. Jedynym uniwersalnym sygnałem, jednoznacznie odbieranym przez wszystkie społeczności ludzkie niezależnie od różnic kulturowych, jest uśmiech. Ktoś kiedyś powiedział nie bez racji, że „*uśmiech mową jest duszy*”. Każdy człowiek potrafi odróżnić uśmiech serdeczny, szczery od ironicznego, uśmiech radosny od uśmiechu zadumy.

Warto wyodrębnić z uwagi na kryterium bezpośredniości komunikację pośrednią i bezpośrednią. Różnica między tymi rodzajami komunikowania jest oczywista. W komunikowaniu bezpośrednim nadawca z odbiorcą porozumiewają się osobiście, mając możliwość na bieżące przekazywanie, odbiór i interpretację komunikatów. Nie jest to możliwe w komunikacji pośredniej, w której wymiana informacji odbywa się przy wykorzystaniu telewizji, Internetu, listu, czy telefonu.

W komunikowaniu jednokierunkowym nadawca przekazuje pewne treści jako stwierdzenie faktu, nie oczekując od odbiorcy żadnej odpowiedzi. Ta forma komunikacji jest przeciwieństwem komunikowania dwukierunkowego, w którym główną intencją nadawcy jest reakcja jego adwersarza na treść komunikatu.

Jeśli nadawca i odbiorca znajdują się na tym samym szczeblu hierarchii organizacyjnej, lub posiadają ten sam status społeczny, komunikowanie można nazwać symetrycznym. W przeciwnym razie, jeden z uczestników procesu działa z pozycji siły, proces komunikowania jest bardziej oficjalny i określany jako niesymetryczny.

Z komunikowaniem formalnym spotykamy się wówczas, gdy dokładnie sprecyzowano sposób kontaktowania się ludzi między sobą. Od uczestników procesu wymaga się wówczas postępowania według ustalonych wcześniej norm, uznanych za ogólnie obowiązujące. Komunikacja nieformalna charakteryzuje się spontanicznością. Jest nieskrępowana żadnymi uregulowaniami.

Sposób przekazywania informacji może wywoływać u odbiorcy reakcje podtrzymujące lub obronne, dlatego zachowanie nadawcy ma kluczowe znaczenie dla skuteczności procesu komunikacyjnego. Reakcja podtrzymująca zwiększa szanse na porozumienie między uczestnikami procesu, a obronna może spowodować, że porozumienie nie dojdzie do skutku.

W zależności od kontekstu i intencji procesu komunikacji, oddziałujące na siebie podmioty mogą wykazywać się różnorodnością postaw i zachowań. Różnorodność ta przejawia się w sposobie reagowania na otrzymane informacje

i argumenty przekazywane przez innych uczestników procesu, sposobie prowadzenia rozmowy, określaniu jej ram, zachowaniu w stosunku do rozmówców, rodzaju użytej argumentacji itd. Ta różnorodność postaw nosi miano stylów komunikacyjnych.

Nieco inne rodzaje stylów komunikacyjnych można zaobserwować w organizacjach. J. Stankiewicz wyróżnia tu cztery podstawowe style komunikacyjne: przyjacielski, doradczy, analityczny i wodzowski⁷, których krótką charakterystykę przedstawiam w poniższej tabeli.

Tabela 3. Style komunikacyjne w organizacji

Styl komunikacyjny	Charakterystyka
przyjacielski	dążenie do podtrzymania dobrych relacji z innymi
doradczy,	aktywność i dążenie do wdrożenia w życie swoich racji
analityczny	współpraca i prawidłowa realizacja zadań
wodzowski	dominacja w grupie, skłonność do wywierania presji, narzucanie swoich racji

Źródło: opracowanie własne, na podstawie: J. Stankiewicz, *Komunikowanie się w organizacji*, Astrum, Wrocław 1999, s.38

Zdarza się, że jedna osoba może stosować kilka stylów komunikowania, w zależności od okoliczności, treści przekazu, oraz ludzi, z którymi wchodzi w relacje komunikacyjne. To, jaki styl komunikacji wybieramy, zależy od wielu czynników. Z pewnością wpływa na to nasza osobowość, oraz kultura, w której zostaliśmy wychowani, wartości zaczerpnięte z dzieciństwa i nabyte życiowe doświadczenie, ale również status społeczny jednostki, który określa czy w procesie komunikacyjnym występuje ona z pozycji siły, mając możliwość dyktowania warunków, czy też raczej stara się dostosować i przyjmuje racje postawionych wyżej w hierarchii uczestników procesu. Istotna jest również sama informacja uzyskiwana podczas komunikowania. Treści pozytywne wywołują inne reakcje od negatywnych i mogą wpłynąć na wybór stylu komunikacji.

Proces komunikacji społecznej, niezależnie od rodzaju i stylu, spełnia szereg funkcji. Według B. Dobek – Ostrowskiej, podstawową funkcją komunikacji, jest:

⁷ J. Stankiewicz, *Komunikowanie się w organizacji*, Astrum, Wrocław 1999, s.38

„(...)stałe i dynamiczne kształtowanie, modyfikacja bądź zmiana wiedzy, postaw, zachowań, w kierunku zgodnym z wartościami i interesami oddziałujących na siebie podmiotów”⁸.

W definicji tej zawarta jest kwintesencja tego, co chcemy osiągnąć w procesie komunikowania. Każdy człowiek, grupa, czy organizacja kieruje się w swoim postępowaniu określonymi, uświadomionymi bądź nieświadomionymi zasadami, według których postępuje. Każdy z wymienionych podmiotów, pragnie przyjęte przez siebie zasady i wartości przekazać innym, dążąc do tego, aby stały się one ogólnie obowiązujące i powszechne. Dążenie to realizowane jest - choć nie zawsze skutecznie - w procesach komunikowania. Jako istoty społeczne dążymy do tworzenia mocnych więzi z innymi ludźmi, które dają nam poczucie bezpieczeństwa, stabilności, szczęścia - są gwarantem wzrostu poczucia własnej wartości. Ponieważ komunikacja ma na celu przekazywanie lub modyfikowanie wiedzy, można w niej wyróżnić również funkcje szczegółowe: informacyjną, motywacyjną, kontrolną i emotywną⁹.

Procesy komunikacyjne umożliwiają ciągły przepływ informacji pomiędzy ludźmi. Zdobywanie informacji stanowi podstawę poszerzania wiedzy, budowania przewagi konkurencyjnej organizacji, kształtowania postaw itd. Stąd informacyjna funkcja komunikowania. Funkcja motywacyjna polega na oddziaływaniu na innych ludzi w taki sposób, aby zachęcić ich do prawidłowego wykonania jakiegoś zadania, do osiągnięcia celu. Umiejętne przekazywanie zachęt, może skutecznie zmobilizować do sumiennego wykonywania obowiązków i efektywnej pracy. Elementem komunikowania jest również określanie zakresu obowiązków i odpowiedzialności, wynikających z faktu współżycia i współdziałania z innymi ludźmi. W każdym środowisku określa się również, kto i w jaki sposób upoważniony jest do kontroli prawidłowego wywiązywania się z tych obowiązków. Jest to funkcja kontrolna komunikowania. Emotywna funkcja komunikacji dotyczy przekazywania emocji i uczuć. Naturalną potrzebą każdego człowieka jest możliwość wyrażenia nurtujących go emocji.

⁸ Cyt. za B. Dobek-Ostrowska, *Współczesne systemy komunikowania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 1998, s.11

⁹ B. Sobkowiak, *Współczesne systemy komunikowania*, pod redakcją B. Dobek – Ostrowska, op. cit., s.12, por. także: funkcje te wyróżnił U. Eco, *Dzieło otwarte. Forma i nieokreśloność w poetykach współczesnych*, Czytelnik, Warszawa 1994, s. 184 - 185

Porozumiewając się między sobą, bardzo często popełniamy szereg błędów, które zniekształcając treść, czy formę naszego przekazu, nie tylko nie pozwalają, aby cel założony w procesie komunikacji został osiągnięty, ale prowadzą do zawiązania trudnych do zażegnania konfliktów. Źródło owych błędów tkwi niestety najczęściej w naszej niewiedzy, bądź braku umiejętności skutecznego porozumiewania się. Różnorodność formy, stylów i funkcji komunikacyjnych, jest potwierdzeniem tego, że komunikowanie jest zjawiskiem bardzo złożonym, a pogłębianie wiedzy na jego temat, jest niezbędnym warunkiem kształtowania dojrzałości emocjonalnej jednostki oraz osiągnięcia sukcesu organizacji.

1.4. Analiza wybranych teorii i modeli komunikacji

Istnieje cały szereg teorii dotyczących komunikowania¹⁰, reprezentowanych przez psychologów, socjologów, filozofów i matematyków dwudziestego wieku. Każda z tych teorii ujmuje rzeczywistość w odmienny sposób, wychodząc od sobie właściwych założeń i stosując specyficzne metody badawcze. Najbardziej znane podejścia do badań nad komunikacją to szkoła cybernetyczna, semiotyczna, socjokulturowa, socjopsychologiczna i interakcjonistyczna.

Wymienione teorie komunikowania, znalazły odzwierciedlenie w badaniach szeregu naukowców, zajmujących się zagadnieniem komunikacji na przestrzeni kilkudziesięciu lat dwudziestego wieku. Poniżej postaram się przeanalizować kilka wybranych koncepcji, które moim zdaniem można uznać za kluczowe.

Jednymi z pierwszych, którzy zwrócili uwagę na problemy komunikowania są twórcy pragmatyzmu społecznego: John Dewey, Gorge H. Mead i Charles Cooley¹¹. Uważali oni, że komunikacja nie tylko opisuje relacje międzyludzkie, ale jest warunkiem istnienia i przetrwania ludzkości. Podejmując próbę zagłębienia się w sens tej teorii, muszę stwierdzić, że jest ona w pełni uzasadniona. Wystarczy zadać sobie pytanie: jak wyglądałby świat, w którym ludzie, społeczeństwa, narody, nie porozumiewają się ze sobą? Odpowiedź na to pytanie wydaje się być tylko jedna: szanse na istnienie takiego świata są bliskie zeru. Dzieląc się posiadaną

¹⁰ B. Dobek - Ostrowska w *Podstawach komunikowania społecznego*, op. cit., s.54 - 73 opisuje podstawowe koncepcje teoretyczne dotyczące komunikologii. Wyróżnia dwa nurty: szkołę krytyczną o orientacji marksistowskiej i empiryczną opartą na funkcjonalizmie socjologicznym. Trzecią grupę teorii stanowią te, których nie można zakwalifikować do żadnej z wymienionych. W ramach każdego z tych nurtów autorka wyróżnia teorie w nich zakorzenione, ale o nieco odmiennych podejściach.

¹¹ Por. tamże, s.42 a także Z Nęcki, *Komunikacja międzyludzka*, Antykwa, Kraków 2000, s.26

wiedzą, ludzie pomagają sobie wzajemnie w przezwyciężaniu śmiertelnych chorób, w walce z żywiołami, w usuwaniu skutków kataklizmów etc. Wiedza ta powstaje i przekazywana jest z wykorzystaniem procesów komunikacyjnych.

Komunikacja jest procesem, w wyniku którego ludzie tworzą kulturę. Tak o komunikowaniu mówią reprezentanci innego nurtu – tzw. Szkoły Chicagowskiej. Temu stwierdzeniu również przyznają wiele racji. Wypracowujemy pewne normy postępowania, które stają się właściwe i powszechnie obowiązujące w danej społeczności. Normy te upowszechniają się dzięki procesom komunikowania. W ten sposób kształtowana jest kultura narodowa, regionalna i organizacyjna, która wyróżnia daną społeczność spośród innych i świadczy o jej specyficznym charakterze. W ten sposób powstają nowe kierunki w literaturze i sztuce, z których dorobku korzystają kolejne pokolenia.

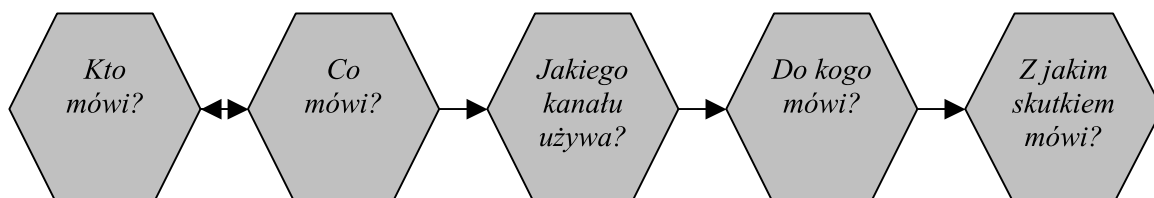
Na nieco więcej uwagi zasługuje podejście reprezentowane przez psychologa społecznego Kurta Lewina¹². Zajął się on problemem komunikowania grupowego, w szczególności sposobem koncentrując się na współzależnościach zachodzących pomiędzy członkami zespołu. Analizował ich wzajemne reakcje podczas procesów komunikacyjnych, podejmowane decyzje, oraz rolę przywódców i ich wpływ na poszczególnych członków grupy. W wyniku badań stwierdził, że każda informacja przechodzi przez zapory, które kontrolowane są przez osoby, odgrywające kluczowe role w organizacji. Osoby te przed nadaniem informacji dalszego biegu, filtrują ją i poddają obróbce. Do odbiorców dociera więc często okrojona, lub dodatkowo ubarwiona wersja pierwotnego przekazu. Pomimo tego, że teoria została stworzona kilkadziesiąt lat temu, znajduje również odzwierciedlenie w obecnej rzeczywistości. Analogię można dostrzec szczególnie w większych organizacjach, gdzie przepływ informacji zachodzi z wykorzystaniem pionowych kanałów komunikacyjnych. Na najniższe szczeble zarządzania informacja dociera najpóźniej, często kilkakrotnie weryfikowana przez osoby zajmujące wyższe stanowiska w hierarchii.

Innym badaczem teorii komunikowania, był Herold Lasswell¹³, uznający perswazję, a w szczególności propagandę za najbardziej godny uwagi sposób komunikowania. Przedmiotem jego zainteresowania stały się wobec tego, metody

¹² Szerzej: B. Dobek – Ostrowska, *Podstawy komunikowania społecznego*, op. cit., s.15

¹³ Dokładną analizę poszczególnych elementów procesu można znaleźć w S. R. Olson, *Współczesne systemy komunikowania*, pod redakcją B. Dobek – Ostrowska, op. cit., s.15

i skuteczność propagandy. Na podstawie swoich badań Lasswell opracował model aktu perswazyjnego. Swoją metodę oparł na zadawaniu pięciu kolejnych pytań w trakcie trwania procesu komunikacyjnego.



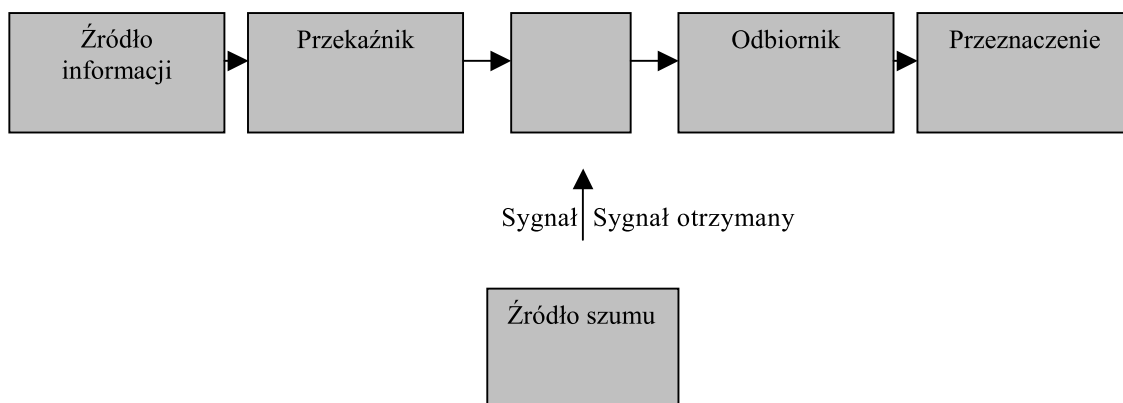
Schemat 3. Model Lasswella

Źródło: S.R. Olson, *Współczesne systemy komunikowania*, pod redakcją B. Dobek – Ostrowska, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 1998, s.49

W przedstawionym modelu, pytania zadawane na poszczególnych etapach procesu komunikowania, dotyczą kolejno: nadawcy, treści komunikatu, kanału komunikacyjnego, odbiorcy, oraz odniesionego skutku. Warto zaznaczyć, że proces przebiega tutaj tylko w jednym kierunku. Modelu tego nie można więc zastosować do wszystkich sytuacji, ponieważ w wielu procesach komunikacyjnych nadawca i odbiorca zamieniają się rolami. Autor teorii analizował akty perswazyjne, uznając – według mnie niesłusznie - perswazję za proces jednokierunkowy. Pomimo tego, że podejmując próbę zmiany postawy, czy zachowania odbiorcy, osoba perswadująca często przyjmuje ton mentorski, czy wręcz rozkazujący, a jego pewność siebie i siła przebiccia ma swoje odzwierciedlenie w sposobie zachowania, nie można bezkrytycznie przyjąć, że odbiorca komunikatu nie wysyła żadnych sygnałów, zachowując stuprocentową bierność.

Kolejnym modelem, na którym do dnia dzisiejszego opiera się wielu badaczy, jest model opracowany przez Shannona i Weavera¹⁴. Według opracowanej przez nich teorii, rodzaj, ilość i charakter informacji zależy od źródła. Informacja zostaje zamieniona w sygnał i przekazana do odbiornika, którym na płaszczyźnie komunikacji interpersonalnej są ludzkie zmysły. Odczytana przez zmysły informacja osiąga miejsce przeznaczenia.

¹⁴ Por. J. Fiske, *Wprowadzenie do badań nad komunikowaniem*, Astrum, Wrocław 1990, s.22, a także T. Warner, *Umiejętności w komunikowaniu się*, Astrum, Wrocław 1999, s.20



Schemat 4. Model Shannona i Weavera

Źródło: J. Fiske, *Wprowadzenie do badań nad komunikowaniem*, Astrum, Wrocław 1990, s.22

Jest to model, który komunikowanie się traktuje w sposób czysto operacyjny i uogólniony. Autorzy tej teorii, skupili się głównie na jakości przekazywanych symboli użytych w procesie komunikacyjnym, czyli na różnicy między przekazem wychodzącym ze źródła, a docierającym do adresata. Jest to bez wątpienia jeden z ważnych problemów komunikowania. Różnorodność występujących podczas trwania procesu zakłóceń, może zupełnie zniekształcić treść przekazu.

Przedstawione powyżej modele komunikowania, charakteryzują się prostotą, w opisowy i jasny sposób ukazując poszczególne etapy procesu komunikacyjnego. Dlatego też stały się one inspiracją dla wielu badaczy późniejszego okresu i podstawą w tworzeniu bardziej rozbudowanych teorii.

Teorie powstałe na początku drugiej połowy dwudziestego wieku, odzwierciedlają większą koncentrację ich twórców, na problemach dotyczących jakościowej strony komunikowania. Obrazują one dynamiczne procesy, uwzględniające częstą wymianę ról uczestników, oraz wpływ, jaki na charakter procesu wywiera otoczenie społeczne. Główni przedstawiciele tych teorii to Gerbner, Schramm¹⁵ i wielu innych. Dostrzegli oni olbrzymią rolę komunikacji i konieczność nadania jej rangi samodzielnej dyscypliny naukowej.

Bardzo często zdarza się, że uczestnicy procesu komunikacyjnego, reprezentują różne poziomy intelektualne, używają specjalistycznego języka lub niezrozumiałej dla innych gwary i nie posiadają zdolności, lub po prostu brakuje im

¹⁵ Według koncepcji Gerbnera, każdemu przekazowi nadajemy znaczenie zgodne z wyznawanymi, zakodowanymi w świadomości wartościami. Szerzej: T. Warner, *Umiejętności w komunikowaniu się*, Astrum, Wrocław 1999, s.25. Schramm skuteczność procesu komunikowania uzależnia od doświadczeń, uczuć i przeżyć jego uczestników. J. Stankiewicz, *Komunikowanie się w organizacji*, op. cit., s.61

chęci dostosowania się do swoich rozmówców. W takich przypadkach przekaz trafia w próżnię. Ponadto wcześniejsze modele zostały uzupełnione o element sprzężenia zwrotnego, oraz uznana za pewnik wymiennosc ról komunikujących się ze sobą nadawcy i odbiorcy.

Nieustannie prowadzone badania nad komunikacją, oparte na przedstawionych powyżej nurtach, zaowocowały pod koniec dwudziestego wieku licznymi teoriami. Według jednej z koncepcji, stworzonej przez grupę badaczy Szkoły Palo Alto¹⁶, komunikowanie to proces interakcyjny, który należy traktować całościowo. Komunikacja to nie tylko świadome przekazywanie informacji, ale każde zachowanie człowieka, a jej istotę stanowi interpretacja otrzymanego przekazu, oraz reakcja odbiorcy. W relacjach międzyludzkich ogromne znaczenie odgrywa mowa ciała, z której wyczytać można znacznie więcej niż z sygnałów werbalnych. Teoria dotycząca znaczenia mowy ciała, zwana kinezytyką, stała się jednym z nurtów Szkoły Palo Alto. Drugi nurt dotyczy proksemiki, czyli przestrzeni komunikowania się. Jej autor, Edward T. Hall¹⁷, dostrzega wagę relacji przestrzennych. Zachowanie dystansu, dotyk, zapach, kontakt wzrokowy - to bardzo istotne czynniki komunikacji interpersonalnej.

Niektórzy z członków Szkoły Palo Alto, zajęli się w swoich badaniach wpływem ludzkiej psychiki na przebieg procesów komunikacyjnych, stwierdzając nie bez racji, że zaburzenia psychiczne jednostek uczestniczących w procesie, mogą powodować poważne problemy w komunikacji. Zaburzenia te mogą stać się przyczyną błędnego odczytywania otrzymywanych sygnałów komunikacyjnych, czy też niewłaściwej reakcji na otrzymywane komunikaty. Aby móc skutecznie wpływać na zmianę postaw osób borykających się z problemami psychicznymi, konieczna jest znajomość środowiska, w którym osoby te funkcjonują, oraz charakteru zachodzących w nim relacji międzyludzkich.

Analiza procesów komunikacyjnych stała się bardzo ważnym narzędziem w polityce, za sprawą „teorii porządku dziennego” stworzonej przez amerykańskich uczonych: McCombs’a i Showa¹⁸. Na podstawie przeprowadzanych badań w trakcie trwania kampanii wyborczej, twórcy teorii stwierdzili, że środki masowego przekazu w znacznym stopniu wpływają na kształt opinii publicznej. Media selekcionują

¹⁶ Z Nęcki, *Komunikacja międzyludzka*, Antykwa, Kraków 2000, s.26

¹⁷ B. Dobek – Ostrowska, *Podstawy komunikowania społecznego*, op. cit., s.58

¹⁸ Tamże, s.60

posiadane informacje, emitując te programy, które z jakichś przyczyn uważają za najbardziej istotne. W ten subiektywny sposób uwaga odbiorców skoncentrowana jest na przedstawianych wydarzeniach, które z racji nieznamości innych tematów wydają się najistotniejsze.

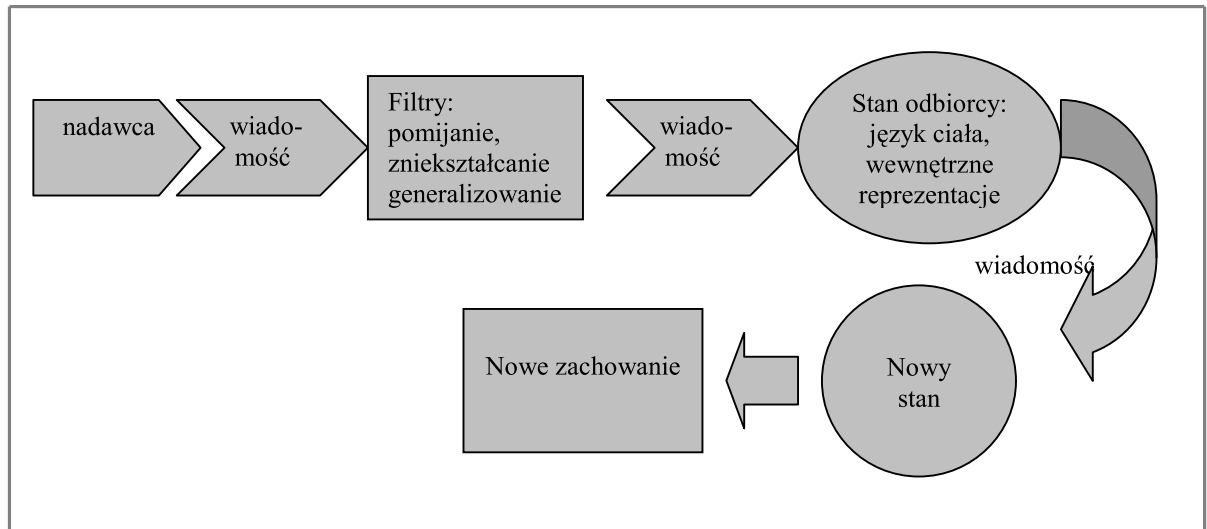
Funkcjonalne podejście do komunikacji zakłada, że każdą organizację można porównać do żywego organizmu. Podobnie jak człowiek organizacja rodzi się, rozwija, dojrzewa i starzeje, w każdej fazie swojego istnienia zdobywając wiedzę, ucząc się od innych, podejmując próby prawidłowego interpretowania otrzymanych informacji, tworząc nowe wartości, które mogą stać się wzorem dla innych. Cały proces uczenia się, zdobywania wiedzy i doświadczenia opiera się na skutecznej komunikacji. Komunikacji zarówno wewnątrz organizacji pomiędzy pracownikami, grupami formalnymi i nieformalnymi, na płaszczyźnie przełożony – podwładny, jak i komunikacji zewnętrznej, pomiędzy organizacjami pokrewnymi, konkurencyjnymi, wspomagającymi, pomiędzy rynkami, kulturami. Wynika z tego, że skuteczne funkcjonowanie organizacji, w dużym stopniu zależy od skuteczności procesów komunikowania. Umiejętność prawidłowego interpretowania i wykorzystania otrzymanych informacji i wiedzy płynących z otoczenia, zbudowanie prawidłowych relacji interpersonalnych i grupowych wewnątrz organizacji, stanowi istotę istnienia, rozwoju i wzrostu każdego przedsiębiorstwa.

Aby udowodnić, że istnieje związek między sposobem porozumiewania się ludzi w organizacji, a poziomem ich satysfakcji z wykonywanej pracy, należy według mnie spojrzeć na ten problem z perspektywy kierownictwa, oraz z punktu widzenia szeregowego pracownika. Do analizy powyższej zależności zasadnym wydaje się wykorzystanie podejścia socjopsychologicznego, ponieważ sztuka perswazji jest tym rodzajem komunikowania, który odgrywa kluczową rolę w kształtowaniu wysokiego poziomu zadowolenia, determinuje efektywność i sukces całego przedsiębiorstwa. Jednak najlepszym według mnie rozwiązaniem będzie połączenie elementów charakterystycznych dla różnych podejść. Będzie można dzięki temu uzyskać najbardziej wiarygodny obraz rzeczywistości i podjąć próbę obiektywnej oceny. Kierując się wskazówkami opracowanymi przez Kevina Hogana, dotyczącymi umiejętności Mistrza Perswazji,¹⁹ a także opracowanym przez tego autora modelem perswazji (schemat nr 5)²⁰, postaram się zbadać poziom wiedzy

¹⁹ K. Hogan, *Psychologia perswazji. Strategie i techniki wywierania wpływu na ludzi*, op. cit., s.292

²⁰ Tamże, s. 280 - 282

pracowników Poczty Polskiej z zakresu komunikacji, a także określić, jakie zachowania, zwroty, gesty itd., użyte podczas procesu komunikowania oddziałują na nich stymulująco, a jakie destrukcyjnie, powodując wzrost bądź spadek poziomu satysfakcji zawodowej.



Schemat 5. Model procesu perswazyjnego

Źródło: opracowanie własne, na podstawie: K. Hogan, *Psychologia perswazji. Strategie i techniki wywierania wpływu na ludzi*, op. cit., s.280 - 282

Rozdział 2

Rola i znaczenie komunikacji w zarządzaniu firmą

Skuteczne zarządzanie organizacją uzależnione jest od umiejętności komunikacyjnych menedżerów. Wysoki poziom kompetencji komunikacyjnych zwiększa możliwości odnoszenia sukcesu w negocjacjach zarówno z pracownikami jak i klientami przedsiębiorstwa, pomnażając szanse na skuteczne przekonywanie do własnych racji, nie zniechęcając nikogo do siebie, tworząc atmosferę wzajemnego zrozumienia i zaufania. Budowanie autorytetu i umacnianie więzi komunikacyjnych stanowi podstawę tworzenia silnej, konkurencyjnej organizacji, gotowej w każdej chwili zmierzyć się z trudnościami płynącymi z ciągle zmieniającego się otoczenia.

Tworzenie silnych więzi łączących członków organizacji, stanowiących o wysokim stopniu integracji, wymaga komunikowania się w sposób synergiczny, współdziałając z innymi ludźmi²¹. Wzajemne poznawanie siebie, swoich zainteresowań, upodobań, zrozumienie przesłanek kierujących zachowaniem innych ludzi sprzyja tworzeniu i umacnianiu tych więzi, staje się podstawą znacznego pomnażania wspólnych wartości.

Każdy człowiek posiada indywidualne, właściwe tylko dla siebie samego cechy. Problem w wypracowaniu dobrych, wzajemnych relacji tkwi w umiejętności doceniania tych różnic, w podejmowaniu trudu spoglądania na świat z perspektywy innych ludzi²². Obiektywizm, docenianie wartości tkwiących w drugim człowieku, uświadomienie sobie, że niekoniecznie nasz punkt widzenia jest najlepszy i niepodważalny, sprzyja tworzeniu więzi w każdym zespole, również w grupie tworzącej organizację. Menedżerowie jako osoby decydujące w znacznej mierze o przyszłości organizacji, powinni nie tylko sami doskonalić taki sposób komunikowania się z członkami załogi, ale również stwarzać pracownikom możliwości wypracowania tego rodzaju relacji międzyludzkich.

W dzisiejszych realiach menedżerowie przywiązują coraz większą wagę do predyspozycji komunikacyjnych pracowników, dostrzegając ich ogromne znaczenie w budowaniu pręźnie rozwijających się, stale dążących do osiągnięcia sukcesów

²¹ S. R. Covey, *Komunikacja synergiczna*, w: *Mosty zamiast murów*, pod red. J. Stewarda, PWN, Warszawa 2000, s. 66

²² Tamże, s. 73

organizacji. Często umiejętności komunikacyjne są predyspozycjami najwyżej cenionymi przez pracodawców, a pracownicy coraz częściej dążą do ich rozwijania, zdając sobie sprawę z ich znaczenia w dążeniu do osiągnięcia sukcesu zawodowego. Komunikowanie nieustannie towarzyszy każdemu człowiekowi zarówno w życiu prywatnym jak też w pracy zawodowej, stąd tak wielka jego waga. Praktycznie każdy pracownik, połowę czasu poświęca na komunikowanie się z innymi pracownikami. A jeśli uwzględnimy jeszcze fakt, *„iż porozumiewanie się ludzi następuje także za pomocą gestów, mimiki, oraz mowy ciała, to można powiedzieć, iż praktycznie komunikujemy coś bez przerwy, zarówno zgodnie ze swoją wolą jak i niezależnie od niej, werbalnie i niewerbalnie, oficjalnie lub nieoficjalnie”*²³.

Umiejętności komunikacyjne są podstawą do tworzenia więzi wewnątrzgrupowych, usprawniania zarządzania, a także pozwalają na przewyższanie barier, których powstawanie jest nieuchronnym elementem życia każdej organizacji.

2.1. Sieci komunikacyjne w organizacjach - analiza uwarunkowań

Pracując ze sobą, tworzymy pewnego rodzaju wspólnotę, niezależnie od tego jak bardzo integrujemy się z organizacją, w której funkcjonujemy zawodowo. Skuteczność wspólnego dążenia do osiągnięcia założonych celów, uwarunkowana jest jednak:

- stopniem integracji członków załogi,
- umiejętnością wspólnego podejmowania decyzji,
- od współpracy w zespole.

Myślę, że o prawdziwym sukcesie można mówić wtedy, gdy członkowie organizacji mają pełną świadomość celu, do którego dążą i w tym wspólnym dążeniu mogą na sobie polegać, wzajemnie się uzupełniając, mobilizując do działania, przewyższając kryzysy. Jednym z warunków osiągnięcia tak wysokiego poziomu świadomości pracowników, jest skuteczna komunikacja, zarówno na poziomie intrapersonalnym, jak i interpersonalnym oraz grupowym. Sygnały otrzymywane z wnętrza własnego organizmu informujące o podstawowych potrzebach człowieka, to

²³ A. Poczowski, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, strategie – procesy – metody*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 216

intrapersonalny poziom komunikacji. Bez wcześniejszego zaspokojenia tych potrzeb nie możemy skutecznie komunikować się na poziomie interpersonalnym i grupowym.

Komunikacja interpersonalna to osobiste relacje zachodzące pomiędzy członkami danej wspólnoty, polegające na ich porozumiewaniu się, przekazywaniu poleceń, opinii, wiedzy czy ocen. Relacje te mają ogromne znaczenie w kształtowaniu efektywności komunikacyjnej, a szczególną rolę odgrywają tutaj style porozumiewania się przełożonych z podwładnymi.

Tabela 4. Style kierowania

Styl	Charakterystyka
autorytarny	Zachowanie dystansu w kontaktach z podwładnymi
permissywny	Osoba zamknięta w sobie, mało kontaktowa
zapatrzony w siebie	Wyznaje słuszność własnych racji
demokratyczny	Otwartość na propozycje innych

Źródło: opracowanie własne, na podstawie: B. Sobkowiak, *Współczesne systemy komunikowania*, pod redakcją B. Dobek – Ostrowska, op. cit., s. 25, a także C. Szwed, *Komunikacja interpersonalna w biznesie i negocjacjach*, Wydawnictwo komputerowe Jacka Skalmierskiego, Gliwice 2000, s. 62

Każdy z wymienionych stylów kierowania, reprezentuje odmienne podejście do komunikowania w relacjach przełożony – podwładny. Typ autorytarny preferuje zachowanie znacznego dystansu, permissywny charakteryzuje osobę zamkniętą w sobie i mało kontaktową, typ zapatrzony w siebie za słuszne uznaje tylko swoje pomysły. Najbardziej sprzyjającym w budowaniu efektywnej komunikacji w firmie, okazuje się styl demokratyczny, cechujący kierowników otwartych na propozycje innych członków organizacji²⁴. Kierownik, który zdaje sobie sprawę z tego, że o poziomie osiągniętych rezultatów decyduje stopień integracji zespołu pracowniczego, stara się zrozumieć potrzeby podległych mu pracowników, poważnie traktuje wszystkie propozycje, zachęcając równocześnie do podejmowania inicjatywy,

²⁴ B. Sobkowiak, *Współczesne systemy komunikowania*, pod redakcją B. Dobek – Ostrowska, op. cit., s. 25-26

dąży do skracania dystansu, stając się partnerem zawsze gotowym do niesienia pomocy. Takie postępowanie znacznie ułatwiające przewyciężanie sytuacji kryzysowych, świadczy o zastosowaniu przez menedżera skutecznej komunikacji jako jednej z podstawowych technik motywowania pracowników²⁵, która opiera się na rzetelności przekazywanych informacji, uczciwym i szczerym podejściu do podwładnych, sprzyjającym tworzeniu dobrej atmosfery i tym samym mobilizującym do efektywnego działania. Przychylnie nastawienie do współpracowników i chęć niesienia pomocy, przyczyniają się do wzrostu zadowolenia z pracy, a odczuwana przez pracowników satysfakcja jest czynnikiem tworzącym pozytywne postawy wobec firmy²⁶.

Każda organizacja posiada w swojej strukturze grupy nieformalne, których ilość i rozmiar uwarunkowane są wielkością całego przedsiębiorstwa i od których w znacznej mierze zależy sposób komunikacji organizacyjnej²⁷. Na nieoficjalne sposoby komunikowania się członków załogi, menedżerowie nie zawsze mogą mieć wpływ. Ludzie pracując ze sobą porozumiewają się często w sposób spontaniczny, nie objęty żadną strukturą, a stworzone przez nich grupy nieformalne, często mają ogromne znaczenie w tworzeniu wspólnych wartości organizacyjnych. Przynależąc do grup nieformalnych pracownicy zaspokajają podstawowe potrzeby społeczne takie jak akceptacja innych osób, bezpieczeństwo, uznanie, czy poczucie własnej wartości²⁸. Przynależność do tych grup, niejako obliguje do postępowania według wypracowanych wspólnie, uznanych za właściwe zasad, ponieważ ich naruszenie może stać się powodem do wykluczenia z danej społeczności, co dla większości osób jest nie do przyjęcia.

W każdej organizacji istnieją jednak również sposoby przekazywania informacji narzucone niejako przez kierownictwo w celu sprawnej i efektywnej komunikacji. Wypracowanie odpowiednich metod porozumiewania się, uwarunkowane wielkością organizacji, rodzajem struktury, kulturą organizacyjną, stanowi ważne zadanie dla menedżerów – zadanie, od którego bardzo wiele zależy.

Płaska struktura organizacyjna (schemat nr 6) charakteryzuje przedsiębiorstwa, w których władza decyzyjna skupiona jest w zasadzie w jednych rękach.

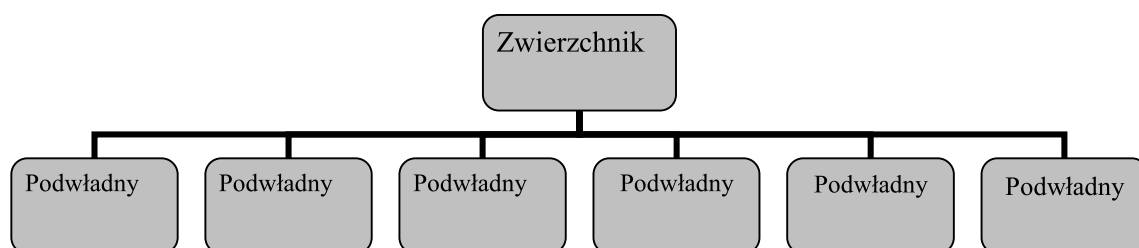
²⁵ C. Szwed, *Komunikacja interpersonalna w biznesie i negocjacjach*, op. cit., s. 62

²⁶ S. P. Robbins, *Zachowania w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1998, s. 63

²⁷ Por. B. Dobek – Ostrowska, *Podstawy komunikowania społecznego*, op. cit., s.114 -115, a także, A. Potocki, *Komunikacja wewnętrzna w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2001, s. 50 - 51

²⁸ S. P. Robbins, *Zachowania w organizacji*, op. cit., s. 165

Zastosowanie takiej struktury, umożliwia szybki przepływ informacji pomiędzy kierownictwem a szeregowymi pracownikami, co daje tym ostatnim szeroką wiedzę na temat sytuacji firmy, a tym samym poczucie przynależności i partycypacji w kształtowaniu wizerunku organizacji. Wraz z rozwojem przedsiębiorstwa, zastosowanie tak wysokiego stopnia centralizacji decyzyjnej wpływa niekorzystnie na efektywność, gdyż osoba podejmująca decyzje nie jest w stanie szybko i sprawnie zarządzać całością organizacji, z uwagi na zwiększenie ilości zatrudnionych, poszerzenie obszaru działania czy też coraz większą różnorodność zadań.



Schemat 6. Płaska struktura organizacyjna

Źródło: opracowanie własne

W Poczcie Polskiej – gdzie największy nacisk położono na wypracowanie jednolitych standardów postępowania w celu usprawnienia kontroli, można mówić o strukturze biurokratycznej, w której decyzje podejmowane przez naczelne kierownictwo komunikowane są w dół hierarchii, a pracownicy niskich szczebli mniej integrują się z firmą, często odczuwając niechęć z powodu zbyt przedmiotowego traktowania. Ich praca opierająca się na rutynowym działaniu, nie daje żadnych możliwości podejmowania samodzielnej inicjatywy. Bardzo często wiedza i umiejętności nie są doceniane i w pełni wykorzystywane, co zniechęca do podejmowania wysiłku. Wszystkie czynności wykonywane przez pracowników sformalizowane są przez wszechobecne reguły, a kierownicy niskich szczebli nie mają możliwości samodzielnego podejmowania jakichkolwiek decyzji, opierając się w swoich działaniach jedynie na obowiązujących przepisach²⁹. Ponadto informacja płynąca w dół i w górę hierarchii organizacyjnej, bardzo często zostaje zniekształcona lub wręcz zatrzymywana na kolejnych szczeblach zarządzania. Taki rodzaj

²⁹ Tamże, s. 331 - 332

komunikacji nie sprzyja budowaniu dobrych relacji międzyludzkich i znacznie ogranicza możliwości rozwojowe przedsiębiorstwa.

O wiele bardziej elastycznym rozwiązaniem organizacyjnym w dużych firmach jest struktura macierzowa, w której istnieją dwa rodzaje podległości: według funkcji, oraz według produktu. Funkcjonalne podporządkowanie łączy pracowników zajmujących się tą samą dziedziną działalności, zwiększając efektywność istniejących w przedsiębiorstwie komórek funkcjonalnych. Podporządkowanie według produktu, koordynuje działania pracowników, określając ich stopień odpowiedzialności za konkretny wyrób. Takie podwójne podporządkowanie pozwala na zwiększenie efektywności komunikacyjnej przedsiębiorstwa, jasno określając, którzy pracownicy komórek funkcjonalnych odpowiadają za poszczególne zadania. W ten sposób potencjał ludzki w postaci wiedzy i umiejętności jest w pełni wykorzystywany, a pracownicy nie działają w sposób schematyczny, mając możliwość podejmowania samodzielnych decyzji podczas realizacji zadań. Ponadto wszyscy bardziej integrują się z całością organizacji, nie zamykając się w swoich działach i nie dążąc do niezdrowej rywalizacji³⁰. Komunikacja w przedsiębiorstwie ze strukturą macierzową jest - w przeciwieństwie do przedsiębiorstw zbiurokratyzowanych - bardzo elastyczna. Szybkość przepływu informacji, oraz wysokie zaangażowanie kadry, znacznie usprawnia działanie, zwiększając efektywność i przyczyniając się do kształtowania dobrego wizerunku przedsiębiorstwa.

Również wielkość przedsiębiorstwa - w znacznym stopniu decydująca o rodzaju struktury organizacyjnej - wpływa na przyjęte metody komunikowania się zatrudnionych w nim osób. W małych firmach, w których wielkość zatrudnienia waha się od kilku do kilkunastu pracowników, wszyscy mają możliwości bezpośredniego, częstego porozumiewania się ze sobą, a łatwość kontaktów sprzyja efektywności komunikacyjnej³¹. W takich sytuacjach ryzyko występowania zakłóceń i zniekształceń treści komunikatów jest znacznie mniejsze niż w dużych korporacjach.

Poczta Polska należy do dużych, rozbudowanych zarówno terytorialnie jak i pod względem zatrudnienia przedsiębiorstw. Pracownicy kontaktują się ze swoimi bezpośrednimi przełożonymi, którzy polecenia otrzymują z wyższych szczebli głównie drogą pisemną. Dzisiaj, znaczne ułatwienie stanowi Internet, będący

³⁰ S. R. Robbins, *Zachowania w organizacji*, op. cit., s. 334 - 335

³¹ M.A. West, *Rozwijanie kreatywności wewnątrz organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 65

podstawowym narzędziem komunikacji, zdecydowanie ułatwiającym i przyspieszającym procesy komunikacyjne. Niestety często polecenia otrzymywane drogą elektroniczną dublują się z tymi pisemnymi, a nawet telefonicznie przekazywanymi komunikatami, co stanowi znaczne utrudnienie i wprowadza chaos informacyjny.

Mówiąc o przyjętych metodach komunikowania się ludzi w organizacjach nie sposób nie wspomnieć o specyficznej dla każdego przedsiębiorstwa kulturze, która w znacznym stopniu przyczynia się do wypracowania indywidualnych sposobów budowania więzi i relacji międzyludzkich. Kultura organizacyjna, czyli ogólnie mówiąc specyficzny, właściwy dla członków organizacji sposób myślenia³², wymusza niejako rodzaje zachowań organizacyjnych, określając, które z nich są właściwe i pożądane w danej sytuacji. Określa również rodzaj obowiązujących relacji międzyludzkich, oraz sposoby komunikowania się członków załogi. Myślę, że można zgodzić się z koncepcją, według której „komunikacja to sposoby zewnętrznej manifestacji kultury”³³. Członkowie każdej organizacji, również Poczty Polskiej wypracowują jedyne w swoim rodzaju wzorce zachowań, uznane za swoiste bezwzględnie obowiązujące prawo, do którego wszyscy muszą się stosować. Pomimo tego, że w wielu przypadkach przepisy tego prawa nie są nigdzie zapisane, ludzie rzadko je łamią, ponieważ grozi to wykluczeniem ze społeczności. W dużych organizacjach, pracownicy zróżnicowani, czy to z racji położenia terytorialnego, czy też przynależności do różnych działów funkcjonalnych, tworzą subkultury, które właściwe dla danej grupy pracowników, opierają się jednak na kulturze organizacyjnej obowiązującej w całym przedsiębiorstwie³⁴. Wypracowana przez daną społeczność kultura organizacyjna łączy jej członków we wspólnych działaniach, w budowaniu wspólnych wartości, a także w kształtowaniu jednakowych metod przekazywania informacji, czy też wyborze właściwych w danej sytuacji kanałów komunikacyjnych. Kultura organizacyjna integruje jej członków i przyczynia się znacznie do kształtowania sposobów komunikacji wewnątrz przedsiębiorstwa.

Poczta Polska przez 550 lat swojego istnienia, ukształtowała specyficzną kulturę organizacyjną, na którą składa się wspólne dla wszystkich nazewnictwo, oraz

³²Tamże, s. 90, por.: S. P. Robbins, *Zachowania w organizacji*, op. cit., s. 403, a także: M. Huczek, *Zachowania ludzi w organizacji*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomiczno - Humanistycznej w Bielsku – Białej, Bielsko - Biała 2001, s. 131

³³ Cyt. za: W. B. Gudykunst Y.Y Kim, *Komunikowanie się między kulturami w: Mosty zamiast murów*, pod red. J. Stewarda, PWN, Warszawa 2000, s.522

³⁴ S. P. Robbins, *Zachowania w organizacji*, op. cit., s. 408

przestrzeganie jednakowych procedur we wszystkich jednostkach organizacji. Niestety wielość i niepodważalność tych procedur sprawia, że Poczta Polska w oczach klientów, to przedsiębiorstwo przestarzałe, sztywne, zbyt zbiurokratyzowane. W ostatnich latach podjęto kroki zmierzające do zmiany tych elementów kultury, które tworzą negatywny wizerunek przedsiębiorstwa, a podstawą kształtowania nowego wizerunku stał się wdrożony w 2002 roku Kodeks Pracownika Poczty Polskiej, określający podstawowe wartości, wzorce i zasady, według których należy postępować. Na kulturę organizacyjną tak dużego przedsiębiorstwa składa się szereg subkultur, czyli norm obowiązujących w poszczególnych regionach kraju, a nawet w każdym Urzędzie Pocztowym. Decyduje o tym atmosfera, przyzwyczajenia, oraz wzajemne relacje między pracującymi ze sobą ludźmi, które tworzą specyficzny, jedyny w swoim rodzaju klimat.

Wszystkie wymienione wcześniej czynniki - począwszy od przyjętego przez menedżerów stylu komunikacyjnego, poprzez strukturę, wielkość przedsiębiorstwa, oraz kulturę organizacyjną - wpływają na sposoby przekazywania informacji, kształtując sieci komunikacyjne - drogi, którymi przepływają informacje pomiędzy członkami danej grupy. Sieci oficjalne, określone organizacyjnie w celu usprawnienia obiegu informacji, oraz nieoficjalne, to jest nie uporządkowane, wyznaczone spontanicznie przez pracowników³⁵.

Sieci oficjalne, narzucone przez osoby kierujące organizacją, tworzone są w celu usprawnienia koordynacji działań. Z reguły jest to komunikowanie pionowe w dół i w górę, czyli przekazywanie informacji od przełożonych do podwładnych i odwrotnie. W ten sposób przełożeni komunikują podwładnym:

- *„polecenia,*
- *informują o procedurach,*
- *obowiązujących zasadach,*
- *wyrażają swoje opinie na temat pracowników,*
- *motywują*
- *oceniają”³⁶.*

³⁵ J. Stankiewicz, *Komunikowanie się w organizacji*, op. cit., s.19

³⁶ A. Miś, *Kierowanie zespołami pracowniczymi*, w *Analiza przypadków w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, pod red. A. Pocztowskiego, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2001, s. 53

Pracownicy poprzez komunikowanie w górę hierarchii organizacyjnej, dostarczają menedżerom informacji zwrotnych o efektach otrzymanych poleceń, przekazują swoje opinie i sugestie dotyczące wykonywanej pracy.

Innym rodzajem komunikowania się ludzi w organizacji, jest komunikacja pozioma zwana również horyzontalną³⁷, polegająca na porozumiewaniu się ludzi pracujących na równorzędnych stanowiskach. Pozwala ona na usprawnianie pracy, dzięki wzajemnej pomocy i przekazywaniu wiedzy pomiędzy pracownikami różnych komórek funkcjonalnych, a także jest podstawą do tworzenia więzi i kształtowania specyficznej dla każdej organizacji kultury. *„Komunikacja pozioma może mieć charakter zarówno formalny jak i nieformalny, a procesy komunikacyjne zachodzące w tym kierunku, często są pomocne w rozwiązywaniu problemów i przewyżczeniu powstających konfliktów”*³⁸.

Wielość i różnorodność występowania sieci komunikacyjnych, zależy w znacznym stopniu od istniejących grup formalnych i nieformalnych, a także od struktury organizacyjnej, określającej stopień hierarchizacji, rodzaje podporządkowania, oraz kierunki komunikowania formalnego. Można powiedzieć, że struktura organizacyjna w pewien sposób narzuca członkom organizacji kierunki formalnego obiegu informacji, określając jednoznacznie sposób podporządkowania pracowników zatrudnionych na poszczególnych stanowiskach pracy. Okazuje się, że od rodzaju stosowanych w przedsiębiorstwie sieci komunikacyjnych zależy efektywność pracy. Sieci scentralizowane, sprawdzają się przy wykonywaniu czynności powtarzalnych, gdy od pracownika wymaga się jedynie dokładności i szybkości działania. Decentralizacja natomiast jest bardziej pomocna w sytuacji, gdy rodzaj pracy wymaga często podejmowania przez pracowników własnej inicjatywy³⁹. W zależności od sposobu sprawowania władzy stosowane sieci komunikacyjne można natomiast podzielić na sztywne, dotyczące organizacji, w których kierownictwo za wszelką cenę dąży do utrzymania władzy, oraz luźne, gdzie dużą wagę przywiązuje się do swobodnego przepływu informacji⁴⁰.

W Poczcie Polskiej jak w każdej organizacji, oficjalnie przekazywane informacje wzmocnione są, bądź deformowane przez spontaniczne, nieoficjalne komunikowanie się pracowników. Taki sposób porozumiewania się członków

³⁷ Tamże, s.25, a także: A. Potocki, *Komunikacja wewnętrzna w przedsiębiorstwie*, op. cit., s.22-23

³⁸ Cyt. Za: B. Dobek – Ostrowska, *Podstawy komunikowania społecznego*, op. cit., s.115

³⁹ A. Potocki, *Komunikacja wewnętrzna w przedsiębiorstwie*, op. cit., s.25

⁴⁰ M. Huczek, *Zachowania ludzi w organizacji*, op. cit. s. 103

organizacji jest naturalny, dlatego informacje przekazywane są zwykle bardzo szybko, często odgrywając ogromną rolę w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa. W ten sposób pracownicy mają możliwość uzupełniania swojej wiedzy i pozyskiwania informacji dotyczących organizacji, korzystając z pomocy innych zatrudnionych w niej osób. Komunikowanie nieformalne wykorzystywane jest czasami do celowego przekazywania części informacji, czyli tzw. przecieków⁴¹, które służą na przykład poznaniu reakcji pracowników na ewentualne wprowadzenie nowych rozwiązań, czy podjęcie niepopularnych decyzji. Niestety, nieformalne sieci komunikacyjne mogą być również przyczyną zniekształcania istotnych faktów, tworzenia się plotek wywołujących niesprzyjającą atmosferę i poczucie zagrożenia wśród załogi, tym bardziej, że przedsiębiorstwo znajduje się w fazie zmian. Przez nieoficjalne sieci komunikacyjne przekazywane są również pogłoski, czyli informacje dotyczące niejasnych spraw, często budzących niepokój lub niezadowolenia pracowników⁴². Zazwyczaj w sytuacji takiej pracownicy, którym nie dostarczono formalną drogą szczyrych informacji, snują domysły, które szybko rozprzestrzeniają się wśród członków organizacji, rozrastając się stopniowo do olbrzymich, często nieprawdziwych rozmiarów. Niemniej jednak, nieoficjalne sieci komunikacyjne odgrywają ważną rolę w życiu organizacji, a kierownicy powinni starać się je wykorzystywać do przekazywania informacji, czy też przeprowadzenia sondaży wśród pracowników. Nieformalny sposób komunikowania się w organizacjach, można uznać za znacznie ważniejszy od sposobu wyznaczonego oficjalnymi drogami⁴³.

Zdecydowanie lepszym rozwiązaniem jest jednak zbudowanie skutecznej sieci komunikacji formalnej, zapewniającej pracownikom dopływ rzetelnych i szczyrych informacji. Ważne, aby te sieci były dostosowane do specyfiki każdego przedsiębiorstwa, oraz stale udoskonalane i rozwijane. Pomimo, że nie jest to zadanie łatwe, wymaga ono sporego nakładu czasu i wysiłku, warto poświęcić mu uwagę, gdyż może zaowocować w przyszłości skuteczną komunikacją, a tym samym wzrostem efektywności przedsiębiorstwa.

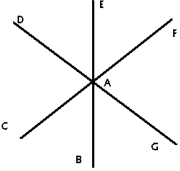
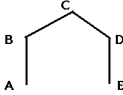
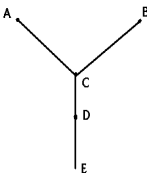
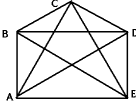
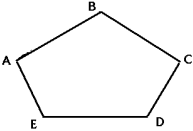
Poniższa tabela obrazuje kilka najczęściej występujących rodzajów sieci wewnątrzgrupowych w przedsiębiorstwach.

⁴¹ A. Potocki, *Komunikacja wewnętrzna w przedsiębiorstwie*, op. cit., s. 35-37

⁴² S. P. Robbins, *Zachowania w organizacji*, op. cit., s.227

⁴³ Według R. M. Kantera, ten rodzaj komunikacji określa poziom integracji pracowników, co jest znacznie istotniejsze dla organizacji od sztywnego rozdzielania obowiązków. cyt. za: J. Stankiewicz, *Komunikowanie się w organizacji*, op. cit., s. 35

Tabela 5. Typy sieci komunikacyjnych

Typ sieci komunikacyjnych	Krótka charakterystyka	Schemat
Gwiazda	<p>Dominująca rola jednej osoby w komunikacji grupowej. Osoba ta umiejscowiona centralnie, czuwa nad przebiegiem procesów komunikacyjnych, decydując o tym, które informacje i w jakiej formie przekazać pozostałym członkom grupy, którzy nie mają możliwości bezpośredniego kontaktu. Często osoba dominująca zachowuje dla siebie sporą część pozyskanych komunikatów, co może niekorzystnie wpłynąć na efekty pracy zespołu.</p>	
Łańcuch	<p>Brak dominującej pozycji jednej osoby. W tego typu sieci informacje przebiegają w sposób w miarę wyrównany, aczkolwiek istnieją stanowiska, które mają możliwość kontaktowania się tylko z jedną osobą.</p>	
„Y”	<p>Istnieje jedno stanowisko centralne, decydujące o charakterze kontaktów, dominujące w hierarchii, niemniej jednak od tej dominacji jest wyjątek w postaci jednego pracownika, który nie ma bezpośredniego związku z osobą zajmującą pozycję centralną.</p>	
Każdy z każdym	<p>Brak osoby dominującej, swoboda kontaktów pomiędzy członkami grupy. Wszyscy w jednakowym stopniu mogą brać udział w procesach komunikacyjnych.</p>	
Okrag	<p>Każde stanowisko ma możliwość bezpośredniego porozumiewania się z dwoma sąsiednimi, pozostałe kontakty są pośrednie.</p>	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: A. Potocki, *Komunikacja wewnętrzna w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2001, s.24, a także: A. Poczowski, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, strategie- procesy- metody*, PWE, Warszawa 2007, s. 220

Obserwując funkcjonowanie Poczty Polskiej zauważyć można równoczesne stosowanie różnych rodzajów sieci komunikacyjnych. Strukturę typu „koło” obserwuje się w sytuacji, gdy menedżer chcąc dominować, obiera centralne miejsce, decydując o ilości, rodzaju i formie przekazywanych komunikatów. „Łańcuch” występuje w grupie, w której niejako kilka osób znajduje się na tym samym poziomie hierarchii, dominując nad pracownikami, którzy nie mają możliwości bezpośredniego komunikowania się więcej niż z jedną osobą. Strukturę typu „Y”, zaobserwować można wówczas, gdy występuje wyraźny lider, kontrolujący prawie wszystkich członków grupy. Prawie, – ponieważ istnieje stanowisko, które nie jest z nim bezpośrednio powiązane. Sieć „każdy z każdym” występuje w grupach, w których brak wyraźnego lidera, a wszyscy członkowie grupy funkcjonują na równych prawach. Jest to sieć charakterystyczna dla zespołów powoływanych do wykonania jakiegoś zadania, gdzie zbierają się fachowcy z różnych dziedzin, wzajemnie się uzupełniający w dążeniu do wspólnego celu. Sieć typu „okrąg”, dająca możliwość porozumiewania się z dwoma sąsiednimi pracownikami, ogranicza możliwości komunikacyjne pomimo braku centralizacji⁴⁴.

Podsumowując, wydaje się, że najlepszym rozwiązaniem jest sieć, w której brak ograniczeń w możliwościach komunikacyjnych poszczególnych pracowników. Jednak nie zawsze takie rozwiązanie jest możliwe do zastosowania. Trudno na przykład wymagać, aby w tak dużej organizacji jak Poczta Polska, każdy pracownik miał możliwość bezpośredniego kontaktu z osobą stojącą na najwyższym szczeblu zarządzania. Pomijając fakt, że zazwyczaj takie porozumiewanie się jest fizycznie niemożliwe, mogłoby to wywołać chaos komunikacyjny i dezintegrację. W rzeczywistości w dużych organizacjach – również w Poczcie Polskiej - występuje różnorodność sieci komunikacyjnych, zarówno oficjalnych jak i nieoficjalnych, które często uzupełniają się i nakładają na siebie, przecinając różne poziomy zarządzania. Niestety, często powstające w ten sposób przeciążenie informacyjne, może być powodem przekłamań, a w rezultacie przekładać się na niski poziom satysfakcji zawodowej pracowników. Z drugiej strony, zbytnia centralizacja znacznie ogranicza przepływ informacyjny. Informacja z różnych powodów zatrzymywana jest na którymś ze szczebli zarządzania, nie docierając do szeregowego pracownika, bądź docierając w ograniczonym zakresie. *„Taka sytuacja może prowadzić do alienacji pracowników, którzy tracą wiarę w sens*

⁴⁴ A. Potocki, *Komunikacja wewnętrzna w przedsiębiorstwie*, op. cit., s.24

wykonywanych przez siebie zadań, odczuwając bezsilność z powodu braku wpływu na współtworzenie organizacji”⁴⁵. Łatwo wyobrazić sobie, jaki wpływ na efekty pracy mogą mieć niespełnione oczekiwania pracowników, brak satysfakcji i zniechęcenie. Trudno mówić o sukcesie przedsiębiorstwa, którego pracownicy nie widzą sensu dalszej pracy, możliwości rozwoju, poczucia satysfakcji zawodowej. Niestety wykorzystując trudną sytuację na rynku pracy, pracodawcy często nie przywiązują zbyt wielkiej wagi do tak ważnych aspektów psychologicznych, wychodząc z założenia, że samo zatrudnienie pracownika, zapewniające mu środki do życia, powinno być powodem jego zadowolenia a tym samym przekładać się na jego wysoką efektywność w pracy zawodowej. Nie dostrzeganie niematerialnych potrzeb osób zatrudnionych w przedsiębiorstwie, może stać się przyczyną poważnych konfliktów⁴⁶.

Sprawne funkcjonowanie każdej organizacji, bez wypracowania takich sposobów przekazywania informacji, które będą przyczyniać się zarówno do szybkiego, efektywnego wykonywania zadań, jak i do wywołania w pracownikach poczucia przynależności do grupy, jest niemożliwe. Dlatego menedżerowie kierujący organizacjami, powinni ciągle budować i udoskonalać swoiste dla danego przedsiębiorstwa drogi porozumiewania się członków załogi, których zastosowanie umożliwi sprawne wykonywanie zadań w zespołach pracowniczych, starając się wykorzystywać również nieoficjalne sieci komunikacyjne, stanowiące podstawę w budowaniu wysokiego stopnia integracji wśród załogi. W przeciwnym razie może dojść do odczuwania przez pracowników poczucia zagrożenia i w efekcie do powstawania i stałego nasilania się konfliktów rujnących organizację.

2.2. Bariery komunikacyjne w organizacji

Bariery komunikacyjne są odpowiedzią na pytanie:., dlaczego nie zawsze potrafimy efektywnie porozumieć się ze sobą. Stanowią one przeszkody i ograniczenia blokujące procesy komunikacyjne, a rozpoznanie i skuteczne przezwyciężanie tych przeszkód nie jest łatwe z powodu ich różnorodności. Bariery tkwią zarówno po stronie nadawcy jak i odbiorcy komunikatu, ale mogą wynikać

⁴⁵ Cyt. za: S. Chełpa, *Od alienacji do pracowniczej podmiotowości*, w: *Psychologia Sukcesu*, pod red. S. Witkowskiego, PWN, Warszawa 1994, s.48

⁴⁶ Tamże, s. 50

również z różnic poziomu wiedzy, nieznajomości języka, oraz z odmiennego postrzegania i oceniania świata przez wchodzących w interakcje ludzi. W inicjowaniu procesów komunikacyjnych należy brać pod uwagę możliwość powstawania barier, ponieważ złożoność natury ludzkiej, oraz nieprzewidziane okoliczności fizyczne otoczenia sprawiają, że bariery są nieodłącznym elementem procesu porozumiewania się. Mogą one charakter przedstawiony w poniższej tabeli.

Tabela 6. Charakter powstawania barier komunikacyjnych

Charakter powstałych barier	Uwarunkowania
Fizyczny	Związany z warunkami, w których proces się odbywa
Organizacyjny	Dotyczy struktury przedsiębiorstwa, oraz pozycji zajmowanej przez uczestników procesu w hierarchii
Psychologiczny	Znacznie głębszy i trudniejszy do niwelowania, uwarunkowany różnicami osobowościowymi ludzi biorących udział

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: A. Potocki, Komunikacja wewnętrzna w przedsiębiorstwie, op. cit., s. 18 – 19

Bariery fizyczne to zakłócenia wynikające z warunków zewnętrznych, takie jak nadmierny hałas, czy nieodpowiednia temperatura. Występowanie takich czynników może być zupełnie niezależne od uczestników procesu, ale często niedogodności te można znacznie ograniczyć, zwiększając tym samym efektywność przekazu.

Przeszkody o charakterze organizacyjnym uzależnione są od roli odgrywanej w organizacji przez osoby wchodzące w relacje, a także od rozwiązań dotyczących sposobu wykonywania pracy na poszczególnych stanowiskach, podziału zadań i obowiązków. Często pełna informacja dociera tylko do niektórych stanowisk, podczas gdy inne, na przykład z racji usytuowania na niższym szczeblu hierarchii, otrzymują tę samą informację w znacznie okrojonym zakresie.

Bariery psychologiczne to przeszkody bardzo trudne do zlikwidowania, z racji różnorodności natury ludzkiej, indywidualnych cech osobowościowych

każdego człowieka, oraz wynikających z tego różnic w postrzeganiu świata i interpretacji przekazywanych znaków. Każdy z nas tworzy na podstawie własnych doświadczeń pewnego rodzaju wzorce, którymi posługuje się schematycznie, kierując się przeżyтыми w przeszłości sytuacjami. Dlatego bardzo trudno czasami przełamać tak powstałe stereotypy i przekonać drugiego człowieka do innego spojrzenia na otaczający nas świat.

Kierując się jedynie własnymi doświadczeniami życiowymi, przyjętymi za pewniki stereotypami, często nawet w minimalnym stopniu nie staramy się zrozumieć swojego adwersarza, nie podejmując najmniejszego wysiłku spojrzenia na świat z jego punktu widzenia. Taki egocentryzm nie daje żadnych szans na wypracowanie zdrowych, efektywnych relacji międzyludzkich. Nasz rozmówca może w zupełnie inny sposób interpretować informacje i na ich podstawie wypracować sobie zupełnie odmienny obraz rzeczywistości. Uczestnicząc w procesach komunikacyjnych, warto podejmować próby wcielania się w swojego rozmówcę, zrozumienia jego sytuacji, spojrzenia z jego perspektywy. Tylko takie zachowanie daje szansę na to, że nasze intencje zostaną prawidłowo odczytane i osiągniemy efekt bliski zamierzonemu. Problemy związane z efektywnością komunikacji, tkwią często w nas samych, „*generowane są przez osobę, którą codziennie oglądamy w lustrze*”⁴⁷.

Bariery komunikacyjne występują wszędzie tam, gdzie ludzie spotykają się ze sobą. Zarówno na gruncie prywatnym, jak i na płaszczyźnie organizacji, gdzie efektywna komunikacja stanowi podstawę w budowaniu trwałych więzi, dających fundament w kształtowaniu wysokiego poziomu satysfakcji zawodowej pracowników, dążeniu do wspólnego celu, w osiągnięciu sukcesu. Dlatego tak istotna jest umiejętność przewidywania potencjalnych, możliwych do wystąpienia barier, bądź rozpoznanie już istniejących, a następnie podejmowanie próby ich skutecznego przezwyciężania.

Chcąc uniknąć powstawania barier komunikacyjnych nie należy pochopnie osądzać, decydować za kogoś innego, ani uciekać od cudzych problemów⁴⁸. Często zdarza się, że nie dając innym szansy, na podstawie ich wyglądu, czy sposobu wypowiedzania się, z góry stawiamy ich na przegranej pozycji, nastawiając się do nich negatywnie. Zdarza się również, że uważając się za ekspertów w jakiejś

⁴⁷ Cyt. za: J. Adair, *Anatomia biznesu - komunikacja*, EMKA, Warszawa 2000, s.37

⁴⁸ C. Szwed, *Komunikacja interpersonalna w biznesie i negocjacjach*, op. cit., s. 42

dziedzinie, lub z obawy przed problemami innych osób, nie dopuszczamy ich do głosu, lub zupełnie lekceważymy to, co mają oni do powiedzenia. Takie postępowanie może stać się przyczyną narastania barier komunikacyjnych i znacznie ograniczyć możliwości tworzenia więzi między członkami grupy.

Bariery komunikacyjne narastają wraz z wielkością organizacji. W małych firmach wszyscy zatrudnieni mają możliwość stałego kontaktowania się ze sobą, co w znacznym stopniu ogranicza powstawanie nieudomówień i sprzyja integracji. Trudności wzrastają wraz ze wzrostem zatrudnienia i związaną z nim rozbudową struktury organizacyjnej. Im większa liczba zatrudnionych, tym bardziej utrudnione kontakty przełożonych z podwładnymi. Kierownicy – często słabo przeszkoleni w zakresie skutecznej komunikacji, nie próbują nadać procesom porozumiewania się określonych norm, ale pozostawiają je własnemu biegowi, co wprowadza chaos i dezorientację wśród pracowników⁴⁹. W Poczcie Polskiej, przekaz komunikacyjny często zatrzymywany jest lub zniekształcany na którymś ze szczebli hierarchii organizacyjnej, dlatego istnieje konieczność wypracowania takich systemów przekazywania informacji, które pozwolą na skuteczne komunikowanie się członków załogi.

Przyczyny powstawania barier mogą tkwić po stronie nadawcy jak i odbiorcy komunikatu. Mogą również wynikać z dynamiki interpersonalnej, czyli różnic w percepcji, kompetencji językowych, czy wiedzy uczestników procesu⁵⁰.

W poniższej tabeli przedstawiam najistotniejsze wg mnie bariery komunikacyjne w organizacji, uwzględniając przyczyny ich powstawania.

⁴⁹ Tamże, s. 54

⁵⁰ . Stankiewicz, *Komunikowanie się w organizacji*, op. cit., s.137-140

Tabela 7. Bariery komunikacyjne w organizacji

Przyczyna powstawania bariery	Rodzaj bariery	Opis
Nadawca	Przeładowanie informacyjne.	Brak możliwości zapamiętania nadmiernej liczby informacji przez odbiorcę, możliwość pominięcia najistotniejszych treści przekazu w powstałym chaosie informacyjnym.
	Brak obiektywizmu w przekazywaniu informacji.	Zbyt jednostronne przedstawianie sprawy. Uwypuklanie własnego punktu widzenia, próba jego narzucenia odbiorcom.
	Nie uwzględnianie możliwości odbiorców.	Używanie niezrozumiałych słów, zbyt szybkie przekazywanie informacji, brak empatii.
	Emocje.	Niepohamowanie gniewu, zdenerwowania, nadmiernego entuzjazmu czy innych emocji, nadmierna krytyka wobec rozmówców.
	Wysyłanie sprzecznych sygnałów.	Niespójność między komunikacją werbalną i niewerbalną, powodująca dezorientację odbiorcy.
Odbiorca	Brak zaufania do nadawcy.	Negatywne informacje pozyskane wcześniej dotyczące nadawcy, niejasne intencje, z góry przesądzają o negatywnym nastawieniu, skazując proces komunikacyjny na niepowodzenie.
	Błędna interpretacja treści przekazu.	Doszukiwanie się treści, których w rzeczywistości przekaz nie zawiera, bądź obieranie treści zgodnie z wcześniejszym nastawieniem.
	Przedwczesna interpretacja, błędne motywy.	Na podstawie szczytkowych, nie do końca wysłuchanych, czy odczytanych informacji, odbiorca usiłuje zgadywać, jakie są intencje nadawcy.
Dynamika interpersonalna	Percepcja	Odmienny u każdego człowieka sposób postrzegania świata. Każdy z nas widzi, słyszy i czuje po swojemu, faworyzując zupełnie nieświadomie jeden ze zmysłów, ⁵¹ co znacznie utrudnia procesy komunikacyjne, często deformując przekaz.
	Bariery językowe.	Używanie specjalistycznego języka lub gwary, przekazywanie informacji w języku obcym, nie zważając na kompetencje językowe partnerów.

⁵¹ Według koncepcji neurolingwistycznego programowania, zmysły wzrok, słuch, dotyk - stanowią tzw. systemy reprezentacji. Każdy człowiek nieświadomie faworyzuje jeden z systemów stając się odpowiednio: wzrokowcem, słuchowcem lub czuciowcem. Według NLP o tym jak się zachowujemy decyduje nasz umysł, emocje i ciało, które to elementy stanowią powiązany ze sobą system.

	Różnice w poziomie wiedzy uczestników procesu.	Brak zrozumienia przekazu spowodowany niższym poziomem wiedzy, często ukrywany w obawie przed kompromitacją.
--	--	--

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: J. Stankiewicz, *Komunikowanie się w organizacji*, Astrum, Wrocław 1999, s.137-140

Bardzo trudno jest przewidzieć, w jaki sposób ludzie zachowują się w określonych okolicznościach. Pomimo tego, a może dlatego właśnie, osoby wykazujące chęć doskonalenia umiejętności komunikacyjnych, powinny nieustannie dążyć do zrozumienia przyczyn zachowania się innych ludzi i samego siebie. Uważam, że tylko wtedy można osiągnąć prawdziwy sukces, gdy zrozumie się potrzeby innych ludzi, co pozwoli na likwidowanie, bądź nie dopuści do powstawania barier komunikacyjnych, będących główną przyczyną wielu porażek zarówno w życiu prywatnym każdego człowieka, jak i w organizacjach, których jesteśmy członkami.

2.3. Budowanie więzi wewnątrzgrupowych w zespole pracowniczym

W świetle dzisiejszej rzeczywistości, w której dla wielu ludzi najważniejszym celem jest osiągnięcie sukcesu zawodowego, warto zastanowić się, dlaczego niektóre organizacje, przedsiębiorstwa czy zespoły, odnoszą sukces, a inne, chociaż działają w zbliżonych warunkach ekonomicznych czy kulturowych, ponoszą klęskę. Problem ten jest niewątpliwie problemem złożonym, ale jednym z decydujących czynników sukcesu, są ludzie tworzący organizacje. W tym kontekście nasuwa się następujące pytanie: jak dobrać ludzi do zespołu, aby dla każdego z nich, praca była satysfakcjonująca, a dzięki temu, aby stworzyli oni trwałą, efektywną grupę związaną ze sobą, której zależy nie tylko na własnych korzyściach, ale również na korzyściach całego przedsiębiorstwa.

Jeśli mówimy o więzi wewnątrzgrupowej, mówimy o wspólnocie celów danej grupy, o wzajemnych dobrych relacjach owocujących chęcią wspierania się w przewyciężaniu trudności, oraz wspólnym świętowaniu sukcesów⁵². Dobry, zgrany zespół to taki, którego członkowie w pełni świadomie dążą do wspólnego

⁵² Inne podejście mówi o więziach w sensie relacji, połączeń i zależności pomiędzy stanowiskami, wyróżniając służbowe, funkcjonalne, techniczne i informacyjne typy więzi. [http://www.empi2.pl/\[16.01.2007\]](http://www.empi2.pl/[16.01.2007])

celu, zdając sobie sprawę, że są od siebie zależni i muszą na sobie polegać⁵³. W jaki sposób tworzyć tę więź, która scali zespół tworząc mocną, spójną grupę, w której każdy z członków będzie świadomy tego, że jego postępowanie, dążenie do wspólnego dobra jest warunkiem koniecznym w tworzeniu wspólnoty?

Podstawą do tworzenia mocnych więzi, jest spełnienie oczekiwań członków zespołu. Przedsiębiorstwo, które nie daje pracownikom możliwości zawodowego spełnienia się, odnalezienia swojego miejsca w grupie, nie może oczekiwać od nich pełnego, efektywnego zaangażowania, w budowanie trwałej organizacji. Menedżerowie powinni dostrzegać możliwość osiągnięcia sukcesu organizacji, przez pryzmat sukcesu jej członków. Należy wspomnieć tutaj o różnicach naszych osobowości, które w pewnym stopniu wpływają na preferencje dotyczące charakteru pracy, oraz roli pełnionej w zespole pracowniczym. Ludzie najbardziej angażują się w pracę, są solidni i efektywni wtedy, gdy lubią to, co robią. Jeśli pracownicy, stanowiący niejako poszczególne ogniwa zespołu są zadowoleni, nastawieni entuzjastycznie i skłonni do współpracy, rosną szanse na odniesienie sukcesu całej organizacji. Bardzo często, szczególnie duże przedsiębiorstwa - do których należy również Poczta Polska - nie potrafią odpowiednio wykorzystać potencjału drzemiącego w pracownikach. Często ludzie w nich zatrudnieni, posiadający wysokie kwalifikacje i predyspozycje do pracy, z różnych względów nie mają możliwości praktycznego ich wykorzystania. Zdarza się, że wykonują oni pracę, która nie przynosi im satysfakcji i w rezultacie odchodzą z firmy, szukając swojego miejsca w innych, bardziej elastycznych przedsiębiorstwach, skłonnych zapewnić im warunki, których oczekują w dążeniu do osobistego sukcesu. Sukcesu, stanowiącego podstawę w budowaniu więzi zespołowej i tworzeniu silnej organizacji. Stąd ogromne znaczenie odpowiedniego doboru kadr na poszczególne stanowiska, z uwzględnieniem potrzeb i oczekiwań zatrudnianych osób, oraz różnorodności ludzkich osobowości, których znajomość może stać się pomocna przy obsadzeniu stanowisk odpowiednimi ludźmi, oraz w tworzeniu zgranych grup pracowniczych. Aby rozwikłać ten problem, trzeba by zagłębić się w psychologiczne aspekty obsadzania pracowników na stanowiska, biorąc pod uwagę ich profile osobowościowe.

⁵³ E. Aronson, T.D. Wilson, R.M. Akert, *Psychologia społeczna. Serce i Umysł*, op. cit., s.357, a także: E. Wajszczak, *Kształtowanie klimatu organizacyjnego*, Oficyna Wydawnicza Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 2000, s.94

Należałoby zastanowić się nad teorią ról, która określa, jak osobowość człowieka wpływa na sposób jego zachowania w grupie⁵⁴. Osobowość, czyli pewne cechy charakteru, które decydują o tym, jacy jesteśmy, jak postępujemy, czym różnimy się od innych a w czym jesteśmy do nich podobni. Według teorii ról, dobrze dobrany zespół powinien składać się z osób o różnych typach osobowości, bo tylko wtedy mogą się one wzajemnie uzupełniać. Osobowość człowieka określa sposób jego postępowania, oraz preferencji dotyczących ról pełnionych w zespole, oraz sprawia, w jakiej roli każdy z nas czuje się najlepiej, na jakim stanowisku może być najbardziej efektywny. Tylko wtedy cały zespół może odnosić sukcesy, gdy każdy z jego członków ma wysokie poczucie satysfakcji i gdy wszyscy potrafią ze sobą współpracować tworząc nierozzerwalną więź. Chcąc tę więź zbudować i umacniać, warto podjąć się wcześniej próby określenia profili osobowościowych ludzi, którzy mają być zatrudnieni, poznać ich oczekiwania dotyczące charakteru wykonywanej pracy i starać się w miarę możliwości spełniać te oczekiwania. Oczywiście oceniając pracownika, nie można zupełnie bezkrytycznie opierać się jedynie na ocenie jego osobowości. Jestem przekonana, że tylko niektóre cechy charakteru dziedziczymy po przodkach, a tak naprawdę naszą osobowość kształtujemy sami przez całe życie, zmieniając się pod wpływem różnych czynników. Teoria ról może być więc pomocnym, ale nie jedynym kryterium oceny potencjalnych pracowników.

W budowaniu więzi, istotną rolę odgrywa również sposób prowadzenia przedsiębiorstwa przez menedżera. Zaangażowanie członków organizacji, dające im możliwość podejmowania decyzji powoduje, że czują się oni współodpowiedzialni za jej tworzenie i rozwój. Pracownicy nie ograniczają się wówczas jedynie do biernego wykonywania swoich obowiązków, ale w pełni uczestniczą w życiu przedsiębiorstwa, dbając o budowanie prestiżu i zajmowanie wysokiego miejsca wśród konkurencji. Kierowanie przedsiębiorstwem, które polega jedynie na wydawaniu twardych dyrektyw i ostrym egzekwowaniu ich wykonania, nie sprzyja dobrym relacjom w organizacji, a w efekcie prowadzi do niezadowolenia wśród

⁵⁴ Badania przeprowadzone w Henley College przez R. M. Belbina pokazały jak ogromne znaczenie dla efektywności pracy zespołu, ma właściwy dobór jego członków. Na podstawie zachowań osób biorących udział w przeprowadzonym eksperymencie, określono role, które według R. M. Belbina są niezbędne do osiągnięcia dobrych rezultatów pracy w grupie, w sposób opisowy określając ich wkład w pracę zespołu, a także dopuszczalne słabości. Są to: myśliciel, poszukiwacz źródeł, koordynator, lokomotywa, krytyk wartościujący, dusza zespołu, realizator, skrupulatny wykonawca, specjalista. R. M. Belbin, Twoja rola w zespole, GWP, Gdańsk 2003, s.36-40

załogi i powstawania trudnych do opanowania konfliktów. R. Meredith Belbin uważa, że obierając sposób kierowania organizacją nie należy popadać w skrajności⁵⁵.

W przedsiębiorstwach, w których decyzje podejmowane są jedynie przez kierowników funkcjonalnych komórek organizacyjnych, często dochodzi do nieporozumień, ponieważ chcąc za wszelką cenę wprowadzić w życie swoje pomysły, nie tylko nie liczą się oni ze zdaniem podwładnych, ale często nie potrafią również ze sobą dojść do porozumienia, z powodu znacznej sprzeczności interesów. Z kolei zbyt intensywne dążenie do kształtowania poczucia przynależności może stać się przyczyną narastania postaw konformistycznych, zacierania poczucia indywidualizmu wśród załogi, tłumieniu innowacyjnych pomysłów, których wdrożenie mogłoby w korzystny sposób wpływać na rozwój firmy, równocześnie utwierdzając pomysłodawców w poczuciu własnej wartości.

Biorąc pod uwagę powyższe rozważania, nasuwa się wniosek: w kierowaniu przedsiębiorstwem nie można – podobnie jak w innych dziedzinach życia społecznego – popadać w skrajności. Niestety nie ma jednak złotego środka, który określałby jednoznacznie, w jaki sposób kierować organizacją, aby rosła ona w siłę. Nie można również znaleźć jednej recepty na zbudowanie trwałych więzi wewnątrzgrupowych. Każda organizacja ma swoją, indywidualną specyfikę, uzależnioną od jej wielkości, rodzaju prowadzonej działalności, kultury, otoczenia, a przede wszystkim od ludzi, którzy ją współtworzą. Różnorodność ta wymusza konieczność indywidualnego podejścia do zarządzania organizacjami. Przedsiębiorca czy menedżer, któremu zależy na zbudowaniu trwałych więzi wewnątrzgrupowej musi brać pod uwagę wiele aspektów. Odpowiednie kierowanie ludźmi, dobór środków motywacyjnych, sposób rekrutacji kadr, to tylko kilka najważniejszych czynników, które odpowiednio dobrane mogą przyczynić się do osiągnięcia sukcesu organizacji. Cała trudność tkwi we właściwym ich doborze, który zależy od umiejętności osób kierujących organizacjami.

2.4. Usprawnianie zarządzania przebiegiem komunikacji w firmie

⁵⁵ Nawiązanie do teorii ról w zespole pracowniczym: z jednej strony tak zwana kultura Lokomotywy, czyli decydowanie o wszystkim przez kierowników funkcjonalnych, bez możliwości partycypacji pracowników niższych szczebli, z drugiej kultura Duszy Zespołu, czyli podporządkowanie całej działalności kształtowaniu kultury organizacyjnej, postępowanie według wypracowanych wzorców, których nie można w żadnym razie lekceważyć. R. M. Belbin, *Twoja rola w zespole*, op. cit., s.127

Aby mówić o usprawnianiu przebiegu komunikacji w przedsiębiorstwie, należy wspomnieć o jej rolach w procesie zarządzania. I tak komunikowanie służy do przekazywania informacji pomiędzy pracownikami znajdującymi się na różnych szczeblach hierarchii, czyli pełni rolę informacyjną. Gromadzone w procesach komunikacji informacje ułatwiają kierownictwu podejmowanie decyzji, stąd rola decyzyjna. Trzecia rola wiąże się z możliwością wielokierunkowego porozumiewania się wszystkich osób w jakiś sposób związanych z organizacją: przełożonych, podwładnych, kontrahentów, klientów⁵⁶.

Istota wymienionych ról sprowadza się do efektywności przebiegu procesów komunikacyjnych, do skuteczności przekazywania i odbioru komunikatów płynących pomiędzy członkami załogi, oraz wszystkimi osobami pozostającymi w związku z organizacją. Usprawnianie przebiegu komunikacji to podejmowanie próby wypracowania płynności w porozumiewaniu się, czyli eliminowania barier komunikacyjnych, do czego niezbędne jest ciągle kształtowanie wysokiego poziomu świadomości wszystkich pracowników, stałe pogłębianie ich wiedzy z zakresu komunikacji interpersonalnej, zgłębianie przez nich istoty poszczególnych elementów procesu komunikowania. Warto w tym celu przeanalizować sposób porozumiewania się, biorąc pod uwagę każdy element procesu komunikacyjnego. Dlatego ponownie przypomnę model procesu perswazyjnego, ponieważ perswazja jest według mnie najistotniejszym rodzajem komunikowania, szczególnie komunikowania w przedsiębiorstwach usługowych, jakim jest Poczta Polska. Od umiejętności przekonywania zarówno pracowników, jak i klientów Poczty Polskiej uzależniony jest poziom jakości usług, oraz kształtowanie wizerunku przedsiębiorstwa. Dogłębne przeanalizowanie poszczególnych elementów procesu perswazyjnego, polegające na ocenie zachowania nadawcy, sposobu przekazywania komunikatu, wyłonieniu barier, oraz zrozumienie odczuć i potrzeb odbiorcy, daje szansę na usprawnienie przebiegu komunikacji w przedsiębiorstwie

W każdym procesie komunikacyjnym ważny jest sposób przekazywania informacji, zarówno tych pierwotnych, płynących od nadawcy, jak i informacji zwrotnych, które pozwalają ocenić, czy przekazane komunikaty zostały prawidłowo zinterpretowane i czy ich odbiór przełożył się na właściwe działanie pracowników. Każda organizacja powinna dążyć do wypracowania takich sposobów przekazywania

⁵⁶Z. Mikołajczyk, K. Ziemięwicz, *Zarządzanie małym przedsiębiorstwem*, w: *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, pod redakcją B. Piaseckiego, PWN, Łódź 2001, s. 225

komunikatów, aby obieg informacji przebiegał sprawnie i był efektywny, aby członkowie organizacji potrafili dochodzić do porozumienia i wspólnie tworzyć najlepsze dla przedsiębiorstwa rozwiązania, równocześnie dając satysfakcję klientom. Ponadto należy dążyć, aby informacje dostarczane kierownictwu dla celów decyzyjnych, były pełne i wiarygodne, pozwalające na unikanie błędów w podejmowaniu decyzji.

Jeżeli osoba sprawująca funkcję kierowniczą w sposób apodyktyczny, nie znoszący sprzeciwu wydaje polecenia, pracownicy nie czują się współodpowiedzialni za tworzenie przedsiębiorstwa, a w rezultacie, komunikowanie nie tylko staje się nieskuteczne, ale można również spodziewać się narastania konfliktów. Jeśli natomiast pracownicy mają możliwość wyrażenia swojego zdania, partycypowania w budowaniu wspólnych wartości, czują się potrzebni i bardziej angażują się w pełnione przez siebie obowiązki.

Umiejętności komunikacyjne stanowią również podstawę w negocjacjach z klientami przedsiębiorstwa. Istotne znaczenie można tu przypisać znajomości technik perswazyjnych, oraz postępowania w myśl filozofii: *każdy wygrywa*, która według Kevina Hogana jest sposobem na życie⁵⁷. Zarówno w życiu prywatnym jak i w kontaktach zawodowych, wygrywa ten, kto potrafi dostrzec potrzeby drugiego człowieka i postępować tak, aby potrzeby te, w miarę możliwości zostały spełnione. Nie chodzi tu o bezgraniczne podporządkowanie się innym ludziom, ale o dążenie do budowania relacji opartych na zaufaniu, które dają satysfakcję obydwu stronom. Czasami warto ustąpić dzisiaj po to, aby w przyszłości ustępstwo to zaowocowało wielokrotnie. Czasami stanowczo należy powiedzieć nie. Osoba, która w dążeniu do spełnienia swoich oczekiwań równocześnie wykazuje się wrażliwością na potrzeby innych, potrafi dostrzec odpowiedni moment do przekazania każdej treści, nie raniąc uczuć drugiego człowieka i doprowadzić do sytuacji, z której każdy będzie zadowolony⁵⁸.

Oprócz sposobu przekazywania poleceń, czy organizacji zadań, istotny jest również sposób informowania załogi o efektach pracy, oraz forma przekazywania ocen⁵⁹. Zarówno pozytywna ocena jak uwagi krytyczne, w zależności od sposobu ich

⁵⁷ Wrażliwość na potrzeby drugiego człowieka, kierowanie się w życiu zasadą słusznego postępowania daje poczucie satysfakcji, czyli wartości o wiele bardziej cennej od wymiernych korzyści. K. Hogan, *Psychologia perswazji. Strategie i techniki wywierania wpływu na ludzi*, op. cit., s.12

⁵⁸ Tamże, s. 248

⁵⁹ Szerzej: J. Stankiewicz, *Komunikowanie się w organizacji*, op. cit., s.159

komunikowania, mogą wywoływać różne reakcje u pracowników, motywując lub demotywując ich do dalszych działań. Dlatego tak istotny staje się właściwy dobór słów, przedstawianie uwag w sposób konkretny i rzeczowy, językiem zrozumiałym dla odbiorcy. Przekazywanie krytycznych uwag w taki sposób, aby nie urazić pracownika, czy nie wywołać u niego uczucia lęku, a tym samym nie zniechęcać go do pracy, stanowi bardzo ważną umiejętność, wyzwalamą dobre reakcje, mobilizującą pracowników. Umiejętność ta niweluje również konflikty, usprawniając tym samym procesy komunikacyjne w organizacji. W zarządzaniu ludźmi, należy wziąć pod uwagę różnorodność i indywidualizm ludzkich osobowości, które w znacznym stopniu wpływają na sposób zachowania człowieka w różnych sytuacjach. Dlatego kierownik powinien charakteryzować się empatią i posiadać wiedzę z zakresu psychologii, oraz umiejętność praktycznego wykorzystywania tej wiedzy w zarządzaniu ludźmi. Aby zmobilizować ludzi do efektywnego działania, najlepiej poznać ich oczekiwania i zastosować takie środki perswazji, które najbardziej motywują. Wyrażona w sposób otwarty ostra krytyka, może kogoś skutecznie zmobilizować, podczas gdy ktoś inny zostanie w ten sposób zupełnie zniechęcony do podejmowania jakiegokolwiek wysiłku. Dlatego indywidualne podejście do każdego pracownika, choć wymaga sporego wysiłku ze strony przełożonego, może w przyszłości zaowocować nie tylko dobrymi relacjami międzyludzkimi, ale również przynosić korzyści całej organizacji. Warto tutaj wspomnieć o znaczeniu czynników związanych ze sposobem wypowiedzania się, i budowania relacji interpersonalnych, nazywanych regułami konwersacyjnymi⁶⁰. Reguły te mówią o czytelności wypowiedzi, o dążeniu do przekazywaniu sedna, bez zbędnych ubarwień, nadczytelności i nadmiaru treści. Ponadto podkreślają one wagę okazywania szacunku swojemu rozmówcy, przejawiającego się podejmowaniem próby wczuwania się w jego rolę, spojrzenia na problemy z jego punktu widzenia. Osoba stosująca reguły konwersacyjne w relacjach międzyludzkich, potrafi jasno i otwarcie przedstawiać swoje zdanie bez obrażania uczuć innych osób, będąc również dobrym słuchaczem, który nigdy nie lekceważy opinii swoich rozmówców.

Będąc nadawcą komunikatów, kierownik musi zadbać o spójność przekazywanych słownie treści z komunikatami o charakterze niewerbalnym, co w znacznym stopniu podnosi wiarygodność i wzbudza zaufanie odbiorców. W wyrażaniu swoich opinii i sugestii powinien być obiektywny, nie sugerować się

⁶⁰ Tamże, s.159 - 160

stereotypami czy uprzedzeniami. Tylko taka postawa pozwala na budowanie właściwych relacji z podwładnymi, oraz własnego autorytetu. Osoba, która nie okazuje rozmówcom swojej wyższości, wypowiadająca się w sposób jasny i otwarty, bez stosowania manipulacji, ma duże szanse na unikanie barier komunikacyjnych, a tym samym na usprawnienie przebiegu procesów komunikacyjnych w organizacji.

Jako odbiorca komunikatów, kierownik musi stać się dobrym słuchaczem, z uwagą i szacunkiem traktować nadawców, utwierdzając w nich poczucie własnej wartości, dając im pewność, że są kimś ważnym dla organizacji.

Nie można mówić o skutecznym komunikowaniu w organizacji, jeżeli nie występuje w nim szybka reakcja na przekazywane informacje, czyli omówione w rozdziale pierwszym sprzężenie zwrotne. Jakość informacji uzyskiwanych od odbiorców komunikatu, będących reakcją na pierwotny przekaz, decyduje o skuteczności procesu komunikacji. W zależności od sposobu, w jaki informacja zwrotna wpływa do nadawcy, na ile jest ona szczegółowa i konkretna, cały proces komunikacyjny można uznać za bardziej lub mniej skuteczny⁶¹.

Jeśli kierownicy potrafią odrzucić stereotypy i uprzedzenia, jeśli nie zawyżają kompetencji językowych w porozumiewaniu się z podwładnymi i klientami, rosną szanse na efektywność komunikacji, prawidłową interpretację przekazywanych treści, sukcesy perswazyjne i negocjacyjne. Ponadto wiadomą rzeczą jest, że często osoby kierujące przedsiębiorstwem, dla wielu osób w nim zatrudnionych stają się swoistymi autorytetami, osobami, od których inni przejmują wzorce zachowań, starając się naśladować ich sposób postępowania. Jeśli więc będą to dobre wzorce, powszechne ich stosowanie wpłynie korzystnie na całą organizację, przyczyni się do umacniania więzi, oraz zwiększania poziomu satysfakcji zawodowej zatrudnionych w niej osób.

Jesteśmy istotami społecznymi i dlatego za wszelką cenę chcemy być akceptowani wśród społeczeństwa, w którym żyjemy. Dlatego właśnie staramy się przejmować ogólnie wypracowane wzorce zachowań i traktować je jako własne. Dlatego nasze postępowanie uzależnione jest od postępowania osób, wśród których przebywamy. Dlatego też kierownicy, jako osoby decydujące w znacznym stopniu o kształtowaniu wizerunku organizacji, jako ludzie, na których zwrócone są spojrzenia

⁶¹ Według J. Stankiewicz, aby komunikowanie było skuteczne niezbędny jest szybki feed – back, określony konkretnymi zasadami, z których najważniejsze to akceptacja nadawcy, przekazywanie faktów, konkretów, sugestii. J. Stankiewicz, *Komunikowanie się w organizacji*, op. cit., s.158

wszystkich pracowników, wpływają na sposób zachowania członków załogi i to od nich zależy, czy będą stanowić pozytywny czy negatywny wzór do naśladowania.

Rozdział 3

Funkcjonowanie zespołu pracowniczego w organizacji

Trudno wyobrazić sobie sytuację, w której osoba będąca członkiem organizacji nie należy równocześnie do jednego z zespołów pracowniczych. Konieczność porozumiewania się z innymi członkami załogi istnieje nawet na zupełnie samodzielnym stanowisku pracy, wymagającym wysokiego stopnia specjalizacji. Kontakty członków organizacji są niezbędnym elementem jej funkcjonowania i to od nich zależy sposób wykonywania pracy przez poszczególnych pracowników, a w rezultacie - efektywność całego przedsiębiorstwa. Często nie zdajemy sobie z tego sprawy, ale już sama obecność innych osób oddziałuje znacząco na nasze zachowanie, mobilizując, lub działając destruktywnie⁶². Wykorzystanie pozytywnego oddziaływania tego wpływu, z równoczesnym eliminowaniem wpływu negatywnego, do zwiększania efektów przedsiębiorstwa, jest zadaniem niezmiernie trudnym, wymagającym rozległej wiedzy na temat ludzkiej psychiki, oraz skutecznego powiązania tej wiedzy z praktyką. Pozwala to na tworzenie samodzielných stanowisk, lub budowanie zespołów pracowniczych w zależności od rodzaju wykonywanych czynności, czy też zadań.

W zbiurokratyzowanych, dużych przedsiębiorstwach, do których należy również Poczta Polska, problem ten jest niestety lekceważony, przez co olbrzymi potencjał drzemiący w stutysięcznej rzeszy pracowników, jest wykorzystywany w bardzo ograniczonym zakresie

3.1. Warunki skuteczności zarządzania zespołem w organizacji

Organizacje coraz częściej, celem podniesienia efektywności, tworzą w swoich strukturach zespoły, a tym samym przełamują stereotypowy model

⁶² Wpływ fizycznej obecności innych osób na sposób naszego postępowania to facylitacja społeczna. Udowodniono, że w przypadku wykonywania rutynowych, prostych czynności obecność innych osób działa pozytywnie, zwiększając efektywność działania, natomiast, gdy zadania są skomplikowane, obecność innych negatywnie wpływa na sposób ich wykonania. Wynika to z obawy przed krytyczną oceną. Drugim bardzo częstym zjawiskiem jest próżniactwo społeczne. Pracując w grupie, podświadomie uważamy, że odpowiedzialność za wykonanie zadania rozkłada się pomiędzy jej członków, więc w razie popełnienia błędu nie zostaniemy negatywnie ocenieni. E. Aronson, T.D. Wilson, R.M. Akert, *Psychologia społeczna. Serce i umysł*, op. cit., s.363

organizacyjny, polegający jedynie na funkcjonowaniu w ramach przedsiębiorstwa działów, wydziałów i komórek funkcjonalnych. I choć wiele polskich przedsiębiorstw działa jeszcze na starych zasadach, nowoczesne rozwiązania organizacyjne ocenia się znacznie wyżej, dostrzegając zasadnicze różnice szczególnie w zakresie wykorzystania efektywności pracowników. W miarę rozwoju przedsiębiorczości zaczęto dostrzegać wady tradycyjnego zarządzania, w którym decydującą rolę przypisuje się hierarchicznemu przekazywaniu poleceń i instrukcji, nie dając szansy poszczególnym członkom załogi na podejmowanie własnej inicjatywy, tłumiąc tym samym ich efektywność⁶³.

Zespoły zadaniowe w opinii S.P. Robbinsa w zależności od założonego celu można podzielić na: problemowe, samokierujące, oraz funkcjonalne⁶⁴. Ich krótką charakterystykę przedstawia poniższa tabela.

Tabela 8. Rodzaje zespołów w organizacjach

Rodzaje zespołów	Krótką charakterystyka
problemowe	Kilku pracowników tego samego działu powołanych do rozwiązania konkretnego problemu, np poprawy jakości usług
samokierujące	Kilku lub kilkunastu pracowników podejmujących samodzielne decyzje, w pełni odpowiedzialnych za całość pracy
funkcjonalne	Pracownicy zatrudnieni na tym samym szczeblu hierarchii, ale w różnych działach połączeni w zespół w celu wykonania konkretnego zadania

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: S. P. Robbins, *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 1998, s. 195-200

Zespoły pracownicze zdobywają coraz większą popularność z powodu znacznej elastyczności spowodowanej ograniczoną liczbą członków, która daje możliwość pełnego wykorzystania potencjału ludzkiego, a tym samym uzyskania efektu synergii. Pracownicy czując się współodpowiedzialnymi za efekty pracy, z większym zapałem angażują się w obowiązki zawodowe, wykazując się kreatywnością, wdrażając wspólnie twórcze rozwiązania, pomnażając wartość firmy.

⁶³ T. Warner, *Umiejętności w komunikowaniu się*, op. cit., s. 63

⁶⁴ S. P. Robbins, *Zachowania w organizacji*, op. cit., s. 195-200

Efektywność działania zespołów pracowniczych uwarunkowana jest przez szereg czynników, z których najistotniejsze przedstawiam w tabeli 9.

Tabela 9. Czynniki warunkujące efektywność zespołów

Czynnik	Krótką charakterystyka
wielkość zespołu	Odpowiednia ilość pracowników w zespole, zwiększa szanse na efektywność wykonywanej przez nich pracy.
umiejętności	Im bardziej zróżnicowane umiejętności, oraz preferencje dotyczące wykonywanych czynności, tym większe możliwości całego zespołu.
właściwy dobór członków zespołu	Dopasowanie pracowników do wykonywanych zadań, poprzez profesjonalnie przeprowadzaną rekrutację kadr.
wspólny cel	Świadome dążenie do osiągnięcia wspólnych celów, jako podstawa do osiągnięcia sukcesów.
przywództwo	O efektywności zespołu, w znacznym stopniu decyduje efektywność lidera.
wzajemne zaufanie	Pozytywne nastawienie do siebie członków zespołu, ich dobre relacje sprzyjają efektywności pracy.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: M. Huczek, *Zachowania ludzi w organizacji*, op. cit., s. 81

Wielkość zespołu

Im mniej liczny zespół tym efektywność pracy większa. W przeciwnym razie istnieje ryzyko obniżenia zaangażowania pracowników, powstawanie nieporozumień i zbyt dużej różnicy zdań, która może doprowadzić do sytuacji konfliktowych. Z drugiej strony - za mała liczba pracowników, może również negatywnie wpływać na efektywność pracy załogi, ponieważ może zabraknąć różnorodnych kwalifikacji niezbędnych do spoglądania na problemy z różnych perspektyw.

Umiejętności

Podstawą w budowaniu zespołu jest dobór odpowiednio wykwalifikowanych pracowników, posiadających zróżnicowane umiejętności, oraz przydzielenie im zadań, w zależności od preferencji i predyspozycji osobowościowych.

Dobór członków zespołu

Trafny dobór pracowników daje im poczucie spełnienia i zadowolenia z pełnionych obowiązków, co przekłada się na doskonałe efekty całego zespołu.

Dobór pracowników nie powinien polegać na zatrudnianiu przypadkowych osób. Właściwa rekrutacja to wyłanianie naprawdę wartościowych jednostek, oraz dopasowanie ich do stanowisk, celów, zadań i misji, czyli tworzenie twórczego pracownika⁶⁵. Należy przy tym pamiętać o różnicach dzielących ludzi, o ich różnorodnych zdolnościach, możliwościach i oczekiwaniach, co pozwoli na stymulowanie w nich pożądanых cech i postaw⁶⁶.

Świadomość celu

Świadomość dążenia do wspólnego celu integruje członków zespołu pracowniczego, wyzwalając kooperację, oraz wysoki poziom tolerancji wobec odmiennych postaw i oczekiwań⁶⁷. Takie postępowanie, w którym uczestnicy komunikacji skłonni są do ustępstw, rozumiejąc, że tylko wtedy zrealizują swój cel, jeśli ich partnerzy będą mieć możliwości osiągnięcia swoich założeń, daje równocześnie szansę na odniesienie sukcesu całego przedsiębiorstwa. Według K. Hogana „*nigdy naprawdę nie wygra ten, kto dąży wyłącznie do zaspokojenia swoich potrzeb nie zważając na potrzeby innych. Nawet, jeśli ktoś zrealizuje swoje zamierzenia niszcząc po drodze innych ludzi, jego zwycięstwo będzie tylko złudną namiastką prawdziwego sukcesu*”⁶⁸.

Przywództwo

Każda grupa zadaniowa musi wybrać spośród siebie przywódcę - osobę, która potrafi mobilizować wszystkich do wspólnego działania, oraz przyczyniać się do kształtowania sprzyjającego klimatu, oraz rozładowania ewentualnych napięć i konfliktów. Decydującą rolę odgrywają tutaj najbardziej pożądane dla tej roli cechy charakteru. Może się również zdarzyć, że rola przywódcy zostaje podzielona pomiędzy kilku członków zespołu, gdyż zadania lidera są wielorakie i często jedna osoba nie jest w stanie w pełni im sprostać⁶⁹.

⁶⁵ E. Wajszczak, *Kształtowanie klimatu organizacyjnego w przedsiębiorstwie*, Oficyna Wydawnicza Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 2000, s. 47

⁶⁶ M. Adamić i B. Kożusznik twierdzą, że warunkiem skutecznego działania każdego pracownika, jest wypracowanie w sobie trzech postaci: aktora – który potrafi realnie wpłynąć na rzeczywistość mając poczucie pewności siebie, kreatora – wizjoner otwarty na tworzenie nowych rozwiązań, inspiratora – mobilizującego innych do działania. M. Adamić, B. Kożusznik, *Zarządzanie zasobami ludzkimi, aktor – kreator – inspirator*, AKADE, Kraków 2000, s. 42-45

⁶⁷ K. Migdał, *Psychologia w praktyce społecznej*, WSE, Warszawa 2001, s. 99

⁶⁸ K. Hogan, *Psychologia perswazji. Strategie i techniki wywierania wpływu na ludzi*, op. cit., s.12 - 13

⁶⁹ M. McKay, M Davis, P. Fanning, *Sztuka skutecznego porozumiewania się*, GWP, Gdańsk 2001, s. 259

Wzajemne zaufanie

Atmosfera w zespole powinna opierać się na wzajemnym zaufaniu. Pracownicy muszą mieć świadomość, że w razie trudności mogą na sobie polegać i wzajemnie się uzupełniać. Niezmiernie trudnym zadaniem, które równocześnie należy traktować jako podstawowy warunek skutecznego zarządzania zespołem, jest przekonanie pracowników do sensowności pracy zespołowej, przezwyciężenie ich oporu wynikającego z szeroko pojętego indywidualizmu. Wysoki poziom dojrzałości społecznej członków zespołu, przyczynia się do lojalnego postępowania wobec siebie, oraz wobec organizacji. Pozytywne relacje międzyludzkie często stają się doskonałym środkiem motywacyjnym, zwiększającym poczucie odpowiedzialności za innych członków zespołu i całą organizację, a także utwierdza w ludziach poczucie własnej wartości⁷⁰.

Najbardziej komfortowa i zwiększająca szanse skutecznego zarządzania zespołem pracowniczym wydaje się sytuacja, w której menadżer buduje zespół od podstaw, mając pełne uprawnienia w doborze kadry, możliwości szkoleniowe, oraz różnorodne środki motywacyjne. Jeśli jest do tego odpowiednio przygotowany, jeśli posiada zapał i wiarę w sens tego co robi, potrafi dobrać odpowiednich ludzi do zespołu, nauczyć ich pracy w grupie, oraz skutecznie motywować ich do działania, obiektywnie oceniać, zarazić swoim entuzjazmem. Jeśli menadżer potrafi w taki sposób sformułować zadania, aby pogodzić sprzeczności wynikające z różnorodności ludzkich charakterów, a tym samym zmotywować pracowników, stają się oni zwartą grupą, gotową do współpracy i dążącą do osiągnięcia wspólnych korzyści⁷¹. Istnieje wówczas duża szansa na wysoki poziom efektywności zespołu, oraz satysfakcję zaangażowanych pracowników, czego rezultatem może stać się sukces całej organizacji.

3.2. Komunikowanie się w zespole pracowniczym

Pracownicy w organizacji porozumiewają się ze sobą w sposób formalnie określony przez decydentów, wyznaczających drogi komunikacyjne, którymi płyną informacje, a także tworząc nieformalne sieci komunikacyjne, którymi informacje płyną spontanicznie, bez ograniczeń. W zespołach pracowniczych, czy też

⁷⁰ E. Wajszczak, *Kształtowanie klimatu organizacyjnego w przedsiębiorstwie*, op. cit., s. 94

⁷¹ K. Migdał, *Psychologia w praktyce społecznej*, op. cit., s. 179

zadaniowych będących wyodrębnionymi częściami całej organizacji, ich członkowie ustanawiają własne normy, których przestrzeganie staje się obowiązującym, choć często niepisany prawem, a komunikowanie uzależnione jest od wielkości zespołu, oraz od stopnia sformalizowania relacji interpersonalnych zachodzących pomiędzy pracownikami. Otwarte i niczym nie skrepowane komunikowanie się członków grupy, przyczynia się do rozwoju ich umiejętności, tworzenia ogólnie akceptowanego systemu motywacyjnego, a także budowania specyficznej kultury organizacyjnej określając równocześnie rodzaj struktury⁷². Taki sposób komunikowania jest podstawą w dążeniu do wysokiego poziomu autonomii zespołu, w którym pracownicy świadomie, bez nacisków biorą na siebie odpowiedzialność za jakość wykonywanych zadań, oraz kontrolują swoje zachowania⁷³.

W niewielkim zespole pracowniczym, komunikowanie opiera się przede wszystkim na ustnym przekazywaniu informacji. Członkowie zespołu mają możliwość bezpośredniego dzielenia się sugestiami dotyczącymi wykonywanych zadań, pomysłami, wnioskami. Taki sposób porozumiewania się, umocniony elementami komunikacji niewerbalnej, pozwala szybko reagować na zmiany, oraz podejmować związane z tym decyzje. Obserwując pracę w małych zespołach można przekonać się o potędze komunikacji niewerbalnej. Osoby doskonale ze sobą współpracujące, często rozumieją się bez słów, potrafią gestem lub miną przekazać sobie całe sedno komunikatu, nie tracąc czasu na dobór odpowiednich słów. Korzystając z elementów komunikacji niewerbalnej można również łatwiej zażegnać powstające nieporozumienia czy konflikty. Oczywiście wykorzystywanie tej formy komunikacji, z którą na co dzień mają do czynienia wszyscy członkowie małych grup, wymaga rozwagi i umiejętności komunikacyjnych, aby często spontaniczne i zbyt niezależne od nas komunikaty niewerbalne, nie były opacznie rozumiane przez współpracowników i przez to nie stawały się zarzewiem konfliktów.

W dużych zespołach pracowniczych rośnie rola komunikacji werbalnej, głównie w formie pisemnej, gdyż często brakuje możliwości bezpośredniego kontaktu wszystkich członków załogi równocześnie. Z racji wielkości zatrudnienia, przedsiębiorstwa takie nie mogą pozwolić sobie na organizowanie spotkań wszystkich pracowników, więc komunikaty siłą faktu muszą być przekazywane pośrednio, bądź w formie pisemnej, bądź przez wybraną grupę osób. Tu również

⁷² R. Jurkowski, *Komunikowanie się*, Oficyna Wydawnicza WSM SIG, Warszawa 2004, s.105

⁷³ P. Hartley, *Komunikacja w grupie*, Zysk i S – ka, Poznań 2000, s. 17

o sukcesie komunikacyjnym decydują umiejętności pracowników, przede wszystkim tych zatrudnionych na kierowniczych stanowiskach, a głównie ich chęci do szczerego przekazywania komunikatów i postępowania w myśl zasady każdy wygrywa⁷⁴, aby podlegli pracownicy czuli, że są ważni dla przedsiębiorstwa i mieli szansę spełnienia swoich osobistych zamierzeń.

Problemem pracy w grupie jest trafność podejmowanych wspólnie decyzji. Należy wziąć pod uwagę fakt, że nie zawsze decyzje podejmowane przez grupę są słuszne. Zdarza się często, że jednostki podporządkowują się grupie wbrew własnym przekonaniom, chcąc czuć się bezpiecznie, czy też w obawie przed odrzuceniem. Wówczas - nawet jeśli znajdzie się ktoś, kto otwarcie wypowie swoje zdanie, odmienne od opinii większości, grupa wywiera na nim nacisk, dążąc do bezwzględnego uznania wspólnych, nie zawsze słusznych racji. Odwrotną sytuację można zauważyć, gdy w skład zespołu wchodzi jedna lub kilka osób o bardzo silnej osobowości, które w pełni świadomie wykorzystują swoją pozycję do podporządkowania sobie pozostałych członków grupy. Istotne są w tym przypadku intencje lidera. Jeśli przywódca potrafi wykorzystać swoją siłę wpływu do zapewnienia satysfakcji nie tylko sobie, ale również pozostałym członkom grupy, dążąc tym samym do osiągnięcia wspólnych celów, może doprowadzić do sukcesu całego przedsiębiorstwa. Należy wziąć pod uwagę, że z drugiej strony siła jego wpływu może niestety służyć także nieuczciwej manipulacji, doprowadzać do powstawania konfliktów, a nawet poważnych kryzysów w organizacji. To, czy decyzje podejmowane wspólnie przez członków zespołu będą trafne, zależy więc od poziomu świadomości zatrudnionych w nim osób, od ich otwartości na innych ludzi. Dotyczy to nie tylko menedżerów, choć bez wątpienia to oni głównie wpływają na jakość komunikowania, zwracając na siebie spojrzenia wszystkich zatrudnionych, nadając specyficzny charakter organizacji. Efektywność pracy zespołowej, a także trafność decyzji grupowych zależy również od cech osobowościowych poszczególnych pracowników, oraz ich preferencji dotyczących rodzaju

⁷⁴Według K. Hogana podstawowe znaczenie w efektywnej komunikacji odgrywa znajomość praw perswazji: zasady wzajemności, prawa kontrastu, prawa sympatii, prawa potwierdzenia oczekiwań, efektu aureoli, prawa konsekwencji, reguły niedostępności, prawa konformizmu, oraz prawa władzy. Znajomość tych praw, oraz wykorzystanie tej wiedzy w sposób etyczny nie tylko ułatwia komunikację, ale również daje radość z pomocy innym ludziom i zwiększa poczucie własnej wartości osób postępujących dzięki temu w myśl zasady: „każdy wygrywa”. K. Hogan, *Psychologia perswazji, Strategie i techniki wywierania wpływu na ludzi*, op. cit., s.12 – 13

wykonywanych obowiązków. Pracownicy, którzy dużą wagę przywiązują do sposobu wspólnego wykonywania zadań, potrafią wypracować takie relacje, które znacznie ułatwiają pracę. Ponadto jak już wspominałam, w grupie istnieje ryzyko wystąpienia niekorzystnych zjawisk facylitacji i próżniactwa społecznego, które zamiast pozytywnego, mogą wywołać negatywny efekt synergii, zmniejszający efektywność zespołu w stosunku do efektywności odrębnie działających jednostek⁷⁵.

Ludzie wywierają decydującą rolę w każdej organizacji i każdym zespole pracowniczym. To pracownicy decydują o stopniu sprawności funkcjonowania przedsiębiorstw. Istota tej sprawności tkwi w umiejętności pokazania pracownikom, ich ogromnych możliwości, w dawaniu szansy wykonania czegoś wyjątkowego, czegoś, co pozwoli im spełnić się w pracy, uwierzyć w swoją wyjątkowość, oraz możliwość osiągnięcia sukcesu⁷⁶. Dlatego tak ogromne znaczenie komunikacji, a przede wszystkim sztuki perswazji, „*umiejętności przekazywania innym wartości i przekonań, które mogą zmienić ich życie na lepsze i bardziej wartościowe*”⁷⁷.

3.3. Rola menedżera w funkcjonowaniu zespołu

Dzisiaj od osób kierujących ludźmi wymaga się znacznie szerszych kompetencji, wiedzy i umiejętności. Menedżerowie, jako osoby, które powinien cechować wysoki poziom motywacji i pełna świadomość nadrzędnych celów organizacji, powinni dążyć przede wszystkim do maksymalizacji zasobów przedsiębiorstwa⁷⁸. Aby być dobrym menedżerem nie wystarczy jedynie wiedza z zakresu działalności organizacji, ale konieczna jest również umiejętność dzielenia się tą wiedzą, skutecznego motywowania pracowników, odpowiedniego organizowania procesów pracy, ze szczególnym uwzględnieniem specyficznych predyspozycji poszczególnych członków załogi. Ponadto menedżer musi posiadać umiejętności komunikacyjne, głównie dotyczące sztuki perswazji, aby móc niwelować powstające w zespole konflikty i skutecznie przekonywać podległych pracowników do realizacji zadań zgodnie ze strategią firmy. Jednym słowem

⁷⁵ S. P. Robbins, *Prawdy o kierowaniu ludźmi i tylko prawdy*, PWE, Warszawa 2003, s. 113

⁷⁶ M. Adamiec, B. Kożusznik, *Zarządzanie zasobami ludzkimi, aktor – kreator – inspirator*, op. cit., s. 13 - 14

⁷⁷ K. Hogan, *Psychologia perswazji, Strategie i techniki wywierania wpływu na ludzi*, Jacek Santorski & CO Agencja Wydawnicza, Warszawa 2005, s.19

⁷⁸ A. Poczowski, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, strategie, procesy, metody*, PWE, Warszawa 2007, s. 183

menedżer powinien być prawdziwym przywódcą, mobilizującym pracowników do pełnego zaangażowania się w pomnażanie wartości organizacji, poprzez indywidualny rozwój każdego z nich, ponieważ dążenie do maksymalnego wykorzystywania potencjału ludzkiego, daje pracownikom poczucie większej wartości, przynależności do firmy, większą satysfakcję zawodową, a w rezultacie pomnaża wartość całego przedsiębiorstwa⁷⁹. Warto w tym miejscu zastanowić się, czym jest przywództwo, oraz co decyduje o tym, że kierownik staje się przywódcą. S. P. Robbins słusznie określa przywództwo jako „*zdolność wpływania na grupę*”, stwierdzając równocześnie, że „*nie każdy kierownik może być przywódcą pomimo uprawnień formalnych danych mu z racji pełnionej funkcji*”⁸⁰.

Aby skutecznie kierować zespołem, konieczne jest wypracowanie autorytetu - zaufania, którym darzyć będą menedżera członkowie załogi. Bez tego autorytetu, kreowanie pożądanых postaw jest niemożliwe, a na tym kreowaniu właśnie, polega sukces prawdziwego przywódcy. Jeśli menadżer darzony jest zaufaniem, cały zespół dąży do tego, aby realizować jego pomysły i aspiracje⁸¹. Staje się on wówczas prawdziwym liderem mobilizującym pracowników do efektywnego działania. Pracownicy zainspirowani postawą przywódcy, realizują wówczas cele przedsiębiorstwa, równocześnie odczuwając wysoki poziom satysfakcji z wykonywanej pracy.

Główne teorie, które starają się wyjaśnić istotę przywództwa w organizacji to:

- teoria cech
- podejście behawioralne
- podejście sytuacyjne⁸²

Ich krótką charakterystykę przedstawia poniższa tabela

⁷⁹ J. Szopiński, *Kreatywność menedżerów a ich funkcjonowanie rodzinne, zawodowe i osobowościowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2004, s. 59

⁸⁰ S. P. Robbins, *Zachowania w organizacji*, op. cit., s. 210

⁸¹ R. Jurkowski, *Komunikowanie się*, op. cit., s. 105

⁸² A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, op. cit., s. 186-192

Tabela 10. Teoria przywództwa

Teoria	Charakterystyka
Teoria cech	Przywództwo jest zdolnością, której nie można nabyć, ale trzeba się z nią urodzić. O tym czy ktoś może być liderem decydują więc cechy osobowościowe, zdolności, wiedza, charyzma, odróżniająca przywódcę od innych. Wymienia się wiele cech, którymi powinien charakteryzować się prawdziwy przywódca, nie można jednak stwierdzić jednoznacznie, że nie posiadanie jakiegś grupy cech dyskwalifikuje człowieka jako przywódcę. Praktyka pokazuje, że człowiek może stać się liderem zespołu, ucząc się przewodzenia grupą w praktyce.
Podejście behawioralne	Rozróżnia się dwa rodzaje zachowań liderów: orientacja na ludzi i orientacja na zadania. Na tej podstawie wyszczególniono kilka rodzajów stylów kierowania, czyli zachowań liderów w procesie zarządzania ⁸³ .
Podejście sytuacyjne	Sposób kierowania ludźmi w znacznej mierze zależy od zmiennych warunków otoczenia. Aby skutecznie zarządzać ludźmi, lider dostosowuje swoje zachowanie do określonej sytuacji. Do najbardziej znanych zalicza się tutaj model ścieżki do celu, model LPC F. Fiedlera, model decyzyjny i ewolucyjny ⁸⁴

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: A. Pocztowski, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, PWE, Warszawa 2007, s. 186 – 200

Na temat cech, jakimi powinien charakteryzować się dobry przywódca zdania są podzielone. Według „Newsweeka”: „*nigdy nie będzie prawdziwym przywódcą ten, kto wykazuje nadmierną troskę o podwładnych. Najlepszym szefem jest autokrata z wizją, żelazną ręką prowadzący przedsiębiorstwo*”⁸⁵. Nie zgadzam się z takim stwierdzeniem. Choć autokratyczne kierowanie ludźmi może sprzyjać podnoszeniu efektywności, w dłuższej perspektywie staje się przyczyną wielu nieporozumień i niezadowolenia pracowników. Według mnie nie ma jednej recepty na efektywne zarządzanie ludźmi, choć niewątpliwie prawdziwy przywódca posiada wizję i potrafi

⁸³ Szerzej: M. Adamiec, B. Kożusznik, *Zarządzanie zasobami ludzkimi, aktor – kreator – inspirator*, op. cit., s. 206-207

⁸⁴ Szerzej: A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, op. cit., s. 192 -200

⁸⁵ I. Dominik, D. Malesa, *Szef-ska pasja*, w: „Newsweeka Polska”, 49/2006, s. 77

zarazić nią pracowników, odpowiednio ich motywując i pomagając zobaczyć wspólny cel. Przywódca jest entuzjastą, który bez reszty poświęca się pracy. Jego podstawową rolą w kierowaniu zespołem, jest uświadomienie pracownikom jak ważna jest kooperacja, wyzbycie się egoistycznego podejścia i spojrzenie na problem z punktu widzenia członka zespołu. Nie jest to zadanie łatwe, szczególnie w społeczeństwach, w których tkwi silnie zakorzenione poczucie indywidualizmu i dbałości jedynie o własne dobro, czy też tam, gdzie podejmuje się próbę reorganizacji dotychczas tradycyjnie funkcjonujących przedsiębiorstw⁸⁶, ale dla prawdziwego lidera liczą się właśnie trudne wyzwania, których rozwiązanie przynosi prawdziwą satysfakcję. Prawdziwego przywódcę powinna cechować charyzma i wysoki poziom umiejętności interpersonalnych, które oddziałują na wyobraźnię, oraz mobilizują pracowników do twórczego działania⁸⁷. Prawdziwe przywództwo uzależnione jest również od stopnia zaufania, jakim lider darzony jest przez pracowników, oraz od jakości komunikacji interpersonalnej, która przekłada się na poziom zadowolenia z pracy⁸⁸.

W dzisiejszych realiach coraz częściej dostrzega się znaczenie stałego podnoszenia kwalifikacji zatrudnionych pracowników, ponieważ takie pobudzanie ich aktywności, stanowi długofalową inwestycję przedsiębiorstwa, która może przynieść wielowymiarowe i wielokrotne korzyści⁸⁹. Stąd główną rolą menedżerów w organizacjach, jest konsekwentne dążenie do pomnażania wiedzy i rozwoju kadry, aby w perspektywie, wiedza ta zaowocowała sukcesem całego przedsiębiorstwa.

S. P. Robbins twierdzi: „nie da się przewodzić ludziom, którzy Ci nie ufają”⁹⁰. W kontekście tym nasuwa się pytanie: w jaki sposób budować zaufanie, które zadecyduje o skuteczności menedżera, a równocześnie o tym, że stanie się on przywódcą? Odpowiedź nie może być jednoznaczna, gdyż menedżerowie działają w specyficznych, jedynych w swoim rodzaju sytuacjach, wynikających z różnorodności organizacji, a przede wszystkim indywidualnych ludzkich osobowości. Niemniej jednak niektóre zachowania takie jak sprawiedliwość, prawdomówność, konsekwencja w postępowaniu, wydają się być uniwersalne dla każdej sytuacji. Jeżeli kierownik jasno i otwarcie przekazuje podwładnym

⁸⁶ S. P. Robbins, *Zachowania w organizacji*, op. cit., s. 210

⁸⁷ K. Migdał, *Psychologia w praktyce społecznej*, op. cit., s. 180- 181

⁸⁸ B. Puczkowski, *Komunikacja interpersonalna w biznesie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińskiego – Mazurskiego, Olsztyn 2006, s. 142

⁸⁹ Tamże, s. 143

⁹⁰ S. P. Robbins, *Prawdy o kierowaniu ludźmi... i tylko prawdy*, op. cit., s. 71

informacje, jeśli potrafi stać się ich powiernikiem w trudnych, nawet osobistych sprawach, znajdując czas na cierpliwe wysłuchanie problemów i udzielenie wsparcia⁹¹, z pewnością potrafi wzbudzić zaufanie i stać się niekwestionowanym autorytetem, za którym pracownicy podążą w każdej sytuacji, wierząc, że jego postępowanie nie polega na egoistycznym spełnianiu indywidualnych celów, ale opiera się na obiektywizmie. Taki kierownik potrafi poświęcić swoje osobiste aspiracje dla dobra poszczególnych członków załogi, a w konsekwencji całej organizacji. Myślę, że prawdziwy przywódca kieruje się w swoim postępowaniu maksymą: *„sekret sukcesu to jest umiejętność przyjmowania cudzego punktu widzenia i patrzenia z tej perspektywy z równą łatwością jak z własnej”*⁹² i takie właśnie postępowanie uznaje za swoją główną rolę w kierowaniu zespołem pracowniczym.

3.4. Od konfliktów do współpracy i poczucia satysfakcji zawodowej w zespole

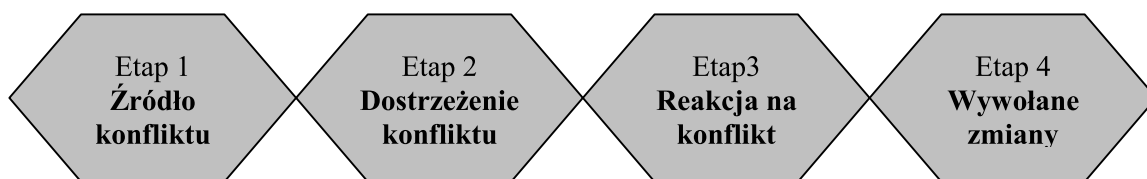
Konflikt stanowi nieodłączny element życia każdej organizacji i każdego zespołu pracowniczego. Jest *„nieunikniony a nawet konieczny do prawidłowego działania”*⁹³, a wynika ze sprzeczności interesów jednostek lub grup.

Z reguły konflikt kojarzony jest ze zjawiskiem, które niekorzystnie wpływa na przedsiębiorstwo. W rzeczywistości nie każdy konflikt działa destruktywnie, a nawet może stać się impulsem do rozwoju organizacji. Dlatego coraz częściej mówi się o zarządzaniu konfliktem, jako metodzie stymulowania rozwoju organizacji. Niektóre rodzaje konfliktu mogą działać niekorzystnie na grupę i należy za wszelką cenę dążyć do ich unikania lub złagodzenia. Często jednak pracownicy dyskutując o sposobach pracy, potrafią przekonywać się wzajemnie do ich ciągłego ulepszania, co może zaowocować zwiększeniem efektywności. Ponieważ konflikt określa się jako proces, można wyróżnić w jego strukturze kilka etapów:

⁹¹ Tamże. S. 72

⁹² H. Ford, Cyt. za: K. Hogan, *Psychologia perswazji, Strategie i techniki wywierania wpływu na ludzi*, op. cit., s.17

⁹³ R. Jurkowski, *Komunikowanie się*, op. cit., s. 132



Schemat 7. Konflikt jako proces

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: S.P. Robbins, *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 1998, s. 295

Źródło konfliktu decyduje w pewnym sensie o jego rodzaju. Jeżeli jego podłożem jest znaczna rozbieżność w systemie wartości, poglądów religijnych, czy politycznych, trudno mówić o możliwości wykorzystania konfliktu w budowaniu efektywności pracowników. Jeżeli natomiast dotyczy on procesów pracy, może pobudzić pracowników do twórczego myślenia i przyczynić się do powstawania innowacji.

Zanim uczestnicy procesu zareagują na powstały konflikt, muszą zdać sobie sprawę z jego istnienia. Nie wszyscy jednakowo podchodzimy do tych samych spraw, stąd przez jednych dana sytuacja może być odbierana jako konfliktowa, inni mogą zupełnie nie dostrzegać w niej znamion konfliktu, czy też zupełnie nie angażować się emocjonalnie.

Trzeci etap procesu, uzewnętrznia sposoby radzenia sobie z konfliktem przez poszczególnych jego uczestników, którzy świadomie dążą do osiągnięcia zysku. Pojawiają się tutaj: - rywalizacja, która prowadzi do konfliktu o sumie zerowej, gdzie tylko jedna ze stron może wygrać, - unikanie lub kooperacja, dzięki której obie strony mogą zyskać⁹⁴.

Konflikt może wywołać pozytywne lub negatywne zmiany dla przedsiębiorstwa. Chociaż z reguły konflikty postrzegane są jako zjawiska negatywne, dezorganizujące pracę, a nawet stające się przyczyną poważnych kryzysów, niektóre konflikty prowadzą do przechodzenia przedsiębiorstwa do nowego, wyższego etapu, przyczyniając się tym samym do jego rozwoju⁹⁵. Takie konflikty zwane konstruktywnymi, uczą ich uczestników tolerancji, oraz przyjmowania rozwiązań kompromisowych. Dzięki nim ludzie potrafią wyrażać odważnie swoje zdanie, bronić swojego stanowiska, ale równocześnie szanują

⁹⁴ K. Migdał, *Psychologia w praktyce społecznej*, op. cit., s. 179

⁹⁵ J. Szaban, *Miękkie zarządzanie*, op. cit., s. 172

zdanie innych i starają się obiektywnie je oceniać, postępując w ten sposób według swoistego kodeksu moralnego, który sprzyja integracji i powstawaniu twórczych, nowatorskich rozwiązań⁹⁶.

Przyczyny, które najczęściej wywołują sytuacje konfliktowe w polskich organizacjach przedstawiam w poniższej tabeli.

Tabela 11. Przyczyny powstawania konfliktów

Przyczyny powstawania konfliktów	Charakterystyka
Niezgodność charakterów	Odmienne charaktery pracowników, a co za tym idzie inny poziom angażowania się w pracę, inny system pracy mogą wywoływać nieporozumienia i konflikty.
Zła organizacja pracy	Źle zorganizowane procesy pracy, stają się często powodem nieterminowego wykonania zadań, lub nie spełnienia norm jakości produktu, czy też usługi. Na tym tle powstają nieporozumienia między członkami załogi.
Różnica wieku	Każde pokolenie ma odmienne systemy wartości. Starsi pracownicy cechują się niewątpliwie doświadczeniem, ale często są niechętni do przyjmowania zmian, czy innowacyjnych rozwiązań, na które młode pokolenie jest bardziej otwarte.
Różnica płci	Kobiety cechuje większa wrażliwość, stąd czasami nieporozumienia z bardziej twardymi, często bez skrupułów mężczyznami.
Różnice w poglądach politycznych	Różnice ideologiczne stają się często przyczyną najpoważniejszych, wręcz niemożliwych do pokonania konfliktów.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Szaban, *Miękkie zarządzanie*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2003, s. 169

W zespołach pracowniczych niezgodność interesów może wystąpić na płaszczyźnie przełożony - podwładny, kiedy źródłem konfliktu może okazać się niezrozumienie polecenia, czy rozbieżność oczekiwań, pomiędzy pracownikami zajmującymi równorzędne pozycje w hierarchii, w przypadku nierównego dostępu do zasobów, lub zajmowanej pozycji. Konflikt może wystąpić również pomiędzy jednostką a grupą w wyniku różnic w przyjmowanym systemie wartości, metodach wykonywania zadań, lub adaptacji pracownika⁹⁷. Grupa narzuca wszystkim

⁹⁶ http://pl.wikipedia.org/wiki/Konflikt_interpersonalny[27.12.2006]

⁹⁷ R. Jurkowski, *Komunikowanie się*, op. cit., s.131

członkom wypracowane wspólnie normy i wartości, stosowane dotychczas metody pracy, starając się za wszelką cenę eliminować zachowania nietypowe, niezgodne z oczekiwaniami. Z tego właśnie powodu przeforsowanie nowych pomysłów jest często zadaniem niezmiernie trudnym, a wszelkie niekonwencjonalne zachowania traktowane są ze znaczną rezerwą. Grupa stawia wówczas opór jednostkom wywołując konflikt. Jednostka o silnej osobowości, bądź wysokiej pozycji w hierarchii organizacyjnej, chcąc narzucić większości swoje zdanie, może również stać się zarzewiem konfliktu. Bardzo wyraźnie widać takie sytuacje w przedsiębiorstwach, w których kierownictwo podejmuje próbę wdrożenia nowych rozwiązań, lub gdy zachodzi konieczność przeprowadzenia restrukturyzacji w celu poprawy kondycji firmy.

Procesy restrukturyzacyjne kojarzone są przez pracowników głównie z ograniczaniem zatrudnienia i bardzo trudno przekonać ich o słuszności tego typu decyzji. Obawa przed niepewnością jutra, czy też opór wobec zmian staje się przyczyną poważnych konfliktów w przedsiębiorstwie, a ich zażegnanie jest często nie lada wyzwaniem dla kadry menedżerskiej, wymagającym umiejętności negocjacyjnych, oraz znajomości technik perswazyjnych. Przyczyny konfliktów mogą tkwić również w złych warunkach pracy i płacy, wzmacniających w pracownikach poczucie krzywdy i wyzysku. Taka sytuacja zaistniała w ostatnim czasie w Poczcie Polskiej, gdzie stojąca na najniższym szczeblu hierarchii służba doręczeń wszczęła protest, z powodu ciągle narastających obowiązków, nie popartych odpowiednią gratyfikacją finansową. Przedsiębiorstwo znalazło się w bardzo trudnej sytuacji. Z jednej strony strajkujący pracownicy, domagający się poprawy warunków pracy i płacy, z drugiej wzrastająca liczba firm konkurencyjnych, które nie omieszkały wykorzystać słabości największego gracza na rynku usług pocztowych, w celu umocnienia swojej pozycji i pozyskania jak największej liczby zniechęconych do Poczty klientów. Powstania takiej sytuacji można było uniknąć, jednak zlekceważono pewne symptomy świadczące o niezadowoleniu załogi, takie jak rezygnacja z pracy wielu osób z powodu niskich zarobków i trudności w pozyskiwaniu kadry na szeregowo stanowiska pracy. Zaistniały konflikt stał się impulsem do prowadzenia rozmów Dyrekcji Generalnej Poczty Polskiej z organizacjami związkowymi i przedstawicielami protestujących listonoszy. Negocjacje toczyły się przez kilka tygodni, a każda ze stron wielokrotnie zrywała rozmowy. Wreszcie przy pomocy obiektywnych mediatorów zawarto

satysfakcjonujące wszystkich porozumienie. Cała sytuacja oprócz istotnej poprawy warunków pracy najmniej zarabiającej grupy zawodowej, stała się równocześnie swoistą nauką, uświadamiając pracownikom, że „*Poczta Polska powinna być wspólnotą, w której każdy zatrudniony na miarę swoich zdolności i przygotowania, powinien uczestniczyć w podejmowaniu decyzji i działaniach przyczyniających się do rozwoju firmy. W przypadku konfliktów trzeba dolożyć wszelkich starań, aby znaleźć rozwiązania ugodowe. Trzeba nauczyć się słuchać siebie nawzajem i dać sobie szansę*”⁹⁸.

Ludzie w naturalny sposób dążą do stabilności i spokoju. Również w organizacjach wydaje się, że stabilność jest czymś bardzo pożądanym. Niestety okazuje się, że taki stan istniejący w przedsiębiorstwie w dłuższym okresie, może przynieść znaczne straty. W dzisiejszej rzeczywistości, w czasach wzmożonej walki konkurencyjnej, postępowanie rutynowe, które jest nieuniknione w etapie stabilności przedsiębiorstwa, powoduje pozostawanie w tyle i w rezultacie stawia przedsiębiorstwo na pozycji przegranej wśród konkurentów. Jeśli natomiast między pracownikami, czy grupami pracowniczymi występują różnice zdań, w pewnym sensie wymuszają one konieczność dyskusji, ciekawość odmiennych poglądów, przedstawiania, obrony i obalania argumentów. Rezultatem takich konstruktywnych sporów mogą być wypracowane wspólnie rozwiązania, ulepszenia, innowacje, dzięki którym przedsiębiorstwo rozwija się i skutecznie funkcjonuje na konkurencyjnym rynku. Pracownicy natomiast zdając sobie sprawę, że zostali zaangażowani w czynne kształtowanie tej pozycji i sami w znacznym stopniu przyczynili się do rozwoju i osiągnięcia sukcesu, czując się współtwórcami dobrych rozwiązań, odczuwają wysoki poziom zadowolenia z pracy. Ponadto sam fakt toczenia sporów i dochodzenia do kompromisów, buduje między pracownikami silną więź łączącą ich we wspólnocie. Stają się oni bardziej zwartą grupą ludzi, darzących się zaufaniem i dążących nie tylko do osiągnięcia za wszelką cenę swoich osobistych korzyści, ale przede wszystkim dbających o dobro całego przedsiębiorstwa.

3.5. Specyfika funkcjonowania zespołów pracowniczych w Poczcie Polskiej

⁹⁸ Cyt. za: D. Sobiecki, *Rozmowy o firmie*, w: Poczta Polska, nr.50/2006, s.6

W Poczcie Polskiej zespoły zadaniowe tworzone są sporadycznie jedynie na wyższych szczeblach zarządzania, w celu realizacji konkretnych przedsięwzięć. Na płaszczyźnie całego przedsiębiorstwa działają natomiast, wyznaczone przez schemat organizacyjny komórki funkcjonalne, w skład których wchodzi kierownicy, podlegli im według funkcji pracownicy, oraz usytuowane najniżej w hierarchii Urzędy Pocztove. Każda komórka funkcjonalna odpowiadająca za określoną dziedzinę działalności, dąży do realizacji swoich zadań, wydając polecenia podległym urzędom, opracowując plany sprzedaży poszczególnych usług, wykonując cały szereg narzuconych centralnie sprawozdań i zestawień. Urzędy Pocztove, które można określić mianem zespołów pracowniczych mają za zadanie, wspólne wypracowanie narzuconego odgórnie planu sprzedaży towarów i usług, zachowując określone standardy z zakresu kultury obsługi klienta. Na tej płaszczyźnie, działają najniżej usytuowane w hierarchii organizacyjnej grupy zawodowe, których praca polega na bezpośrednim kontakcie z klientem podczas świadczenia usług z zakresu przyjmowania, oraz doręczania korespondencji i przesyłek pocztowych. Grupy te funkcjonują na zasadzie wyraźnej podległości służbowej, a ich członkowie wykonują obowiązki wyszczególnione w kartach instrukcyjnych, tworzonych w sposób schematyczny dla poszczególnych stanowisk. Organizacja pracy Urzędów Pocztowych opiera się na wytycznych płynących z góry hierarchii, bądź z przepisów prawa, a decyzje podejmowane są wyłącznie przez kierowników, przy czym decyzja raz podjęta może zostać zmieniona przez kierownika wyższego szczebla. W dalszym ciągu bardzo duży nacisk kładzie się na kontrolę pracy, co niestety niekorzystnie wpływa na nastroje wśród pracowników, którzy często unikają nowych wyzwań i niechętnie decydują się na podejmowanie samodzielnej inicjatywy w obawie przed popełnieniem błędu wynikającego z nieściśłego zastosowania się do obowiązujących przepisów. Brak elastyczności jest podstawową bolączką Poczty Polskiej, która niestety często postrzegana jest przez klientów jako firma skostniała, niewychodząca naprzeciw ich rzeczywistym potrzebom. Patrząc na Poczta Polską oczami klienta, trudno nie zgodzić się, że w takiej opinii jest sporo racji i konieczne jest podejmowanie działań prowadzących do szeregu zmian, które mogłyby nie tylko usprawnić funkcjonowanie przedsiębiorstwa, ale również zmienić jego dotychczasowy obraz. Nie oznacza to, że pracownikom Poczty Polskiej brakuje ambicji. Nie można ich również określić jako mało wartościowych. Wielu z nich daje z siebie wszystko, poświęcając wiele czasu i wysiłku na kształtowanie dobrego

wizerunku przedsiębiorstwa. Często jednak ten olbrzymi potencjał drzemący w ludziach jest tłumiony za sprawą przerostu biurokracji, nie najlepszego systemu motywacyjnego, oraz braku możliwości podejmowania samodzielnej inicjatywy, ograniczanej przez sztywne przepisy.

Codzienna praca osób zatrudnionych w Urzędzie Pocztownym opiera się na szybkości i przejrzystości wykonywanych przez nich zadań, przy czym sprawność wykonania jakiegoś zadania uwarunkowana jest przez zadanie poprzednie i równocześnie warunkuje zadanie następne. Dlatego wszyscy pracownicy w pewien sposób są od siebie zależni i muszą na sobie polegać. Wszystkie czynności muszą być zgrane w czasie, aby zapewnić prawidłową i terminową realizację usług, a jeżeli z jakichś powodów warunek ten nie zostaje spełniony, powoduje to opóźnienia i słuszne reklamacje klientów. Pracownicy w Urzędach Pocztownych współpracują więc ze sobą podczas codziennego wykonywania obowiązków, a od efektywności tej współpracy w znacznej mierze zależy jakość wykonywanych usług, głównie szybkość opracowywania materiału powierzonych przez klientów Poczcie Polskiej. Specyfika pracy Urzędów Pocztownych wymaga koordynacji działań wszystkich służb: nadawczej, ekspedycyjno rozdzielczej, oraz oddawczej. Należy zaznaczyć, że każdy urząd wykonując te same usługi, działa w specyficzny, sobie tylko właściwy sposób, wypracowany przez zatrudnione w nim osoby. I chociaż większość czynności powtarza się na obszarze całej Polski, jednak organizacja pracy i funkcjonowanie zespołów pracowniczych w poszczególnych Urzędach Pocztownych ma specyficzny, indywidualny charakter. Nie ulega wątpliwości, że jakość pracy całego zespołu pracowniczego uzależniona jest od jakości pracy każdego pracownika wchodzącego w skład takiego zespołu. Duże znaczenie mają tutaj predyspozycje osobowościowe zatrudnionych, ich indywidualne umiejętności, oraz oczekiwania. Nie sposób nie brać pod uwagę znaczenia komunikacji interpersonalnej w funkcjonowaniu urzędu. Od jakości komunikacji między pracownikami, oraz jakości kontaktów z klientami zależy całokształt pracy zespołu, a także jego obraz, oraz wizerunek całej Poczty Polskiej. Sukces każdego przedsiębiorstwa usługowego zależy od opinii wystawionej mu przez korzystających z jego usług klientów. To oni decydują, czy firma będzie miała rację bytu na konkurencyjnym rynku. Dlatego umiejętności komunikacyjne pracowników, są na równi z różnorodną gamą usług podstawowym, a nawet najistotniejszym czynnikiem sukcesu.

Ogromną rolę w sprawnym funkcjonowaniu zespołów pracowniczych, odgrywają również osoby kierujące Urzędami Pocztowymi, oraz grupami pracowników. To od nich zależy stopień sprawności organizacji pracy, oraz poziom relacji interpersonalnych zarówno członków załogi jak i ich podejścia do klientów. Każdym Urzędem Pocztowym zarządza Naczelnik, któremu w zależności od ilości zatrudnionych osób, świadczącej o klasie placówki, podlegają kierownicy liniowi, lub bezpośrednio pracownicy obsługi: asystenci, ekspedienci i listonosze. Od Naczelnika wymaga się sprawnego zarządzania, umiejętnego kierowania pracą podległych mu pracowników, umiejętności organizacyjnych, planowania zadań, oraz skutecznej kontroli. Powinna to być osoba kreatywna, pełna poświęcenia i zapału, mobilizująca pracowników do efektywnego wykonywania zadań. Niestety możliwości Naczelników są znikome. Często jedynym środkiem motywacyjnym, którym dysponują jest dar przekonywania, który musi wystarczyć do wyzwolenia w podległych pracownikach chęci do pracy. Dużo zależy więc od predyspozycji osób kierujących ludźmi na najniższym szczeblu zarządzania. To oni stanowią pewnego rodzaju pomost pomiędzy szeregowymi pracownikami a zarządem, dokładając wszelkich starań w celu świadczenia przez załogę wysokiej jakości usług, równocześnie negocjując dla pracowników poprawę warunków pracy.

Zarząd Poczty Polskiej w ostatnim czasie zdecydował o podjęciu niezbędnych zmian, w celu usprawnienia działalności i przygotowania się do całkowitego otwarcia rynku usług. Jedną z wielu wprowadzonych zmian stał się sposób pozyskiwania pracowników na stanowiska. Dotychczasowy, dość przypadkowy sposób pozyskiwania kadr, został zastąpiony profesjonalnym procesem rekrutacyjnym, który odbywając się w kilku etapach, pozwala na określenie profilu psychologicznego kandydatów i wybór spośród nich osoby o najlepszych predyspozycjach i kwalifikacjach. Być może dzięki temu pracownicy zatrudniani w urzędach pocztowych będą właściwymi ludźmi na właściwych stanowiskach, co przyczyni się do wzrostu efektywności zespołów pracowniczych, oraz do podniesienia jakości świadczonych przez Poczczę usług.

W poniższej tabeli skumulowano główne kierunki wprowadzania zmian w Poczcie Polskiej.

Tabela 12. Kierunki zmian wewnątrz Poczty Polskiej

Zmiana	Opis
Struktury organizacyjnej	Wprowadzenie struktury biznesowej, której celem jest przejście z zarządzania pionowego, na współpracę poziomą pomiędzy utworzonymi centrami biznesowymi.
Systemu motywacyjnego	Dążenie do opracowania nowego systemu motywacyjnego, dającego większe możliwości nagradzania wartościowych pracowników.
Przepływu informacji	Zadecydowano o konieczności poprawy funkcjonującego na dzień dzisiejszy obiegu informacji, z większym wykorzystaniem systemu informatycznego.
Systemu rekrutacji	Wprowadzenie profesjonalnej procedury rekrutacyjnej z zastosowaniem różnorodnych metod takich jak wywiad rekrutacyjny, testy psychologiczne, badanie kompetencji zawodowych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Michalski, *Pocztowa droga* „Poczta Polska”, 46/2005

Poczta Polska działa jak wielka maszyna, której poszczególne części przeznaczone są do wykonywania określonych zadań. Niestety usterka jednej części tej maszyny powoduje opóźnienie działania, lub co gorsza całkowite jej zatrzymanie. Na podobnych zasadach działają zespoły pracownicze w Urzędach Poczтовых. W niektórych pracownikach stary system polityczny z czasów PRL zakorzenił dewizę, według której urzędnik decyduje o wszystkim i traktuje klientów z góry. Na szczęście takich ludzi jest w Poczcie Polskiej coraz mniej. Większość pracowników świadomych spoczywającej na ich barkach odpowiedzialności, daje z siebie wszystko, by ich wysiłek przyczyniał się do zadowolenia klientów, spełniał oczekiwania współpracowników, a im samym dawał satysfakcję i poczucie dobrze spełnionego obowiązku.

3.6. Ocena skuteczności komunikowania się pracowników Poczty Polskiej z klientami

„Prawidłowe relacje z klientami dla każdej firmy są niezwykle ważne, ale w przypadku firmy usługowej nabierają wręcz wyjątkowego znaczenia. Tutaj nie

można zachęcić klienta pięknym opakowaniem, czy kolorem. W usługach liczy się jakość, która oceniana jest po zakończeniu procesu realizacji. W przypadku usług pocztowych na tą jakość składają się przede wszystkim skuteczność i terminowość przesyłek pocztowych”⁹⁹, ale również sposób porozumiewania się pracowników z klientami, ich umiejętności komunikacyjne świadczące o poziomie kultury obsługi.

Poczta Polska jako olbrzymie przedsiębiorstwo usługowe, zatrudnia bez mała sto tysięcy pracowników. W związku z tak dużą liczbą zatrudnionych, przedsiębiorstwo nieustannie boryka się z trudnościami związanymi z właściwym doбором kadr, oraz organizacją odpowiednich szkoleń, które pozwalają budować wysoki poziom odpowiedzialności, oraz wpajać najistotniejsze zasady postępowania. I choć niezmiernie trudno uświadomić wszystkim zatrudnionym wagę prawidłowych relacji z klientami, zarząd i kierownictwo podejmuje w tym kierunku ciągłe starania. Świadczy o tym jedna z dziesięciu zasad wprowadzonych przez Kodeks Postępowania Pracownika Poczty Polskiej, która brzmi:

Klient jest dla mnie najważniejszy.

Jestem świadomy, że Poczta Polska istnieje dzięki klientom.

Celem mojej pracy jest satysfakcja klienta.

Dbam o każdego klienta i wysoki poziom świadczonych usług.

Jestem pozytywnie nastawiony wobec klienta, rozpoznaję jego potrzeby, służę mu radą i pomocą.

Muszę być lepszy od konkurencji¹⁰⁰.

Być może przytoczone słowa brzmią zbyt górnolotnie i mogą być uznane za pustosłowie, jednak wielu pracowników Poczty Polskiej traktuje je bardzo serio, wiedząc, że to od klientów zależy teraźniejszość i przyszłość przedsiębiorstwa. Nie można tego niestety powiedzieć o wszystkich zatrudnionych i pewnie biorąc pod uwagę ich liczebność nigdy nie będzie to możliwe. Pocieszające jest to, że rośnie liczba osób, które poważnie i z wielką odpowiedzialnością traktując swoją pracę, utożsamiają się z przedsiębiorstwem, a powyższą etyczną deklarację bez wysiłku, w sposób naturalny wprowadzają w życie.

⁹⁹ Cyt. za: D. Sobiecki, *Rozmowy o firmie*, w: „Poczta Polska”, nr.50/2006, s.6

¹⁰⁰ Cyt. za: www.poczta-polska.pl, [31.12.2006]

Praca wykonywana zarówno przez pracowników zatrudnionych w okienkach pocztowych jak i przez listonoszy składa się z czynności, które wydają się być bardzo rutynowe i powtarzalne i niestety część załogi w taki właśnie sposób do niej podchodzi. Tak naprawdę obsługa każdego klienta stwarza jednak jedną, niepowtarzalną sytuację, uwarunkowaną odmiennością charakterów każdego człowieka, oraz różnorodnością problemów, które w danym momencie należy rozwiązać. Nawet zwykłe doręczenie korespondencji, czy przyjęcie przy okienku przesyłki, może być wykonane profesjonalnie, dając satysfakcję zarówno klientowi jak i pracownikowi, lub powodując niezadowolenie jednej lub obydwu stron. Pracownik komunikatywny, otwarty na kontakt z drugim człowiekiem, dążący do zaspokojenia potrzeb klienta, potrafi wybrnąć z najtrudniejszej wydawać by się mogło sytuacji. Tacy pracownicy darzeni są zaufaniem i często traktowani przez klientów jak powiernicy nawet w najbardziej osobistych sprawach. Do takich ludzi klienci zawsze wracają, równocześnie postrzegając przez pryzmat ich zachowania całe przedsiębiorstwo. Pozytywne przykłady wysokiego poziomu umiejętności komunikacyjnych, można zaobserwować wśród pracowników Poczty Polskiej. Wielu z nich potrafi nie tylko sprawnie wykonywać czynności związane z wykonywaną pracą, ale również szybko i bez agresji reaguje na nieprzewidziane, czasami krytyczne, oraz agresywne zachowanie klientów, doprowadzając swoją postawą i sposobem wypowiedzianym się do złagodzenia konfliktu. Pracownicy tacy, potrafią słuchać, doradzać, udzielać precyzyjnych i jasnych informacji zwrotnych, oraz konkretnych rad. Niestety w firmie nie brak również przykładów negatywnych, tworzonych przez ludzi nastawionych wrogo do całego świata, pełnych agresji i niezadowolenia zarówno z siebie jak i z wykonywanych przez siebie obowiązków. Przyczyn tak różnorodnych zachowań należy upatrywać nie tylko w samych ludziach, którzy odmiennie reagują w podobnych sytuacjach, ale również w ogólnej kondycji przedsiębiorstwa, metodach zarządzania, motywowania pracowników, oraz w jakości komunikacji wewnątrz firmy. Nie wystarczą opracowania dotyczące standardów obsługi klienta, czy też zapoznanie pracowników z zasadami kodeksu etycznego postępowania. Trzeba stworzyć ludziom odpowiednie warunki pracy, dające możliwości realizowania osobistych aspiracji, a także sporo wysiłku poświęcić na systematyczne i profesjonalnie przeprowadzanie szkoleń, które mogą znacznie przyczynić się do wpajania wiedzy, umiejętności i nawyków niezbędnych w stałych kontaktach z klientami. Szkolenia takie powinny opierać się na wiedzy

z zakresu komunikacji interpersonalnej. Postawa ciała, umiejętność aktywnego słuchania, precyzja wypowiedzi, inicjowania i podtrzymywania rozmowy, kontakt wzrokowy, mimika itp. to przecież podstawowe elementy komunikowania werbalnego i komunikacji niewerbalnej, bez których pozytywne kontakty na przestrzeni pracownik – klient nie miałyby miejsca. Poczta Polska organizuje tego typu szkolenia zarówno dla nowozatrudnionych jak i wieloletnich pracowników, stopniowo eliminując złe postawy, starając się wypracować jednolite, stojące na wysokim poziomie standardy jakościowe, z zakresu kultury obsługi klienta. Uzyskane kilka miesięcy temu dofinansowanie z Europejskiego Funduszu Społecznego¹⁰¹, pozwoli na znaczny wzrost liczby pracowników, którzy kierowani na szkolenia, będą mogli znacznie podnieść poziom swojej wiedzy i umiejętności między innymi z zakresu komunikacji interpersonalnej. Kształtowanie w pracownikach określonych nawyków i zachowań, silnie oddziałuje na jakość świadczonych usług a tym samym na poziom satysfakcji klientów, przekładający się na sukces przedsiębiorstwa usługowego. I chociaż jest to bardzo czasochłonny, i żmudny proces, warto poświęcić mu sporo uwagi, ponieważ jest on inwestycją, która z dużym prawdopodobieństwem przyniesie przedsiębiorstwu znaczne korzyści w przyszłości, a wśród pracowników wysoki poziom satysfakcji z wykonywanej pracy.

¹⁰¹ M. Michalski, *Fachowcy za milion euro*, w: „Poczta Polska”, 1/2007, s.6

Rozdział 4

Metodologia badań własnych w zakresie poziomu satysfakcji zawodowej pracowników Poczty Polskiej

4.1. Charakterystyka misji firmy; struktura organizacyjna

Misją Poczty Polskiej jako przedsiębiorstwa usługowego jest świadczenie na rzecz klientów wysokiej jakości usług. Poczta Polska istnieje dzięki klientom, dlatego wysoki poziom świadczonych usług, jest warunkiem niezbędnym do odczuwania przez nich zadowolenia i satysfakcji. Tylko wtedy przedsiębiorstwo będzie miało szansę na prowadzenie efektywnej działalności na konkurencyjnym rynku usług pocztowych, jeśli klienci wystawią mu pozytywną opinię. Dbalność o każdego klienta, stanowi zatem o sukcesie Poczty Polskiej.

Podstawowe zasady działania jednostek organizacyjnych Poczty Polskiej określa Regulamin Organizacyjny z dnia 04.10.2005 roku wprowadzony Zarządzeniem nr 142 Dyrektora Generalnego Poczty Polskiej. Określa on strukturę organizacyjną, wewnętrzną organizację, oraz zadania utworzonych jednostek organizacyjnych, wymienionych w załączniku nr 1(str.116).

Do jednostek organizacyjnych zajmujących się bezpośrednio sprzedażą usług pocztowych, należy obsługujące klientów masowych Centrum Usług Pocztowych, oraz Centrum Sieci Pocztovej, które zapewnia ciągłość świadczenia, oraz dostępność do powszechnych usług pocztowych na terenie całego kraju. Centrum Sieci Pocztovej zostało powołane Zarządzeniem nr 92 Dyrektora Generalnego Poczty Polskiej z dnia 06.07 2005 roku, a jego podstawowe zadania to:

- *Świadczenie powszechnych usług pocztowych w obrocie krajowym i zagranicznym – zapewnienie ciągłości i dostępności świadczonych usług*
- *Sprzedaż usług finansowych*
- *Pośrednictwo w sprzedaży towarów*
- *Zapewnienie bezpieczeństwa powierzonych mienia w celu nieprzerwanego zaspokajania potrzeb ludności, organów państwowych, samorządu terytorialnego, oraz gospodarki narodowej¹⁰²*

¹⁰² Zarządzenie nr 92 Dyrektora Generalnego Poczty Polskiej z dnia 06.07.2005

W skład Centrum Sieci Pocztowej wchodzi:

- Centrala CSP jako organ wykonawczy Dyrektora Generalnego Poczty Polskiej
- 14 Oddziałów Regionalnych CSP
- Oddziały Rejonowe usytuowane w miastach powiatowych kraju
- Urzędy Pocztowe, usytuowane najniżej w hierarchii, których podstawowym celem jest bezpośrednie świadczenie usług na rzecz społeczeństwa

Sieć Urzędów Pocztowych stanowi kwintesencję całej działalności Poczty Polskiej. Podlegają one organizacyjnie Dyrektorowi Oddziału Rejonowego Centrum Sieci Pocztowej i to właśnie na ich poziomie kształtuje się wizerunek Poczty Polskiej. Pracownicy zatrudnieni w Urzędach Pocztowych jako osoby, które mają bezpośredni kontakt z klientami, tworzą w ich oczach obraz całego przedsiębiorstwa. Wielkość i liczność Urzędów Pocztowych uwarunkowana liczbą mieszkańców, oraz charakterem wykonywanych zadań.

Schematy struktury organizacyjnej Oddziału Rejonowego Centrum Sieci Pocztowej w Nowym Sączu, oraz Urzędu Pocztowego Nowy Sącz 2 stanowią kolejno załączniki nr 2 i nr 3 do niniejszej pracy (str. 117 i 118).

4.2. Ocena skuteczności komunikacji interpersonalnej w odniesieniu do Poczty Polskiej

Obserwując pracę zatrudnionych w okienkach pocztowych osób, zauważyć można bardzo różnorodne ich zachowanie podczas obsługi klienta. Pracownicy starają się spełniać standardy kultury obsługi, ale nie zawsze starania te przynoszą oczekiwane rezultaty. Myślę, że wynika to z różnorodności ludzkich charakterów, a także ze specyfiki sytuacji, w której znajdują się oni w danym momencie. Szczególną trudność sprawiają sytuacje konfliktowe, w których klienci przedstawiają swoje słuszne bądź niesłuszne roszczenia dotyczące jakości świadczonych usług. Zdarza się wówczas, że pracownik nie potrafi opanować emocji, co przyczynia się często do zaostrzenia konfliktu. Dużą rolę w łagodzeniu takich napięć, mają kierownicy, którzy często dzięki opanowaniu, oraz użyciu racjonalnych argumentów potrafią zażegnać konflikty, doprowadzając do rozwiązania trudnych sytuacji i usatysfakcjonowania klienta.

W opinii kierownictwa, komunikację można ocenić jako dobrą. Kierownictwo Poczty Polskiej świadome trudności związanych z właściwym poziomem komunikacji interpersonalnej pracowników z klientami, podejmuje nieustanne starania w kształtowaniu właściwych postaw zatrudnionych w przedsiębiorstwie osób, zdobywania przez nich wiedzy i umiejętności w zakresie komunikacji interpersonalnej. Chociaż proces ten jest żmudny i długotrwały, porównując zachowania pracowników sprzed kilku lat do tych obecnych, zauważyć można znaczny postęp w tym zakresie, a przeprowadzane zmiany zmierzają we właściwym kierunku. Według mnie zmianom tym należy nadać bardziej intensywny charakter, definiując wymagające naprawy problemy komunikacyjne i wprowadzając większą ilość profesjonalnie przeprowadzanych szkoleń, którymi powinni zostać objęci wszyscy zatrudnieni pracownicy.

4.3. Problem badawczy, cele badań; hipotezy

Problem badawczy

O kondycji przedsiębiorstwa usługowego decydują w znacznym stopniu jego klienci. Wysoki poziom ich satysfakcji ze świadczonych usług, jest warunkiem koniecznym na drodze do sukcesu przedsiębiorstwa, a tym samym do zadowolenia zatrudnionych w nim pracowników. Satysfakcja klientów uzależniona jest od wysokiej jakości wykonywanych przez Poczte Polską usług, na którą w znacznej części składa się kultura obsługi klienta, oraz wynikająca z jej poziomu ocena przedsiębiorstwa.

Problem badawczy, który postanowiłam rozwikłać w mojej pracy, to porównanie opinii klientów dotyczącej poziomu komunikacji w Poczcie Polskiej z opinią pracowników. Tak przeprowadzona analiza komparatystyczna pozwoli poznać sposób, w jaki klienci postrzegają pracowników, jak widzą ich postawy i zachowania podczas wykonywania obowiązków, a przede wszystkim dowiedzieć się, jak oceniają oni kompetencję komunikacyjną pracowników, rodzaj używanych argumentów, mimikę, gesty, oraz poziom profesjonalizmu. Z drugiej strony, warto przekonać się jak pracownicy zajmujący się bezpośrednią obsługą klientów, oraz zatrudnieni na stanowiskach kierowniczych, oceniają relacje z klientami jak też relacje przełożony – podwładny. Czy i w jakim zakresie jakość tych relacji wpływa na poziom odczuwanej satysfakcji z wykonywanych obowiązków, oraz stopień

integracji z przedsiębiorstwem. Określenie związanych z komunikacją interpersonalną mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa, pozwoli na opracowanie propozycji dokonania niezbędnych zmian, pozwalających na udoskonalenie metod porozumiewania się pracowników z klientami.

Cele badań

W toku przeprowadzonych badań postaram się znaleźć odpowiedź na następujące pytania:

- Jaki jest wizerunek Poczty Polskiej w oczach klientów, oceniany przez pryzmat zatrudnionych w niej pracowników?
- Czy według klientów, kompetencje komunikacyjne pracowników Poczty Polskiej wpływają na jakość świadczonych usług?
- Czy komunikacja niewerbalna istotnie wpływa na poziom satysfakcji klientów?
- Czy dobre relacje interpersonalne z klientami, przekładają się na wzrost satysfakcji zawodowej pracowników?
- Czy poziom satysfakcji zawodowej kadry kierowniczej jest inny od poziomu pracowników bezpośredniej obsługi i czy ma to związek z jakością komunikacji?
- W jaki sposób poziom umiejętności komunikacyjnych pracowników wpływa na kształtowanie pozytywnego obrazu przedsiębiorstwa w oczach klienta?

Hipotezy badawcze

Hipoteza I. Występuje zależność pomiędzy kompetencją komunikacyjną pracowników, a zadowoleniem klientów Poczty Polskiej z jakości usług.

Hipoteza II. Jeżeli istnieją dobre relacje interpersonalne z klientami, to pracownicy odczuwają wysoki poziom satysfakcji z wykonywanej pracy.

4.4. Zakres badań i opis metody

Przedmiotowy zakres badań

Przedmiotem badania są postawy i umiejętności pracowników Poczty Polskiej w zakresie komunikacji interpersonalnej, wynikające z tego satysfakcja

zawodowa, poziom jakości świadczonych usług, oraz opinie wyrażone na ten temat przez klientów.

Podmiotowy zakres badań

Badaniu poddani zostali: kadra kierownicza, oraz pracownicy bezpośrednio obsługujący klientów przy okienkach, łącznie 52 osoby stanowiące wszystkie jednostki badanej populacji, a także 60 wybranych losowo klientów indywidualnych, korzystających z usług pocztowych. Są to osoby dorosłe, które odwiedziły Urzędy Pocztowe usytuowane w różnych częściach miasta, w celu zrealizowania jednej z wielu świadczonych przez Poczta Polską usług. Dobór losowy przeprowadzono na zasadzie fotografii dnia, za najbardziej właściwy z racji znacznego natężenia ruchu uznając poniedziałek.

Zakres przestrzenno - czasowy badań

Badania przeprowadzono w czterech Urzędach Pocztowych funkcjonujących na terenie miasta Nowego Sącza, w miesiącu styczniu 2007 roku.

Opis metody

Do przeprowadzenia badań wykorzystano dwie ankiety (zał. 4. str. 119, oraz zał. 5 str. 122) o różnym stopniu szczegółowości, oraz wywiad bezpośredni (zał. 6 str. 125). Najbardziej szczegółowemu badaniu poddano klientów Poczty Polskiej, z uwagi na ogromne znaczenie ich opinii dotyczącej efektywności pracy zatrudnionych w przedsiębiorstwie osób. W kwestionariuszach ankietowych posłużono się głównie pytaniami zamkniętymi, zarówno dychotomicznymi jak i pytaniami kafeteryjnymi, dającymi większą swobodę wyboru. Ponadto zastosowano również pytania półotwarte, w celu umożliwienia respondentom udzielenia różnorodnych odpowiedzi, oraz pytania sprawdzające. W celu zbadania stopnia natężenia odczuć respondentów, wyskalowano pytania dotyczące opinii klientów dotyczących postrzegania pracowników obsługi, a także postaw i poziomu zadowolenia pracowników. Przed rozpoczęciem właściwych badań przeprowadzono pilotaż, który pozwolił na weryfikację niektórych pytań, a także na określenie czasu niezbędnego do wypełnienia ankiety.

Uzupełnieniem badania stał się wywiad bezpośredni przeprowadzony z panią Dyrektorem Oddziału Rejonowego Centrum Sieci Pocztovej w Nowym Sączu, dzięki któremu uzyskano szeroki zestaw informacji, dający pełny obraz poziomu komunikacji w przedsiębiorstwie.

Istotne znaczenie dla jakości przeprowadzanych badań, ma dobór próby losowej. Aby próba była reprezentatywna, czyli jak najrzetelniej odzwierciedlała całą populację, badania przeprowadzono wśród klientów odwiedzających Urzędy Pocztove usytuowane w różnych dzielnicach miasta. Ponieważ badanie dotyczyło odczuć związanych z poziomem komunikacji i kultury obsługi klienta, uznano, że rodzaj załatwianej danego dnia sprawy w okienku pocztowym nie ma znaczenia. W stosunku do pracowników, dobór próby badawczej nie stanowił problemu, ponieważ ilość osób zatrudnionych w okienkach, oraz kadry kierowniczej badanych czterech urzędów jest niewielka, a kontakt z nimi nie jest trudny. Zastosowano w tym przypadku badania wyczerpujące, którymi objęto 52 osoby stanowiące wszystkie jednostki badanej populacji. Znacznie trudniejszy do określenia stał się dobór próby spośród klientów Poczty Polskiej. Aby badania były jak najbardziej rzetelne, a jednocześnie nie generowały zbyt wysokich kosztów i pozwoliły na oszczędność cennego czasu, przeprowadzono je na zasadzie fotografii dnia, wybierając za najbardziej właściwy poniedziałek, z uwagi na największe w tym dniu tygodnia natężenie ruchu. W wyniku obserwacji stwierdzono, że cztery badane Urzędy Pocztove odwiedziło tego dnia około 1850 osób. Spośród tej liczby wylosowano w sposób systematyczny 60 osób, zwracając się do nich bezpośrednio z prośbą o wypełnienie kwestionariusza ankiety. Po zgromadzeniu wypełnionych ankiet utworzono tablice wyników, które umożliwiły dalsze przetwarzanie danych przy pomocy komputera. Aby osiągnąć cele badań i zweryfikować postawione hipotezy, przeprowadzono szczegółową analizę odpowiedzi udzielanych przez respondentów, oraz zastosowano testy statystyczne: test niezależności χ^2 , oraz korelację rang Spearmana, które pozwoliły określić czy istnieje zależność dotycząca badanych cech, oraz jakiego rodzaju jest to zależność.

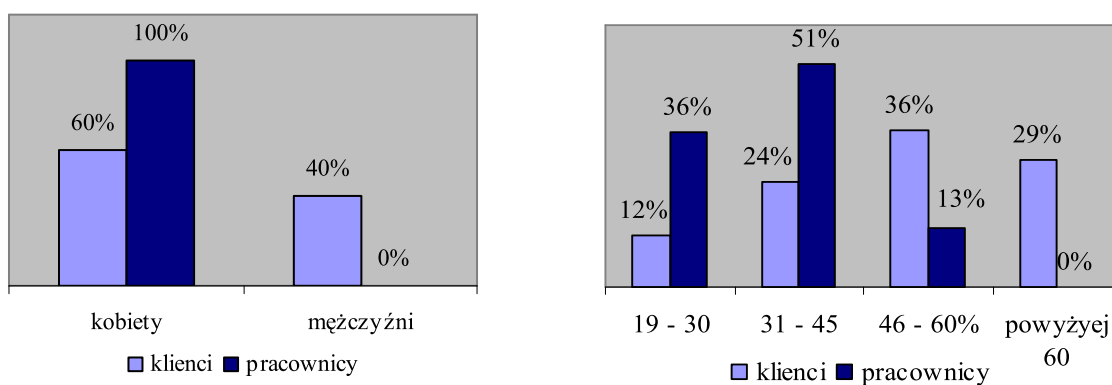
4.5. Analiza wyników badań; wnioski końcowe

Spośród 52 pracowników 45 osób odpowiedziało na pytania zawarte w skierowanej do nich ankiecie. Od klientów otrzymano zwrot 42 kwestionariuszy.

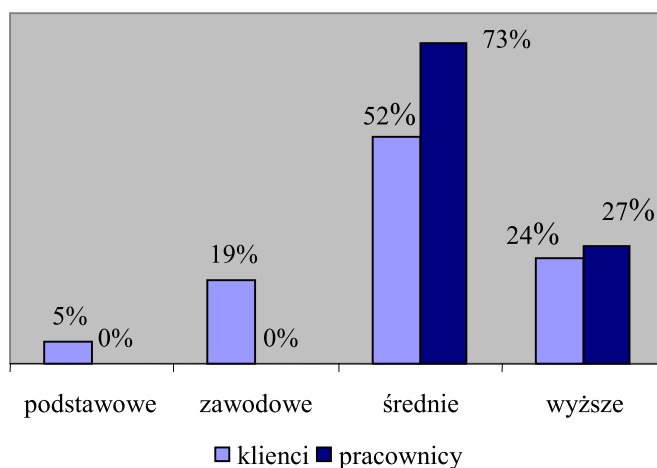
Analiza odpowiedzi na pytania ankietowe skierowane do klientów Poczty Polskiej

Struktura respondentów

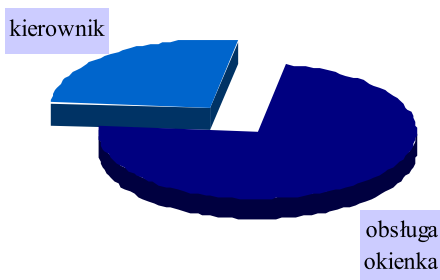
Poniższe wykresy przedstawiają strukturę respondentów - ze względu na płeć, wiek i wykształcenie - którzy odpowiedzieli na pytania zawarte w kwestionariuszu ankiet skierowanych do klientów i pracowników Poczty Polskiej.



Wykres 1. Płeć i wiek respondentów
Źródło: opracowanie własne, na podstawie wyników badań



Wykres 2. Wykształcenie respondentów
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań



Zróźnicowanie pracowników Poczty Polskiej ze względu na zajmowane stanowisko, pozwoliło ocenić w dalszej części badań, czy pełniona rola wpływa na poziom zadowolenia z pracy.

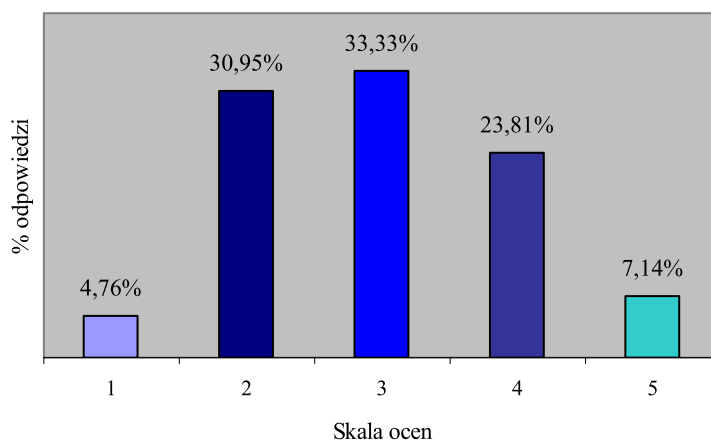
Wykres 3. Zajmowane stanowisko
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Analiza odpowiedzi na pytania zawarte w ankietach

Czy mógłby (mogłaby) Pan(i) w skali 1-5 ocenić osoby pracujące w okienkach?

Pytanie zostało skierowane do klientów Poczty Polskiej. Na przeciwległych biegunach skali znajdowały się wymienione w podpunktach cechy pracowników. Skalę odczuć respondentów przedstawiają załączone do każdego podpunktu wykresy:

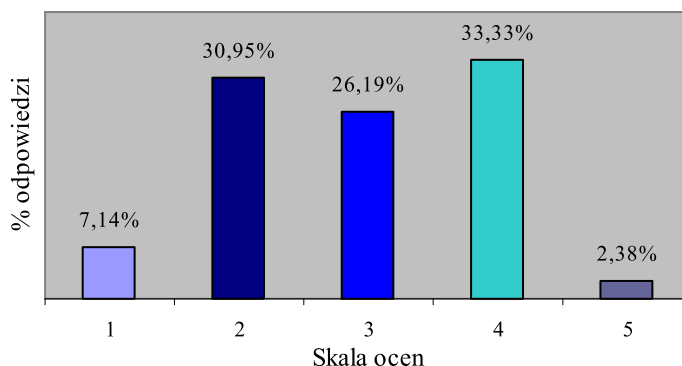
a) niemiłe – bardzo miłe



Wykres 4. Ocena poziomu obsługi
Źródło: opracowanie własne, na podstawie wyników badań

Znaczny odsetek ankietowanych – powyżej 33% - oceniło pracowników na średnim poziomie, a 31% respondentów powyżej przeciętnej. Niepokojący jest fakt, że prawie 31% osób uważa pracowników za niezbyt miłych, a bez mała 5% ocenia tą cechę na najniższym poziomie.

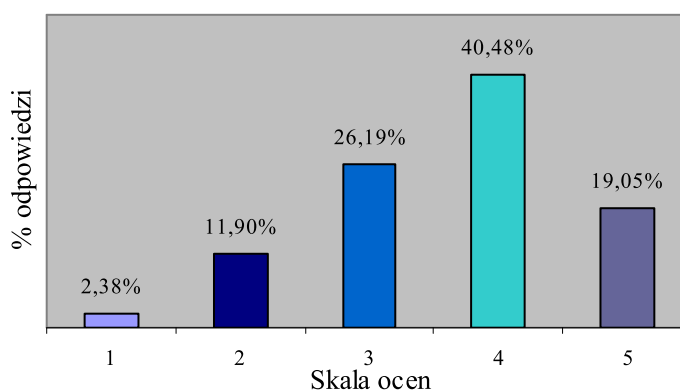
b) niekomunikatywne – komunikatywne



Wykres 5. Ocena poziomu komunikatywności
Źródło: opracowanie własne, na podstawie wyników badań

7% spośród ankietowanych twierdzi, że komunikatywność pracowników Poczty Polskiej stoi na bardzo niskim poziomie. Łącznie 38% ocenia tą cechę poniżej przeciętnej. Ocena ta nie jest zbyt zadowalająca. Okazuje się, że nad tą cechą należy popracować, aby zmienić odczucia klientów,

c) niekompetentne – kompetentne

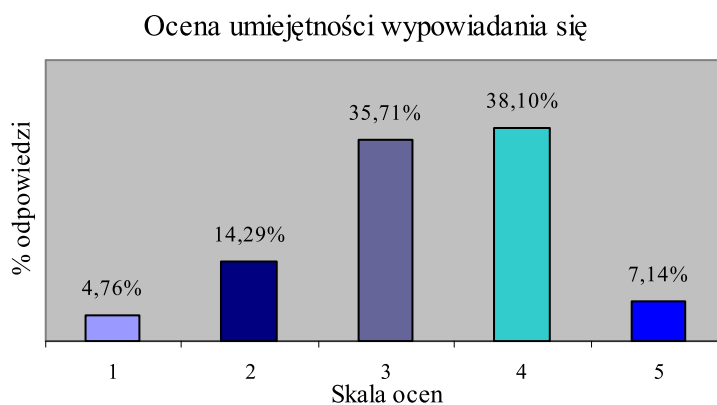


Wykres 6. Ocena poziomu kompetencji
Źródło: opracowanie własne, na podstawie wyników badań

Odpowiedź na to pytanie nastraja optymistycznie. Większość ankietowanych – prawie 60% - ocenia kompetencje pracowników na wysokim i bardzo wysokim poziomie, 26% uważa, że pracownicy są przeciętni, a 14% ocenia poziom tej cechy

nisko. Nie oznacza to jednak, że nie należy w dalszym ciągu pracować nad poziomem kompetencji pracowników.

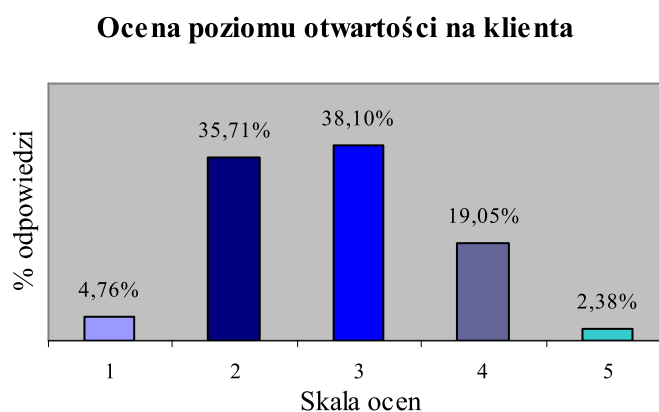
d) udzielają niejasnych wyjaśnień – wyrażają się jasno i zrozumiale



Wykres 7. Ocena poziomu umiejętności wypowiadania się
Źródło: opracowanie własne, na podstawie wyników badań

45% osób oceniło wysoko i bardzo wysoko tą cechę pracowników, około 36% respondentów uważa, że pracownicy są przeciętni. Poniżej przeciętnej oceniło pracowników 19% ankietowanych osób.

e) zamknięte w sobie – otwarte na klientów



Wykres 8. Ocena poziomu otwartości na klientów
Źródło: opracowanie własne, na podstawie wyników badań

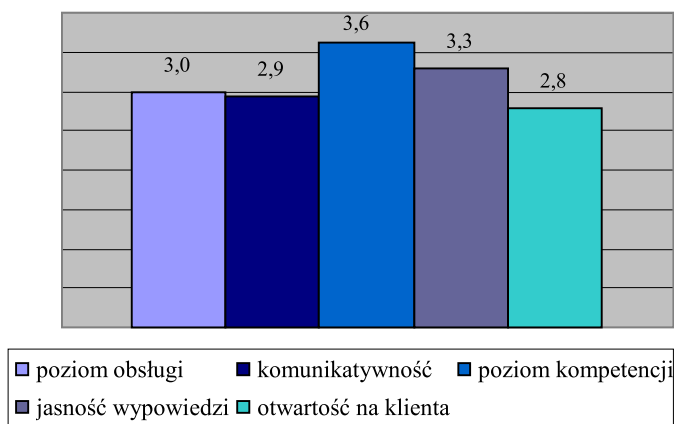
Niestety spora grupa respondentów – 40% - ocenia pracowników Poczty Polskiej jako osoby mało kontaktowe, zamknięte w sobie. 38% osób ocenia tą cechę na średnim poziomie, a zaledwie 21% ankietowanych dostrzega ponadprzeciętną umiejętność pracowników w tym zakresie.

Na podstawie otrzymanych danych dotyczących pierwszego pytania ankietowego, obliczono średnią ocen analizowanych cech pracowników Poczty Polskiej, którą przedstawiono w poniższej tabeli, oraz w sposób graficzny na wykresie.

Tabela 13. Średnie oceny pracowników (skala 1 -5)

Badane cechy pracowników	Średnia ocena w skali 1-5
Niemili –miły	2,98
Niekomunikatywny – komunikatywny	2,93
Niekompetentny – kompetentny	3,62
Udzielający niejasnych odpowiedzi- udzielający jasnych odpowiedzi	3,29
Zamknięty w sobie – otwarty na klienta	2,79

Źródło opracowanie własne na podstawie wyników badań



Wykres 9. Średnie oceny poszczególnych cech pracowników
Źródło: opracowanie własne, na podstawie wyników badań

Z analizy danych wynika, że umiejętności komunikacyjne pracowników zatrudnionych w okienkach pocztowych budzą spore zastrzeżenia. Niewiele powyżej przeciętnej oceniony został jedynie poziom kompetencji, oraz jasność wypowiedzi pracowników. Ocena wystawiona pracownikom przez klientów oscyluje w granicach średniej, a to nie wystarczy do uplasowania się przedsiębiorstwa w czołówce graczy

już działających, lub przygotowujących się do wejścia na rynek usług pocztowych. Aby sprostać oczekiwaniom klientów, przedsiębiorstwo musi koniecznie wprowadzić zasadnicze zmiany, głównie w zakresie właściwego komunikowania się pracowników z klientami. Nie jest to zadanie proste, ponieważ główny problem dotyczący jego realizacji, to uświadomienie pracownikom konieczności innego podejścia do wykonywanych obowiązków, oraz utwierdzenie w nich przekonania, że od właściwych relacji z klientami zależy zarówno dobro całej firmy, jak i indywidualna satysfakcja każdego pracownika.

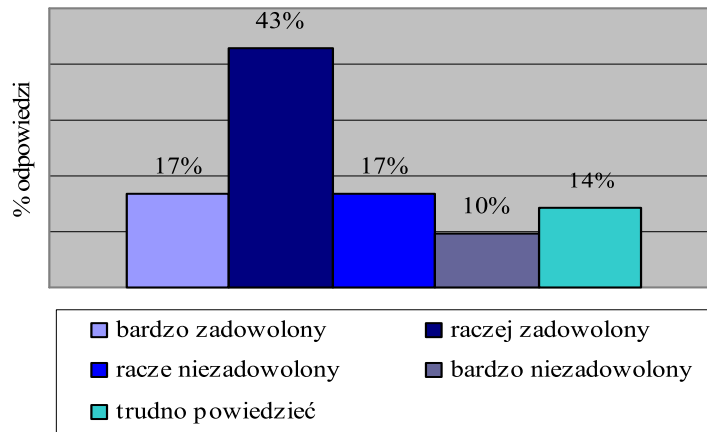
W jakim stopniu jest Pan(i) zadowolony (zadowolona) z jakości świadczonych przez Poczta Polską usług?

Pytanie zostało skierowane do klientów poczty. Ankietowani odpowiedzieli w następujący sposób:

Tabela 14. Stopień zadowolenia z usług

Odpowiedzi	Liczność	Procent
Bardzo zadowolony	7	16,7
Raczej zadowolony	18	42,9
Raczej	7	16,7
Bardzo	4	9,5
Trudno powiedzieć	6	14,2
Razem	42	100

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

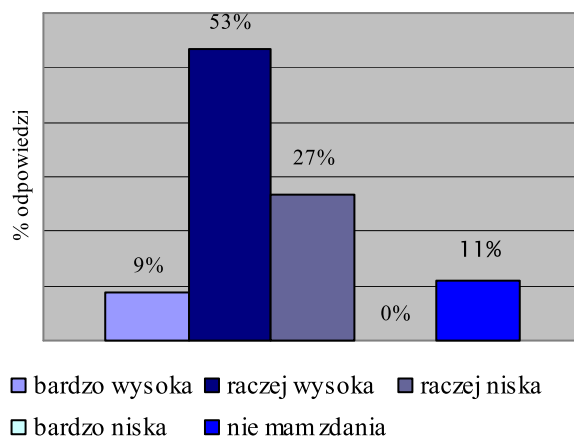


Wykres 10. Stopień zadowolenia z usług
 Źródło: *opracowanie własne*, na podstawie wyników badań

Klienci Poczty Polskiej dość ostrożnie wyrażają się na temat stopnia zadowolenia z jakości świadczonych usług. Najwięcej, bo aż 43% ankietowanych jest raczej zadowolonych, a 14% nie ma zdania na ten temat. Pocieszającym wydaje się fakt, że tylko 10% ankietowanych wyraziło zdecydowane niezadowolenie z poziomu usług. Według mojego odczucia jest to jednak złudne wrażenie. Ten odsetek to aż 10% osób, które w miarę rozwoju konkurencji w pierwszej kolejności zrezygnuje z usług Poczty. Analizując otrzymane odpowiedzi w kontekście pierwszego pytania, można powiedzieć, że średni poziom umiejętności komunikacyjnych pracowników ma odzwierciedlenie w przeciętnym poziomie satysfakcji klientów.

Pytanie dotyczące jakości świadczonych przez Poczte usług, skierowano również do pracowników, aby poznać ich opinię w tym zakresie, oraz porównać z opinią klientów. Pytanie brzmiało: ***Jak ocenia Pani jakość świadczonych przez Poczte usług?***

Poniższy wykres przedstawia ocenę jakości usług wystawioną przez pracowników.



Wykres 11. Jakość świadczonych usług
Źródło: opracowanie własne, na podstawie wyników badań

Pracownicy w większości twierdzą, że jakość usług świadczonych przez Poczte Polską jest raczej wysoka lub wysoka. Spora grupa respondentów – 27% dostrzega jednak raczej niski poziom jakości.

W postrzeganiu jakości usług przez pracowników i klientów Poczty można zauważyć pewne analogie i różnice. Najwięcej pracowników ocenia jakość raczej wysoko i największy odsetek klientów jest z niej raczej zadowolonych.

Do udzielania skrajnych odpowiedzi pracownicy podeszli raczej asekuracyjnie, ponieważ tylko 9% ankietowanych dała najwyższą ocenę, a ani jedna osoba nie oceniła jakości na poziomie najniższym, podczas gdy 17% klientów dało najwyższą ocenę, ale równocześnie 10% stwierdziło, że jakość usług jest bardzo niska. Zauważone różnice ocen wynikają z faktu, że klienci oceniają jakość głównie przez pryzmat zatrudnionych osób, z którymi wchodzi w bezpośredni kontakt załatwiając sprawy przy okienkach. Wiedza pracowników na temat działalności przedsiębiorstwa jest natomiast bardziej szeroka, a podejmując się oceny z pewnością wzięli oni pod uwagę aspekty nie zawsze widoczne dla klientów, takie jak szybkość załatwiania spraw, ilość reklamacji itp.

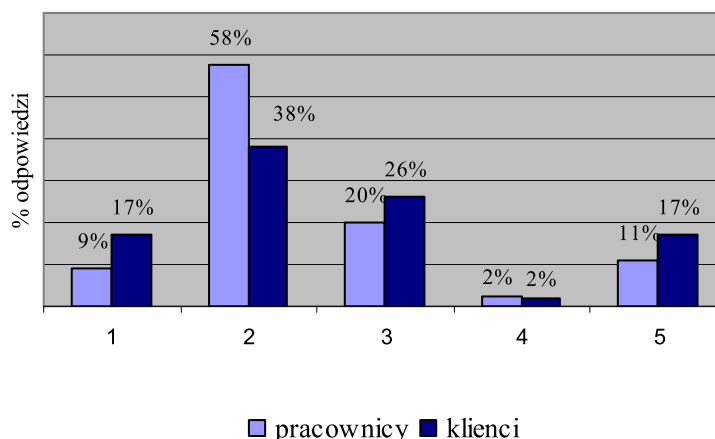
Jak ocenia Pan(i) poziom kultury obsługi klienta w placówkach pocztowych?

Pytanie zostało zadane zarówno klientom jak i pracownikom Poczty. Ankietowani odpowiedzieli na to pytanie w następujący sposób:

Tabela 15. Poziom kultury obsługi

Odpowiedzi	Klienci		Pracownicy	
	Liczność	%	Liczność	%
Bardzo	7	17	4	9
Raczej	16	38	26	58
Raczej źle	11	26	9	20
Bardzo źle	1	2	1	2
Nie mam	7	17	5	11
Razem	42	100	45	100

Źródło opracowanie własne na podstawie wyników badań



Wykres 12. Poziom kultury obsługi
Źródło: opracowanie własne, na podstawie wyników badań

17% klientów oceniło poziom kultury obsługi jako bardzo dobry, 38% stwierdziło asekuracyjnie, że jest on na raczej dobrym poziomie. Niestety ponad 28% ankietowanych stawia kulturę obsługi w Poczcie Polskiej na złym lub bardzo złym poziomie. Pracownicy mają nieco odmienną opinię na ten temat. Mniejszy odsetek z nich określiło poziom kultury jako bardzo dobry, ale zdecydowanie więcej – aż 58% uważa, że jest on raczej dobry i mniej osób ocenia poziom kultury jako raczej zły. Poziom kultury obsługi, można w zasadzie utożsamić z poziomem relacji interpersonalnych, a idąc dalej z kompetencją komunikacyjną. Powyższe dane świadczą o tym, że spora grupa ludzi zatrudnionych w Poczcie zdaje sobie sprawę z istoty kompetencji, dbając o właściwe relacje z klientami. Budzi to optymizm, co

do przyszłości przedsiębiorstwa, które ma szansę budowania pozycji konkurencyjnej w oparciu o ludzi świadomych swojej roli, oraz olbrzymiego znaczenia opinii klientów w kształtowaniu pozytywnego wizerunku firmy.

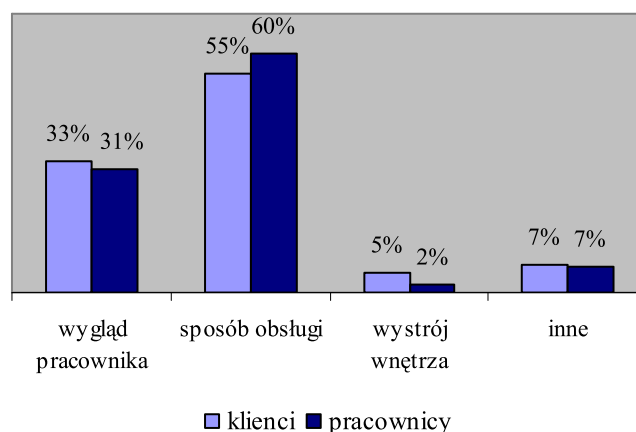
Co według Pana/Pani świadczy wysokim poziomem kultury obsługi?

Poniżej przedstawiono graficzny obraz odpowiedzi respondentów. Pytanie zostało zadane, aby przekonać się, na co klienci zwracają największą uwagę w placówkach pocztowych, oraz porównać ich opinie na ten temat ze zdaniem pracowników.

Tabela 16. Determinanty poziomu kultury obsługi

Odpowiedzi	Klienci		Pracownicy	
	Liczność	%	Liczność	%
Wygląd pracownika	14	33	14	31
Sposób obsługi	23	55	27	60
Wystrój wnętrza	2	5	1	2
Inne	3	7	3	7
Razem	42	100	45	100

Źródło: opracowanie własne, na podstawie wyników badań



Wykres 13. Co wpływa na jakość kultury obsługi

Źródło: opracowanie własne, na podstawie wyników badań

Z czterech wariantów odpowiedzi na tak postawione pytanie ankietowe, celowo dwa z nich dotyczą komunikacji interpersonalnej. Zarówno wygląd pracownika, jak i sposób obsługi, zawierają w sobie elementy komunikacji werbalnej i niewerbalnej. Okazuje się, że właśnie te dwa warianty najczęściej powtarzały się w odpowiedziach udzielanych przez ankietowanych. 31% klientów i 33% pracowników za najistotniejszy wskazało wygląd pracownika, a kolejno 55% i 60 % respondentów za najważniejszy uznało sposób obsługi. Oznacza to, że klienci przywiązują dużą wagę do komunikacji podczas korzystania z usług Poczty Polskiej, a pracownicy zdają sobie sprawę z jej znaczenia. Na podstawie oceny poziomu komunikacji klienci budują swoje zdanie na temat całego przedsiębiorstwa, spełnianej przez niego roli, a także określają poziom zadowolenia z jakości świadczonych przez Poczcie usług.

Wyraźnie podobna struktura odpowiedzi udzielonych przez obydwie badane grupy respondentów, pozwala sądzić, że zarówno klienci jak i pracownicy dostrzegają wagę i znaczenie komunikacji, jako podstawy w świadczeniu usług o wysokiej jakości.

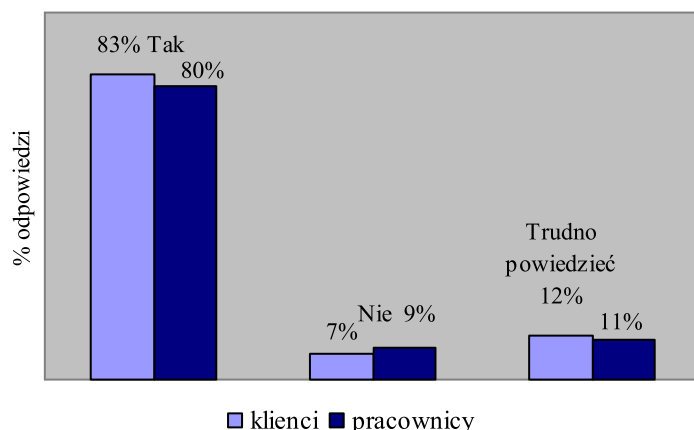
Czy umiejętności komunikacyjne pracowników mają według Pana(i) wpływ na jakość usług?

Pytanie to zostało zadane zarówno klientom jak i pracownikom, aby przekonać się, czy według ankietowanych istnieje zależność pomiędzy jakością świadczonych usług, a poziomem komunikacji pracowników.

Tabela 17. Umiejętności komunikacyjne a jakość usług

Odpowiedzi	Klienci		Pracownicy	
	Liczność	%	Liczność	Procent
Tak	35	83	36	80
Nie	3	7	4	9
Trudno	4	12	5	11

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań



Wykres 14. Umiejętności komunikacyjne a jakość usług
Źródło: opracowanie własne, na podstawie wyników badań

Struktura odpowiedzi respondentów na to pytanie, potwierdziła słuszność przypuszczeń, że klienci wiążą jakość wykonywanych przez Poczte usług z umiejętnościami komunikacyjnymi pracowników. Aż 83% ankietowanych zdecydowanie dostrzega tą zależność. Skoro tak znaczny odsetek klientów uważa, że istnieje taka zależność, oznacza to, że nie tylko oceniają oni sposób zachowania i wypowiedzania się pracowników, ale od tego sposobu uzależniają swój poziom zadowolenia z usług.

Pracownicy na to pytanie ankietowe odpowiadali bardzo podobnie. Oni również uważają, że umiejętności komunikacyjne decydują o jakości usług.

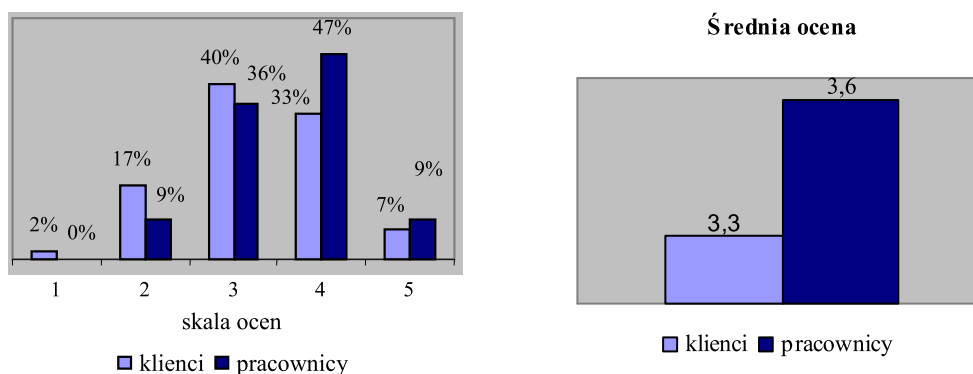
Na jakim poziomie według Pana(i) stoi kultura wypowiedzi pracowników?

Kompetencje językowe są jednym z podstawowych elementów komunikacji werbalnej, szczególnie istotnym w przedsiębiorstwach usługowych takich jak Poczta Polska. Stanowią one jeden z podstawowych warunków wypracowania dobrych relacji komunikacyjnych z klientami. Poniżej przedstawiono strukturę odpowiedzi udzielonych przez ankietowanych na to pytanie.

Tabela 18. Poziom kultury wypowiedzi

Oceny	Klienci	Pracownicy
1	1	0
2	7	4
3	17	16
4	14	21
5	3	4

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań



Wykres 15. Ocena kultury wypowiedzi pracowników

Źródło: opracowanie własne, na podstawie wyników badań

Pomimo, że spora grupa respondentów pozytywnie ocenia kompetencje językowe pracowników Poczty Polskiej, średnia ocena wystawiona przez klientów - zaledwie 3,3 – świadczy o przeciętnych umiejętnościach w tym zakresie. Dla przedsiębiorstwa ubiegającego się o czołową pozycję na rynku usług, taki poziom to stanowczo za mało. Kompetencje językowe pracowników, jako jeden z elementów komunikacji, przekładają się na stopień zadowolenia z usług wykonywanych przez Poczta Polską.

Pracownicy swoje kompetencje językowe oceniają nieco wyżej – na średnim poziomie 3,6 – jednak biorąc pod uwagę znaczenie komunikacji werbalnej w relacjach interpersonalnych, zdecydowanie należy dążyć do poprawy tej sytuacji.

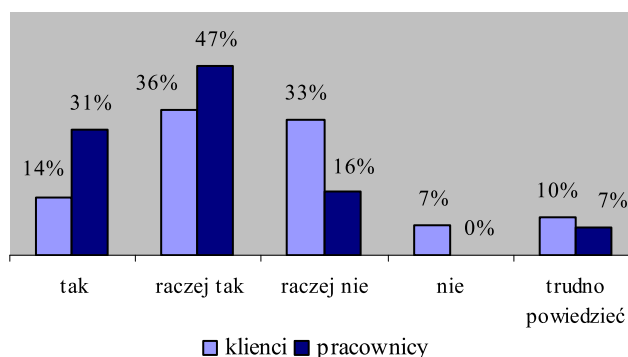
Czy pracownicy potrafią użyć przekonujących argumentów informując o usługach?

Pytanie to jest niejako uzupełnieniem poprzedniego, dotyczącego kultury wypowiedzi, ale równocześnie pozwoli na określenie umiejętności pracowników w zakresie perswazji. Do skutecznej komunikacji niezbędna jest nie tylko wiedza praktyczna, bardzo dobra znajomość usług, ale również umiejętność przekazania tej wiedzy, służenia radą w podejmowaniu przez klientów decyzji dotyczących odpowiedniej usługi. Aby w sposób obrazowy przedstawić sposób udzielania odpowiedzi na to pytanie, sporządzono tabelę, oraz obraz graficzny.

Tabela 19. Umiejętność przekonywania

Odpowiedzi	Klienci		Pracownicy	
	Liczność	Procent	Liczność	Procent
Tak	6	14	14	31
Raczej tak	15	36	21	47
Raczej nie	14	33	7	16
Nie	3	7	0	0
Trudno	4	10	3	7

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań



Wykres 16. Umiejętność przekonywania
Źródło: opracowanie własne, na podstawie wyników badań

Spora grupa respondentów – 36% stwierdziła, że pracownicy raczej posiadają dar przekonywania. 14% jest przekonanych co do tego faktu. Niestety aż 33% uważa pracowników raczej za nieprzekonujących, a 7% stwierdza to z całą stanowczością. Analiza odpowiedzi na to pytanie po raz kolejny pokazuje średni poziom umiejętności komunikacyjnych pracowników Poczty Polskiej. Jest to jakby kontynuacja poprzedniego pytania, a struktura udzielanych odpowiedzi potwierdza wcześniejszą argumentację dotyczącą zależności poziomu zadowolenia klientów, od kompetencji komunikacyjnych pracowników.

Pracownicy oceniają swoje umiejętności argumentacji na znacznie wyższym poziomie. Zdecydowana większość stanowiąca aż 78% ankietowanych uważa, że poziom ten jest dobry lub raczej dobry. Myślę, że klienci w ocenie sugerują się bardziej negatywnymi odczuciami, które bardziej zapadają im w pamięć niż pozytywne wrażenia.

Jak często na twarzach pracowników w okienkach pocztowych dostrzega Pan(i) uśmiech?

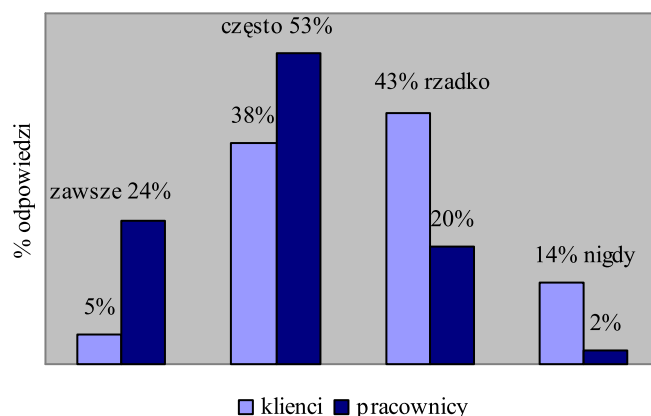
Czy podczas pracy stara się Pan(i) nawiązać dobre relacje z klientami (mile słowo, uśmiech)?

Pytania zadano kolejno klientom i pracownikom, w celu zbadania poziomu życzliwości osób zatrudnionych w placówkach pocztowych. Odpowiedzi przedstawiano zarówno w tabeli jak i na poniższym wykresie.

Tabela 20. Życzliwość pracowników

Odpowiedzi	Klienci		Pracownicy	
	Liczność	Procent	Liczność	Procent
Zawsze	2	5	11	24
Często	16	38	24	53
Rzadko	18	43	9	20
Nigdy	6	14	1	2

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań



Wykres 17. Życzliwość pracowników
Źródło: opracowanie własne, na podstawie wyników badań

Uśmiech, czyli jeden z elementów komunikacji niewerbalnej, często decyduje o jakości relacji międzyludzkich, jest oznaką sympatii i pozytywnego nastawienia do otaczającej nas rzeczywistości. Z analizy odpowiedzi udzielonych przez klientów wynika, że po części pracownicy Poczty kierują się tą zasadą podczas pracy. Niestety według 43% ankietowanych uśmiech jest rzadkim gościem na twarzach, a 14% uważa, że pracownicy nigdy się nie uśmiechają.

Inaczej swoje umiejętności w tym zakresie ocenili pracownicy. 24% ankietowanych odpowiedziało, że zawsze stara się okazywać życzliwość, 53% stwierdziło, że robi to często, a tylko 22% przyznało, że uśmiecha się rzadko lub nigdy.

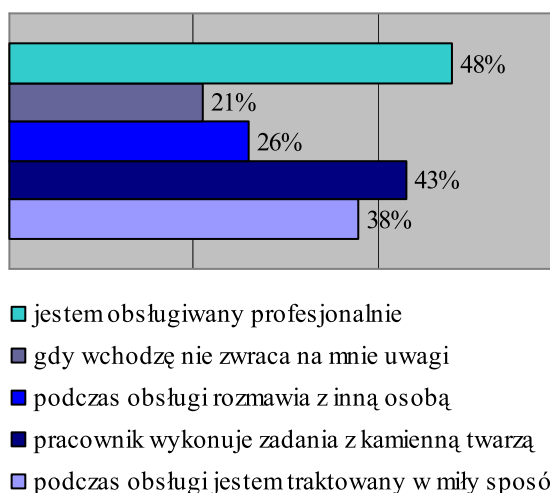
Z jakim zachowaniem pracowników spotyka się Pan(i) w Urzędach Poczтовых?

Pytanie skierowano do klientów Poczty Polskiej. Ankietowani mogli wybrać kilka wariantów odpowiedzi do określenia spotykanych zachowań pracowników okienek. Ich ilościowe i procentowe zestawienie obrazują poniższa tabela oraz wykres.

Tabela 21. Zachowania pracowników

Odpowiedzi	Tak		Nie		Razem	
	Liczność	%	Liczność	%	Liczność	%
Podczas obsługi jestem traktowany(a) w miły sposób	16	38	26	62	42	100
Pracownik wykonuje zadania z kamienną twarzą	18	43	24	57	42	100
Pracownik podczas obsługi rozmawia z inną osobą	11	26	31	74	42	100
Gdy wchodzę pracownik nie zwraca na mnie uwagi	9	21	33	79	42	100
Jestem obsługiwany(a) w pełni profesjonalnie	20	48	22	52	42	100

Źródło: opracowanie własne, na podstawie wyników badań



Wykres 18. Spotykane zachowania pracowników

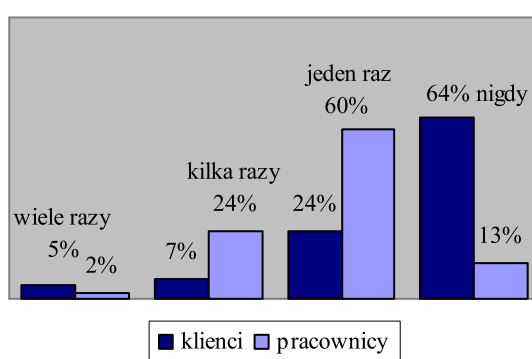
Źródło: opracowanie własne, na podstawie wyników badań

Zaledwie 38% respondentów twierdzi, że spotkało się z miłą obsługą przy okienku pocztowym, a 48% uznaje obsługę za w pełni profesjonalną. Aż 43% ankietowanych uznało, że twarze pracowników są bez wyrazu, co pozwala sądzić, że nie wykazują oni zainteresowania w wypracowaniu dobrych relacji interpersonalnych. Zarówno rozmowa z inną osobą podczas obsługi danego klienta, jak i nie zwracanie na niego uwagi, może być odebrana jako oznaka lekceważenia i z pewnością nie poprawia wizerunku Poczty Polskiej w oczach klienta. Nawet, jeśli odsetek klientów, którzy spotkali się z tego typu zachowaniem wydaje się niewielki, to w rzeczywistości fakt, że takie przypadki mają miejsce nie świadczy najlepiej o poziomie komunikacji w przedsiębiorstwie.

Czy zdarzyła się Panu(Pani) nieprzyjemna sytuacja związana z niekulturalną obsługą w urzędzie?

Czy zdarzyła się Panu (Pani) konfliktowa sytuacja podczas obsługi?

Sytuacje konfliktowe są nieodłączną częścią relacji międzyludzkich. Problemem każdego przedsiębiorstwa usługowego jest nieustanne dążenie do ograniczania ilości takich sytuacji, oraz minimalizacji ich skutków. Aby do tego przystąpić, należy poznać wagę tego problemu i taki był cel postawienia ankietowanym powyższych pytań.



Wykres 19. Konfliktowe sytuacje

Źródło: opracowanie własne, na podstawie wyników badań

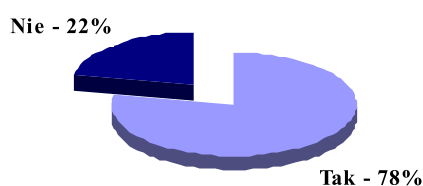
Większość klientów nigdy nie spotkała się z nieprzyjemną sytuacją związaną z niekulturalną obsługą. Niestety znaczny odsetek – aż 36% ankietowanych - twierdzi, że sytuacja taka miała miejsce jeden raz lub częściej.

Struktura odpowiedzi na to pytanie, jest niejako potwierdzeniem wniosków uzyskanych z analizy pytań dotyczących jakości usług i poziomu komunikacji. Biorąc pod uwagę opinie klientów, jakość świadczonych usług, jak również poziom umiejętności komunikacyjnych pracowników Poczty Polskiej można określić jako stojące na przeciętnym poziomie.

Według pracowników sytuacje konfliktowe występują znacznie częściej. Odsetek ankietowanych, którzy nigdy ich nie doświadczyli to zaledwie 13%. Być może różnice te wynikają z faktu, że klienci przychodzą do Urzędu Poczтового raz na jakiś czas, a pracownicy przebywają w nim codziennie przez kilka godzin. Chcąc poprawić jakość komunikacji w przedsiębiorstwie nie sposób pominąć problemów związanych z przewyciężaniem sytuacji konfliktowych.

Czy relacje z klientami mają wpływ na poziom Pana(Pani) zadowolenia z pracy?

Aby móc zweryfikować postawioną na początku badań hipotezę, dotyczącą wpływu komunikacji interpersonalnej na poziom satysfakcji zawodowej, należało przekonać się, czy pracownicy dostrzegają taką zależność. Udało się to osiągnąć zadając powyższe pytanie, a strukturę odpowiedzi przedstawiono na wykresie.



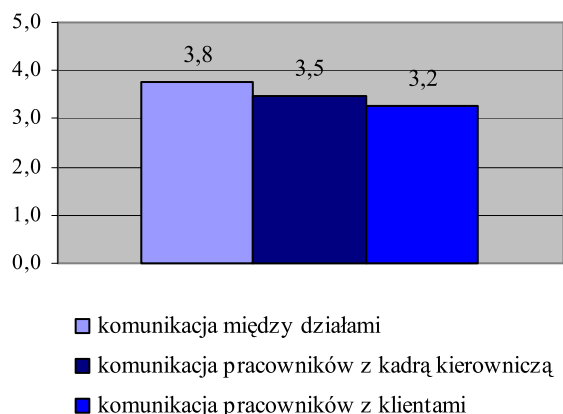
Wykres 20. Relacje z klientami a satysfakcja zawodowa
Źródło: opracowanie własne, na podstawie wyników badań

Pracownicy Poczty Polskiej w 78% twierdzą, że relacje z klientami wpływają na poziom ich zadowolenia z pracy. Struktura odpowiedzi na to pytanie daje pewność, że istnieje związek pomiędzy poziomem satysfakcji zawodowej pracowników, a rodzajem relacji z klientami. Pytanie to nie określa siły tego związku, jednak można je przyjąć jako podstawę do weryfikacji Hipotezy II.

Jak ocenia Pan (Pani), następujące aspekty działalności Poczty Polskiej (w skali 1-5)?

- A. Komunikacja i współpraca między działami*
- B. Komunikacja i współpraca między pracownikami a kadrą kierowniczą*
- C. Komunikacja pracowników z klientami*

Pytanie zadano pracownikom Poczty Polskiej, w celu poznania ich opinii na temat efektywności komunikacji w przedsiębiorstwie. Jest to następny krok w dążeniu do weryfikacji hipotezy badawczej dotyczącej wpływu komunikacji na poziom satysfakcji zawodowej. Aby ocenić poziom komunikacji w przedsiębiorstwie, należy wziąć pod uwagę nie tylko jakość relacji z klientami, choć są one najistotniejsze, ale również relacje zachodzące wewnątrz przedsiębiorstwa.

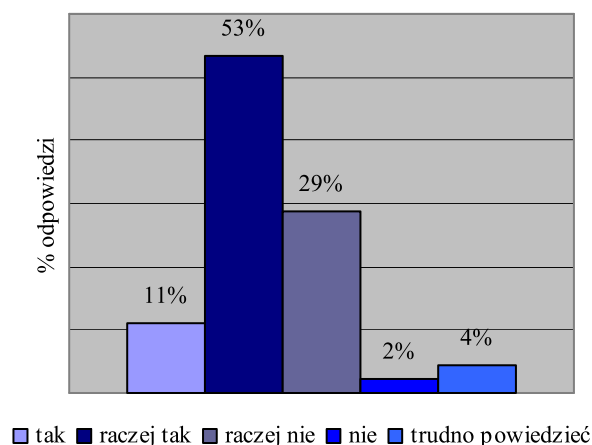


Wykres 21. Średnie oceny komunikacji
 Źródło: opracowanie własne, na podstawie wyników badań

Ankietowani najwyżej oceniają komunikację między działami, za najmniej efektywne uznając relacje z klientami. Wszystkie oceny przekraczają nieco średni poziom, ale wyniki nie są zbyt imponujące, co pozwala sądzić, że pracownicy zdają sobie sprawę z niedoskonałości procesów komunikacyjnych w przedsiębiorstwie. Taki stan rzeczy stanowi dobrą podstawę do podniesienia efektywności komunikacji przez wprowadzenie szeregu zmian w tym zakresie. Nie można bowiem podejmować się wprowadzania napraw, bez wcześniejszego uświadomienia sobie istniejących w danym momencie niedociągnięć. Najniższa ocena dotyczy komunikacji z klientami, co niestety nie najlepiej świadczy o przedsiębiorstwie, o którego istnieniu decydują właśnie klienci.

Czy jest Pan (Pani) zadowolony(a) ze swojej pracy?

Pytanie to skierowane do pracowników Poczty Polskiej, jest jednym z pytań, które posłużyły do weryfikacji hipotezy badawczej dotyczącej poziomu satysfakcji z pracy zawodowej. Odpowiedzi na to pytanie stanowią podstawę w badaniu istnienia związku pomiędzy zadowoleniem pracowników, a poziomem relacji z klientami.

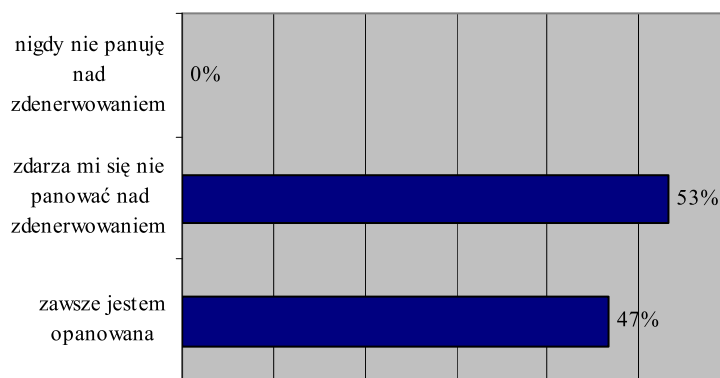


Wykres 22. Stopień zadowolenia z pracy
Źródło: opracowanie własne, na podstawie wyników badań

Pracownicy zadowoleni, oraz raczej zadowoleni z pracy stanowią 64%. Niestety aż 31% osób wypowiada się na ten temat negatywnie. Taki rozkład odpowiedzi można potraktować jako problem do przemyśleń kierownictwu Poczty. Tak duży odsetek niezadowolonych pracowników, nie wróży dobrze przedsiębiorstwu. Nie można oczekiwać wysokich efektów od ludzi, którzy niechętnie wykonują swoje obowiązki.

Jak reaguje Pan(i) na trudne, konfliktowe sytuacje związane z obsługą klientów?

O poziomie umiejętności komunikacyjnych najlepiej przekonujemy się podczas wystąpienia sytuacji konfliktowych. To, czy potrafimy zapanować nad swoimi emocjami, często decyduje o skuteczności komunikacji. W pracy z ludźmi konfliktów nie da się uniknąć, ale można nauczyć się skutecznego ich niwelowania. Pytanie zadane pracownikom Poczty, pozwoli określić, w jakim stopniu pracownicy są przygotowani do wystąpienia takich sytuacji.

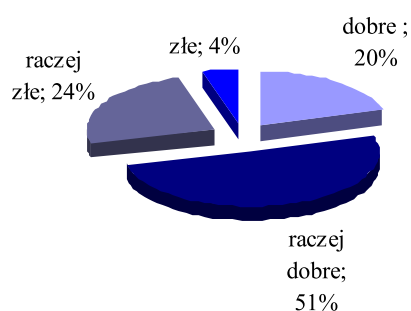


Wykres 23. Reakcje pracowników na sytuacje konfliktowe
 Źródło: opracowanie własne, na podstawie wyników badań

Spora grupa – 47% - respondentów twierdzi, że nigdy nie daje się wyprowadzić z równowagi. Niestety większość ankietowanych przyznaje, że zdarzają się sytuacje, w których emocje biorą górę. W relacjach międzyludzkich nadmiar emocji jest złym doradcą, dlatego kolejnym zadaniem stojącym przed pracownikami Poczty jest opanowanie sztuki tłumienia nadmiaru emocji.

Jak ocenia Pan(i) swoje relacje na płaszczyźnie pracownik obsługi klienta – przełożony?

Jest to pytanie kontrolne, które zostało zadane w nieco zmienionej formie dla sprawdzenia wiarygodności respondentów.

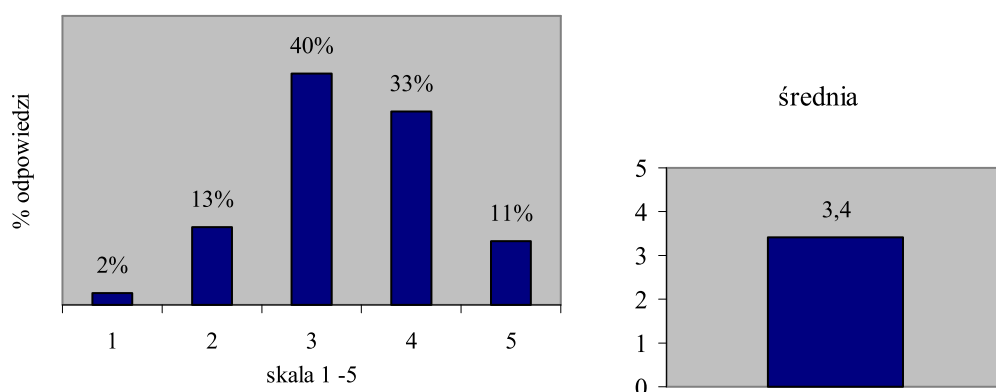


Wykres 24. Ocena relacji wewnątrz przedsiębiorstwa
 Źródło: opracowanie własne, na podstawie wyników badań

Okazało się, że ankietowani poważnie podeszli do wypełniania ankiety, ponieważ struktura udzielonych odpowiedzi na dwa pytania dotyczące tego samego problemu jest bardzo zbieżna. Pozwala to uznać wiarygodność przeprowadzonych badań.

Czy może Pan (i) określić poziom satysfakcji zawodowej?

Jest to pytanie kluczowe do weryfikacji postawionej na początku badań hipotezy, dotyczącej wpływu relacji z klientami na poziom satysfakcji zawodowej pracowników. Poprzednie pytanie dotyczące poziomu satysfakcji pozwoliło tylko na określenie czy istnieje tego rodzaju wpływ, nie odzwierciedlając siły tego wpływu. Wyskalowanie ocen, pozwala na określenie stopnia tej zależności.

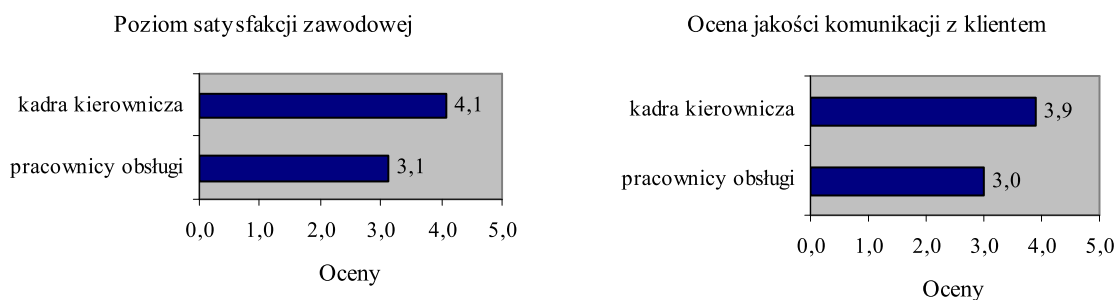


Wykres 25. Poziom satysfakcji zawodowej
Źródło: opracowanie własne, na podstawie wyników badań

40 % ankietowanych określa satysfakcję z wykonywanej pracy na przeciętnym poziomie, a 44% powyżej przeciętnej. Ostatecznie średnia poziomu satysfakcji zawodowej – 3,4 – to ocena, która choć nieco powyżej przeciętnej, nie wzbudza jednak entuzjazmu. Spora grupa pracowników nie jest zbyt usatysfakcjonowana swoją pracą, co jak można przypuszczać, przekłada się na niezbyt wysoką efektywność.

Aby móc stwierdzić, czy pracownicy kadry kierowniczej różnią się poziomem odczuwanej satysfakcji od pracowników obsługi klienta, a także, czy różni ich opinia dotycząca jakości komunikacji z klientami, przeanalizowano

odpowiedzi na odnośne pytania dwóch uczestniczących w badaniu grup zawodowych. Na poniższych wykresach przedstawiono kolejno poziom satysfakcji z pracy, oraz ocenę jakości komunikacji z klientami, z podziałem na grupy zawodowe.



Wykres 26. Satysfakcja z pracy a jakość relacji z klientami

Źródło: opracowanie własne, na podstawie wyników badań

Okazuje się, że kadra kierownicza odczuwa wyższy poziom satysfakcji z pracy, a także wyżej ocenia jakość komunikacji. Można więc wyciągnąć wniosek, że jakość relacji wpływa na poziom satysfakcji z pracy.

Kończący etap przeprowadzania badań wywiad z Panią Dyrektorem Oddziału Rejonowego Centrum Sieci Pocztovej w Nowym Sączu pozwolił na uzupełnienie obrazu poziomu komunikacji w przedsiębiorstwie, dając równocześnie pewność, co do konieczności przeprowadzenia zmian w tym zakresie, w celu poprawy efektywności pracy, oraz wizerunku firmy. Pani Dyrektorka potwierdziła, że komunikacja w Poczcie Polskiej nie jest idealna i wymaga napraw. Jednocześnie zaznaczyła, że przedsiębiorstwo posiada dobrą załogę, w której znaczną część stanowią ludzie świadomi znaczenia dobrych relacji interpersonalnych, a niepowodzenia odzwierciedlane w ilości skarg i reklamacji, często wynikają z braku dostatecznych umiejętności komunikacyjnych. Podkreśliła w ten sposób konieczność przeprowadzania intensywnych szkoleń i treningów w tym zakresie.

Przed dokonaniem weryfikacji hipotez, skumulowano w poniższej tabeli odpowiedzi ankietowanych na te pytania, dla których można było obliczyć średnią, dzieląc je na udzielane przez pracowników i klientów, oraz podając ich wartości

w postaci średnich ważonych. W tym celu odpowiedzi na poszczególne pytania uszeregowano według stopnia ważności, aby móc im przypisać odpowiednie rangi.

Otrzymane w ten sposób wartości można z łatwością porównać oceniając analogie, różnice i podobieństwa wyrażone przez obydwie grupy respondentów.

Tabela 22. Zebrane odpowiedzi respondentów

Pytania (w skali)	Oceny średnie ważne	
	klienci	pracownicy
Ogólna ocena osób pracujących w okienkach (1 – 5)	3,1	
Poziom kultury obsługi klienta w placówkach pocztowych (1 – 5)	3,4	3,8
Poziom kultury wypowiedzi pracowników (1-5)	3,3	3,6
Poziom kompetencji językowych pracowników (1–5)	3,2	3,8
Ocena życzliwości pracowników (1 – 4)	2,7	3,2
Ocena komunikacji (zależna od ilości nieprzyjemnych sytuacji) (1 – 4)	3,5	2,8
Ocena jakości komunikacji w przedsiębiorstwie (biorąc pod uwagę komunikację z klientem, oraz wewnątrz firmy) (1 – 5)		3,5
Poziom satysfakcji z jakości usług (1-5)	3,4	
Poziom jakości usług		3,7
Poziom satysfakcji zawodowej (1-5)		3,4
Ocena relacji przełożony – podwładny (1-5)		2,7

Źródło: opracowanie własne, na podstawie wyników badań

Z danych przedstawionych w tabeli wynika, że niemal we wszystkich aspektach, które można ze sobą porównać, opinie wyrażone przez pracowników są nieco wyższe od opinii klientów. Oceny klientów oscylują w granicach przeciętnego poziomu, co pozwala sądzić, że w taki właśnie sposób postrzegają oni Poczta Polska. Pracownicy bardzo nisko odbierają natomiast relacje między przełożonymi a podwładnymi, a także widzą znacznie więcej sytuacji konfliktowych w relacjach interpersonalnych z klientami.

Weryfikacja Hipotez.

Hipoteza I. Występuje zależność pomiędzy kompetencją komunikacyjną pracowników, a zadowoleniem klientów Poczty Polskiej z jakości usług.

Analiza odpowiedzi udzielonych na poszczególne pytania ankietowe wykazała:

- Zarówno klienci Poczty Polskiej jak i pracownicy uważają, że umiejętności komunikacyjne mają wpływ na jakość świadczonych usług.
- Średnia ocena umiejętności komunikacyjnych pracowników Poczty Polskiej, oraz przeciętny poziom kultury obsługi klienta, przekłada się na średni stopień zadowolenia klientów z jakości świadczonych usług.

Powyższe wnioski pozwalają sądzić, że należy przyjąć postawioną Hipotezę I.

W celu potwierdzenia prawdziwości powyższej hipotezy, obliczono za pomocą programu statystycznego współczynnik korelacji rang Spearmana. Współczynnik ten przyjmując wartości od -1 do +1 pozwala określić czy istnieje zależność między dwoma zmiennymi, oraz czy jest ona dodatnia czy ujemna. Wartość -1 oznacza doskonałą ujemną zależność, a wartość +1 doskonałą korelację dodatnią. Do obliczenia współczynnika korelacji wybrano dwa pytania ankietowe:

- 1) W jakim stopniu jest Pan(i) zadowolony(a) z jakości świadczonych przez Poczte Polską usług?
- 2) Czy może Pan(i) ocenić poziom kultury obsługi klienta w urzędach pocztowych?

Aby zbadać istotność korelacji, postawiono hipotezy i przeprowadzono ich weryfikację.

H₀: nie ma związku pomiędzy poziomem kultury obsługi a stopniem zadowolenia klientów z jakości usług.

H₁: istnieje istotny związek pomiędzy poziomem kultury obsługi a stopniem zadowolenia klientów z jakości usług.

Weryfikację hipotez przeprowadzono w programie Statistica, a otrzymane wyniki obliczeń przedstawia poniższa tabela.

Tabela 23. Korelacja rang Spearmana

Para zmiennych	Ilość ważnych odpowiedzi	Statystyka rang Spearmana	Statystyka T(N-2)	P - wartość
Jakość usług vel poziom kultury obsługi	42	0,5574	4,2462	0,000126

Źródło: opracowanie własne, na podstawie wyników badań

Współczynnik korelacji to +0,5574. Wartość ta oznacza, że istnieje dodatni związek pomiędzy poziomem kultury obsługi klienta, a jakością świadczonych usług. Im wyższy poziom kultury obsługi, tym wyższa satysfakcja klientów, z jakości świadczonych usług. Sugeruje to odrzucenie hipotezy H_0 na korzyść hipotezy alternatywnej H_1 , która jest równocześnie hipotezą postawioną na początku moich badań. Potwierdzeniem tych przypuszczeń jest analiza *wartości p*, jako minimalnego ryzyka popełnienia błędu pierwszego rodzaju, czyli odrzucenia prawdziwej hipotezy zerowej. Przyjmując jako poziom istotności $\alpha = 0,05$, hipotezę zerową należy odrzucić, ponieważ dwustronna *wartość p* jest znacznie mniejsza od przyjętego poziomu istotności. Kwantyl $t_{40, 0,975} = 2,021$, a wartość statystyki $t_0 = 4,242$ - wpada ona do przedziału krytycznego. Fakt ten jest kolejnym dowodem na to, że hipotezę zerową należy odrzucić, a za prawdziwą przyjąć hipotezę alternatywną H_1 .

Wniosek: poziom kultury obsługi jest skorelowany ze stopniem zadowolenia klientów z jakości świadczonych przez Poczta Polska usług.

Poziom kultury obsługi klienta w pełni obrazuje kompetencje komunikacyjne pracowników zaangażowanych w tego rodzaju pracę, dlatego można z całym przekonaniem powiedzieć, że **kompetencja komunikacyjna pracowników istotnie wpływa na poziom satysfakcji klientów**, a tym samym potwierdzić prawdziwość założonej w moich badaniach Hipotezy I.

Dla potwierdzenia poprawności powyższych rozważań, test korelacji przeprowadzono również biorąc pod uwagę odpowiedzi respondentów na inne pytania ankietowe i zestawiając je z odpowiedziami dotyczącymi poziomu

zadowolenia z usług (pytanie 2 ankiety - zał. 4). Otrzymano w ten sposób następujące wielkości współczynnika korelacji:

- Zależność między stopniem zadowolenia z jakości usług a umiejętnością użycia przekonujących argumentów – korelacja: +0,584, *wartość p* 4,86E⁻⁵
- Zależność między stopniem zadowolenia z jakości usług, a zachowaniem niewerbalnym pracowników (uśmiech) – korelacja: +0,639, *wartość p* 2,76E⁻⁵
- Zależność między stopniem zadowolenia z usług, a nieprzyjemnymi doświadczeniami związanymi z niekulturalną obsługą – korelacja: – 0,734, *wartość p* 3,44E⁻⁷

Obliczone wartości współczynnika korelacji jednoznacznie potwierdzają prawdziwość Hipotezy I. Im wyższe kompetencje językowe pracowników, tym wyższy poziom zadowolenia klientów z jakości usług. Im wyższy poziom umiejętności w zakresie komunikacji niewerbalnej, tym większe zadowolenie klientów. Im więcej nieprzyjemnych doświadczeń związanych z niekulturalną obsługą, tym niższy poziom zadowolenia klientów z jakości świadczonych przez Poczta Polską usług.

Hipoteza II. Jeżeli istnieją dobre relacje interpersonalne z klientami, to pracownicy odczuwają wysoki poziom satysfakcji z wykonywanej pracy.

Dokonana analiza odpowiedzi na pytania ankietowe wykazała:

- Pracownicy są przekonani o wpływie relacji z klientami na poziom zadowolenia z pracy.
- Określony przez pracowników poziom relacji z klientami nieco przekraczający przeciętną, przekłada się na podobny - niewiele wyższy od średniej - poziom satysfakcji z wykonywanej pracy.
- Kadra kierownicza ocenia wyżej jakość relacji z klientami, równocześnie wykazując się wyższym poziomem satysfakcji zawodowej.

Na tej podstawie można przypuszczać, że Hipoteza II jest prawdziwa. Aby móc z całą pewnością potwierdzić to przypuszczenie, przeprowadzono poniżej przedstawiony dowód, z wykorzystaniem testów statystycznych.

Biorąc pod uwagę odpowiedzi na pytania:

- 1) Czy jest Pani zadowolona ze swojej pracy?
- 2) Czy podczas pracy stara się Pani nawiązywać dobre relacje z klientami (miłe słowo, uśmiech)?

sprawdzono przy zastosowaniu testu χ^2 , czy istnieje zależność między dwiema badanymi cechami. W tym celu odpowiedzi respondentów sprowadzone zostały do dwóch klas dla każdej cechy, otrzymując: zadowolony lub niezadowolony z pracy, oraz: dobre i złe relacje z klientami. W celu sprawdzenia tej zależności postawiono następujące hipotezy:

H0: Stopień zadowolenia z pracy nie zależy od jakości relacji z klientami.

H1: Stopień zadowolenia jest uzależniony od poziomu relacji z klientami.

Tabela 24. Test niezależności χ^2

	O	E	O - E	(O - E) ²	((O - E) ²)/E
zadowolony dobre	23	19,55814	3,44186	11,8464	0,6057
zadowolony złe	6	9,44186	-3,44186	11,8464	1,2547
niezadowolony dobre	6	9,44186	-3,44186	11,8464	1,2547
niezadowolony złe	8	4,55814	3,44186	11,8464	2,5990
					5,7140

Źródło: opracowanie własne, na podstawie wyników badań

Przyjmując $\alpha = 0,05$, Kwantyl rzędu 95% dla rozkładu χ^2 z jednym stopniem swobody równa się 3,841 – jest niższy od wartości statystyki testowej: 5,714. Hipotezę H0 należy odrzucić i przyjąć za prawdziwą hipotezę H1, co oznacza, że stopień zadowolenia z pracy zależy od jakości relacji z klientami.

Na podstawie przeprowadzonego testu niezależności χ^2 stwierdzić można, że istnieje zależność, ale nie można powiedzieć, z jakiego rodzaju zależnością mamy do czynienia. Dlatego w celu uzupełnienia analizy przeprowadzono również test korelacji biorąc pod uwagę następujące pytania ankietowe:

- 1) Proszę ocenić jakość komunikacji pracowników z klientami (skala 1 - 5)
- 2) Proszę określić poziom odczuwanej satysfakcji zawodowej (skala 1 – 5)

Do weryfikacji przyjęto następujące hipotezy:

H0: Poziom satysfakcji z pracy nie zależy od rodzaju relacji z klientami.

H1: Rozpatrywane cechy są ze sobą skorelowane.

Tabela 25. Korelacja rang Spearmana

Para zmiennych	Ilość ważnych odpowiedzi	Statystyka rang Spearmana	Statystyka T(N-2)	P - wartość
Jakość relacji z klientami vel poziom satysfakcji zawodowej	45	0,66	5,80	0,0001

Źródło: opracowanie własne, na podstawie wyników badań

Współczynnik korelacji na poziomie $+0,66$ oznacza istnienie dodatniej zależności między jakością relacji z klientami, a poziomem satysfakcji z pracy. Im lepsze relacje, tym wyższa satysfakcja. Przyjmując jako poziom istotności $\alpha = 0,05$, hipotezę zerową należy odrzucić, ponieważ dwustronna wartość p jest znacznie niższa od przyjętego poziomu istotności. Kwantyl $t_{43, 0,975} = 2,017$, a wartość statystyki $t_0 = 5,8$. Wartość ta wpada do przedziału krytycznego, co potwierdza konieczność odrzucenia hipotezy zerowej H0, na korzyść hipotezy alternatywnej H1.

Wniosek: Dobre relacje interpersonalne z klientami przekładają się na wysoki poziom satysfakcji pracowników z wykonywanej pracy. Tym samym postawiona na początku badań Hipoteza II została potwierdzona.

Wnioski do przeprowadzonych badań

Cele badań zostały osiągnięte.

Wniosek 1.

Klienci oceniają przedsiębiorstwo usługowe, przede wszystkim przez pryzmat pracowników, z którymi spotykają się podczas obsługi. Na podstawie wypracowanych w ten sposób opinii, kształtowany jest wizerunek przedsiębiorstwa. Pracownicy Poczty Polskiej, jak wynika z analizy powyższych pytań ankietowych, postrzegani są przez klientów bardzo różnie, jednak w ostatecznym rozrachunku, Poczta wypada średnio, co powinno niepokoić i mobilizować do podjęcia starań o poprawę sytuacji. Szczególnie niepokojące są najniższe oceny, świadczące

o negatywnych odczuciach klientów. Znacznie trudniej odzyskać zaufanie niezadowolonego klienta, zatrzeć nieprzyjemne wrażenie niż utrzymać w pamięci pozytywne odczucia. Ludzie szybko zapominają o sytuacjach miłych, podczas gdy nieprzyjemne wrażenia pozostają na długo w pamięci, często stając się przedmiotem opowiadań.

Wniosek 2.

Analiza odpowiedzi na poszczególne pytania ankietowe wsparta obliczeniami statystycznymi, potwierdza słuszność stwierdzenia o istnieniu zależności między kompetencją komunikacyjną pracowników Poczty Polskiej, a zadowoleniem klientów z jakości usług. Na poziom satysfakcji klientów wpływa zarówno jakość komunikacji werbalnej jak i niewerbalnej. Jest to zależność wprost proporcjonalna, czyli satysfakcja klientów jest tym większa, im wyższy jest poziom umiejętności komunikacyjnych pracowników.

Wniosek 3.

Potwierdzona została również zależność poziomu satysfakcji zawodowej pracowników, od jakości relacji interpersonalnych z klientami. Im lepsze relacje, tym wyższy poziom satysfakcji.

Wniosek 4.

Kadra kierownicza wykazuje większe zadowolenie z pracy, niż zatrudnieni przy okienkach pracownicy. Równocześnie kierownicy wyżej oceniają poziom komunikacji z klientami. Pozwoliło to na potwierdzenie zależności między jakością komunikacji a stopniem zadowolenia z pracy.

Wniosek 5.

Przeprowadzone badania wykazały, że komunikacja w Poczcie Polskiej wymaga naprawy. Wdrożenie zmian w tym zakresie może stać się szansą na poprawienie poziomu zadowolenia z pracy zatrudnionych pracowników, oraz pozwoli na wzrost satysfakcji klientów Poczty Polskiej z jakości świadczonych usług.

Propozycje zmian

Zmianie powinna podlegać zarówno komunikacja zewnętrzna pomiędzy pracownikami a klientami, jak również komunikowanie wewnątrz przedsiębiorstwa. Pracownicy są świadomi istoty komunikacji, co można uznać za podstawę wdrożenia usprawnień w tym zakresie. Pierwszy krok, to wprowadzenie intensywnych szkoleń i treningów, dzięki którym pracownicy będą mogli pogłębiać

swoją wiedzę i umiejętności komunikacyjne, nauczyć się panować nad negatywnymi emocjami, przewycięzać konflikty. Szczególny nacisk należy postawić na wdrożenie szkoleń z zakresu perswazji, pokazanie pracownikom istoty postępowania w myśl filozofii: *każdy wygrywa*¹⁰³, która uwrażliwiając na potrzeby drugiego człowieka, daje równocześnie poczucie satysfakcji i samospelnienia.

Niezbędny element zmian to usprawnienie przebiegu informacji wewnątrz przedsiębiorstwa. Określenie jednolitych, jasnych kanałów komunikacyjnych, które pozwolą na zlikwidowanie chaosu informacyjnego związanego z dublowaniem się poleceń, oraz wielokrotnym przekazywaniem tych samych informacji zwrotnych.

Kolejna zmiana powinna dotyczyć większego zaangażowania pracowników niskich szczebli zarządzania w tworzenie nowych rozwiązań, umożliwienie im samodzielnego podejmowania przynajmniej niektórych decyzji. Takie zaangażowanie zwiększyłoby w pracownikach poczucie więzi, przynależności do przedsiębiorstwa, dałoby pewność, że są ważni i potrzebni, a tym samym dałoby mobilizację do bardziej intensywnej i efektywniejszej pracy.

W niedalekiej przyszłości rynek usług pocztowych zostanie w pełni otwarty. Aby sprostać konkurencji nie wystarczy tkwić na przeciętnym poziomie. Trzeba zrobić wszystko, aby nie tylko utrzymać się na rynku, ale również skutecznie konkurować i pozostać na czołowej pozycji w tej branży. Nie można tego dokonać bez profesjonalnej kadry, świadomej znaczenia umiejętności komunikacyjnych w świadczeniu usług na rzecz klientów. Przedsiębiorstwo osiąga prawdziwy sukces wtedy, gdy swoje indywidualne sukcesy odnoszą członkowie jego załogi. Jeśli pracownicy poprzez pracę realizują swoje potrzeby, spełniają się zawodowo, odczuwając wysoki poziom satysfakcji, przedsiębiorstwo może śmiało patrzeć w przyszłość wiedząc, że efektywna, profesjonalna kadra potrafi zmierzyć się i wygrać walkę z wszelkimi stającymi na drodze do sukcesu przeciwnościami. Warto więc mobilizować pracowników do doskonalenia umiejętności komunikacyjnych, które znajdą odzwierciedlenie w wysokim poziomie satysfakcji zawodowej, a tym samym staną się podstawą w dążeniu do osiągnięcia wspólnego dla wszystkich sukcesu.

¹⁰³ K. Hogan, *Psychologia perswazji. Strategie i techniki wywierania wpływu na ludzi*, op. cit., s.12

Zakończenie

Chociaż poziom komunikacji w Poczcie Polskiej można uznać za przeciętny, pracownicy muszą podjąć trud poprawy jakości komunikowania zarówno wewnątrz przedsiębiorstwa, jaki w relacjach z klientami. W przeciwnym razie istnieje realne zagrożenie pozostania w tyle za rozwijającą się konkurencją i utraty dobrej pozycji rynkowej. Decyzję ostateczną, co do losów przedsiębiorstwa usługowego - czasem wbrew rokowaniom finansowym - podejmują klienci i dlatego należy walczyć o zdobycie zaufania każdego z nich. Jak zdobyć to zaufanie? Poprzez wysoką jakość. A wysoka jakość to w dużej mierze dobre relacje z klientami, a więc wysoki poziom kompetencji komunikacyjnej. Wszystko zatem sprowadza się do komunikacji, jej efektywności i poziomu umiejętności pracowników w tym zakresie.

Komunikacja wiąże się z satysfakcją, poczuciem dobrze spełnionego obowiązku, wreszcie z sukcesem zawodowym. To umiejętności komunikacyjne, decydują o wizerunku przedsiębiorstwa i jego dalszej przyszłości. Dlatego w całej pracy starałam się nieustannie podkreślać wielkie znaczenie pogłębiania wiedzy z zakresu komunikacji. Wiedzy, która właściwie wykorzystana, pozwoli na poprawę relacji międzyludzkich i spowoduje, że będziemy mieć dla siebie więcej życzliwości, uśmiechu i zrozumienia. Często próbuję wyobrazić sobie świat, w którym wszyscy ludzie, niezależnie od zajmowanego stanowiska, statusu społecznego, czy koloru skóry, są dla siebie uprzejmi, mili i pełni zrozumienia. Świat, w którym pomimo wielu własnych zmartwień, człowiek potrafi wyzbyć się egoizmu i zupełnie bezinteresownie pomagać drugiemu człowiekowi. Żałuję, że taka wizja pozostaje tylko w sferze moich marzeń, bo ludzkości nigdy nie uda się osiągnąć takiego stanu rzeczy. Ale równocześnie myślę, że nie należy poddawać się bez walki. Trzeba podejmować nieustanne próby stworzenia na swoim małym podwórku namiastki takiego świata, poprzez spoglądanie na otaczającą nas rzeczywistość oczami drugiego człowieka.

Bibliografia

I. Podręczniki, monografie

1. E. Aronson, T.D. Wilson, R.M. Akert, *Psychologia społeczna. Serce i Umysł*, Zysk i S-ka, Poznań 1997
2. B. Dobek – Ostrowska, *Podstawy komunikowania społecznego*, Astrum, Wrocław 1999
3. R. B.Cialdini, *Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka*, GWP, Gdańsk 2004
4. K. Hogan, *Psychologia perswazji. Strategie i techniki wywierania wpływu na ludzi*, Jacek Santorski & CO Agencja Wydawnicza, Warszawa 2005
5. J. Stankiewicz, *Komunikowanie się w organizacji*, Astrum, Wrocław 1999
6. E.Griffin, *Podstawy komunikacji społecznej*, GWP, Gdańsk 2003
7. J. Fiske, *Wprowadzenie do badań nad komunikowaniem*, Astrum, Wrocław 1990
8. T. Warner, *Umiejętności w komunikowaniu się na przykładzie firmy*, Astrum, Wrocław 1999
9. Z. Nęcki, *Komunikacja międzyludzka*, Antykwa, Kraków 2000
10. W. G. Stephan, *Wywieranie wpływu przez grupy: psychologia relacji*, GWP, Gdańsk 1999
11. B. Dobek – Ostrowska, J. Frasz, B. Ociepka, *Teoria i praktyka propagandy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 1999
12. B. Wojciszke, *Człowiek wśród ludzi: zarys psychologii społecznej*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2002
13. R. M. Belbin, *Twoja rola w zespole*, GWP, Gdańsk 2003
14. J. Adair, *Anatomia biznesu – komunikacja*, Wydawnictwo EMKA, Warszawa 2000
15. A. Potocki, *Komunikacja wewnętrzna w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2001
16. C. Szwed, *Komunikacja interpersonalna w biznesie i negocjacjach*, Wydawnictwo Pracowni Komputerowej Jacka Skalmierskiego, Gliwice 2000
17. S. P. Robbins, *Zachowania w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1998

18. M. Huczek, *Zachowania ludzi w organizacji*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomiczno – Humanistycznej w Bielsku – Białej, Bielsko – Biała 2001
19. A. Pochtowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi, strategie – procesy – metody*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007
20. M. McKay, M. Davis, P. Fanning, *Sztuka skutecznego porozumiewania się*, GWP, Gdańsk 2001
21. J. Szopiński, *Kreatywność menedżerów a ich funkcjonowanie rodzinne, zawodowe i osobowościowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2004
22. E. Wajszczak, *Kształtowanie klimatu organizacyjnego w przedsiębiorstwie*, Oficyna Wydawnicza Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 2000
23. R. Jurkowski, *Komunikowanie się*, Oficyna Wydawnicza WSM SIG, Warszawa 2004
24. K. Migdał, *Psychologia w praktyce społecznej*, WSE, Warszawa 2001
25. M. Adamiec, B. Kożusznik, *Zarządzanie zasobami ludzkimi, aktor – kreator – inspirator*, AKADE, Kraków 2000
26. J. Szaban, *Miękkie zarządzanie. Ze współczesnych problemów zarządzania ludźmi*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2003
27. B. Puczkowski, *Komunikacja interpersonalna w biznesie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko – Mazurskiego, Olsztyn 2006
28. S. P. Robbins, *Prawdy o kierowaniu ludźmi... i tylko prawdy*, PWE, Warszawa 2003
29. P. Hartley, *Komunikacja w grupie*, Zysk i S-ka, Poznań 2000
30. F. Schulz von Thun, *Sztuka rozmawiania*, Wydawnictwo WAM, Kraków 2006
31. W. Wosińska, *Psychologia życia społecznego*, GWP, Gdańsk 2004
32. D. Doliński, *Techniki wpływu społecznego*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2005
33. S. Ossowski, *Z zagadnień psychologii społecznej*, PWN, Warszawa 2000
34. T. Rzepa, *Psychologia komunikowania się menedżerów*, Centrum Doradztwa i informacji Difin, Warszawa 2006
35. Z. Kędzior, K. Karcz, *Badania marketingowe w praktyce*, PWE, Warszawa 2001

II. Artykuły

36. *Współczesne systemy komunikowania*, pod redakcją B. Dobek – Ostrowska, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 1998
37. *Komunikowanie się we współczesnym świecie*, pod redakcją B. Karczmarka i K. Markiewicz, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie - Skłodowskiej, Lublin 2003
38. *Mosty zamiast murów: o komunikowaniu się między ludźmi*, pod redakcją J. Stewarda, PWN, Warszawa 2000
39. *Sztuka perswazji: socjologiczne, psychologiczne i lingwistyczne aspekty komunikowania perswazyjnego*, pod redakcją R. Garpiela i K. Leszczyńskiej, Zakład Wydawniczy NOMOS, Kraków 2004
40. *Psychologia sukcesu*, pod redakcją S. Witkowskiego, PWN, Warszawa 1994
41. *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, pod redakcją B. Piaseckiego, PWN, Łódź 2001
42. *Analiza przypadków w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, pod redakcją A. Pocztowskiego, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2001
43. *Kapitał intelektualny dylematy i wyzwania*, pod redakcją A. Pocztowskiego, Wyższa Szkoła Biznesu – National - Louis University w Nowym Sączu, Nowy Sącz 2001
44. *Komunikowanie się: problemy i perspektywy*, pod redakcją B. Karczmarek, A. Kucharski, M. Stencel, Wydawnictwo Uniwersytetu M. Curie – Skłodowskiej, Lublin 2006
45. I. Dominik, D. Malesa, *Szef-ska pasja* „Newsweek Polska”, 49/2006
46. D. Sobiecki, *Rozmowy o firmie* „Poczta Polska”, 50/2006
47. M. Michalski, *Fachowcy za milion euro* „Poczta Polska”, 1/2007
48. M. Michalski, *Pocztowa droga* „Poczta Polska”, 46/2005

III. Źródła Internetowe

49. http://wikipedia.org/wiki/Konflikt_interpesonalny[27.12.2006]
50. www.poczta-polska.pl/[31.12.2006]
51. <http://www.nowysacz.pl/>[09.01.2007]
52. <http://www.empi2.pl/>[16.01.2007]

Spis tabel

TABELA 1.	RODZAJE KOMUNIKACJI.....	9
TABELA 2.	FORMY KOMUNIKACJI.....	11
TABELA 3.	STYLE KOMUNIKACYJNE W ORGANIZACJI.....	13
TABELA 4.	STYLE KIEROWANIA.....	24
TABELA 5.	TYPY SIECI KOMUNIKACYJNYCH.....	32
TABELA 6.	CHARAKTER POWSTAWANIA BARIER KOMUNIKACYJNYCH.....	35
TABELA 7.	BARIERY KOMUNIKACYJNE W ORGANIZACJI.....	38
TABELA 8.	RODZAJE ZESPOŁÓW W ORGANIZACJACH.....	49
TABELA 9.	CZYNNIKI WARUNKUJĄCE EFEKTYWNOŚĆ ZESPOŁÓW.....	50
TABELA 10.	TEORIA PRZYWÓDZTWA.....	57
TABELA 11.	PRZYCZYNY POWSTAWANIA KONFLIKTÓW.....	61
TABELA 12.	KIERUNKI ZMIAN WEWNĄTRZ POCZTY POLSKIEJ.....	67
TABELA 13.	ŚREDNIE OCENY PRACOWNIKÓW (SKALA 1 -5).....	81
TABELA 14.	STOPIEŃ ZADOWOLENIA Z USŁUG.....	82
TABELA 15.	POZIOM KULTURY OBSŁUGI.....	85
TABELA 16.	DETERMINANTY POZIOMU KULTURY OBSŁUGI.....	86
TABELA 17.	UMIĘJĘTNOŚCI KOMUNIKACYJNE A JAKOŚĆ USŁUG.....	87
TABELA 18.	POZIOM KULTURY WYPOWIEDZI.....	89
TABELA 19.	UMIĘJĘTNOŚĆ PRZEKONYWANIA.....	90
TABELA 20.	ŻYCZLIWOŚĆ PRACOWNIKÓW.....	91
TABELA 21.	ZACHOWANIA PRACOWNIKÓW.....	93
TABELA 22.	ZEBRANE ODPOWIEDZI RESPONDENTÓW.....	101
TABELA 23.	KORELACJA RANG SPEARMANA.....	103
TABELA 24.	TEST NIEZALEŻNOŚCI χ^2	105
TABELA 25.	KORELACJA RANG SPEARMANA.....	106

Spis schematów

SCHEMAT 1.	PROCES KOMUNIKACJI.....	6
SCHEMAT 2.	KOMUNIKACJA DWUKIERUNKOWA.....	7
SCHEMAT 3.	MODEL LASSWELLA.....	17
SCHEMAT 4.	MODEL SHANNONA I WEAVERA.....	18
SCHEMAT 5.	MODEL PROCESU PERSWAZYJNEGO.....	21
SCHEMAT 6.	PŁASKA STRUKTURA ORGANIZACYJNA.....	26
SCHEMAT 7.	KONFLIKT JAKO PROCES.....	60

Spis wykresów

WYKRES 1.	PŁEĆ I WIEK RESPONDENTÓW.....	77
WYKRES 2.	WYKSZTAŁCENIE RESPONDENTÓW.....	77
WYKRES 3.	ZAJMOWANE STANOWISKO.....	78
WYKRES 4.	OCENA POZIOMU OBSŁUGI.....	78
WYKRES 5.	OCENA POZIOMU KOMUNIKATYWNOŚCI.....	79
WYKRES 6.	OCENA POZIOMU KOMPETENCJI.....	79
WYKRES 7.	OCENA POZIOMU UMIĘJĘTNOŚCI WYPOWIADANIA SIĘ.....	80
WYKRES 8.	OCENA POZIOMU OTWARTOŚCI NA KLIENTÓW.....	80
WYKRES 9.	ŚREDNIE OCENY POSZCZEGÓLNYCH CECH PRACOWNIKÓW.....	81
WYKRES 10.	STOPIEŃ ZADOWOLENIA Z USŁUG.....	83
WYKRES 11.	JAKOŚĆ ŚWIADCZONYCH USŁUG.....	84
WYKRES 12.	POZIOM KULTURY OBSŁUGI.....	85
WYKRES 13.	CO WPŁYWA NA JAKOŚĆ KULTURY OBSŁUGI.....	86
WYKRES 14.	UMIĘJĘTNOŚCI KOMUNIKACYJNE A JAKOŚĆ USŁUG.....	88
WYKRES 15.	OCENA KULTURY WYPOWIEDZI PRACOWNIKÓW.....	89
WYKRES 16.	UMIĘJĘTNOŚĆ PRZEKONYWANIA.....	90
WYKRES 17.	ŻYCZLIWOŚĆ PRACOWNIKÓW.....	92
WYKRES 18.	SPOTYKANE ZACHOWANIA PRACOWNIKÓW.....	93
WYKRES 19.	KONFLIKTOWE SYTUACJE.....	94
WYKRES 20.	RELACJE Z KLIENTAMI A SATYSFAKCJA ZAWODOWA.....	95

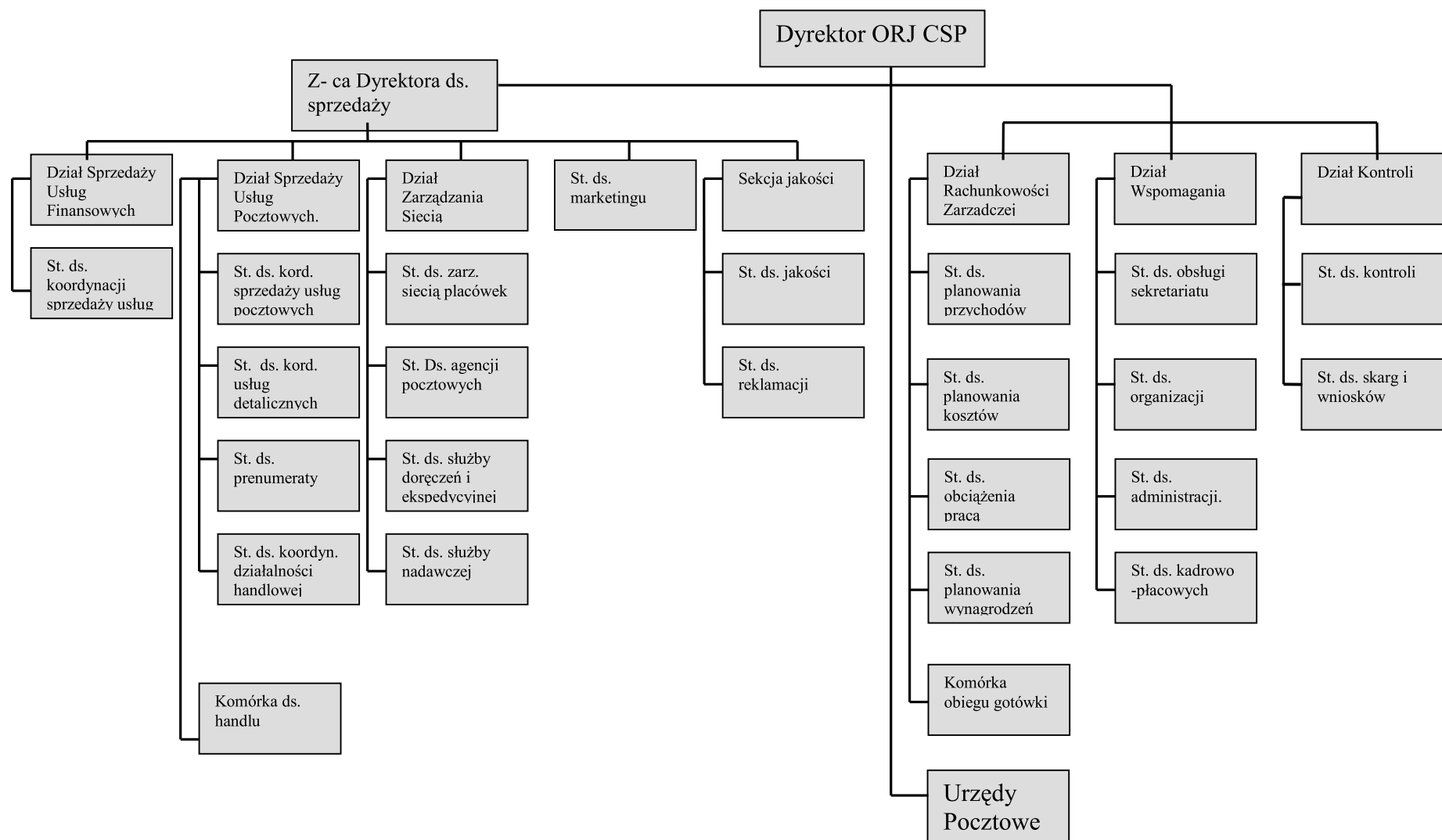
WYKRES 21.	ŚREDNIE OCENY KOMUNIKACJI.....	96
WYKRES 22.	STOPIEŃ ZADOWOLENIA Z PRACY	97
WYKRES 23.	REAKCJE PRACOWNIKÓW NA SYTUACJE KONFLIKTOWE	98
WYKRES 24.	OCENA RELACJI WEWNĄTRZ PRZEDSIĘBIORSTWA	98
WYKRES 25.	POZIOM SATYSFAKCJI ZAWODOWEJ.....	99
WYKRES 26.	SATYSFAKCJA Z PRACY A JAKOŚĆ RELACJI Z KLIENTAMI	100

Załączniki

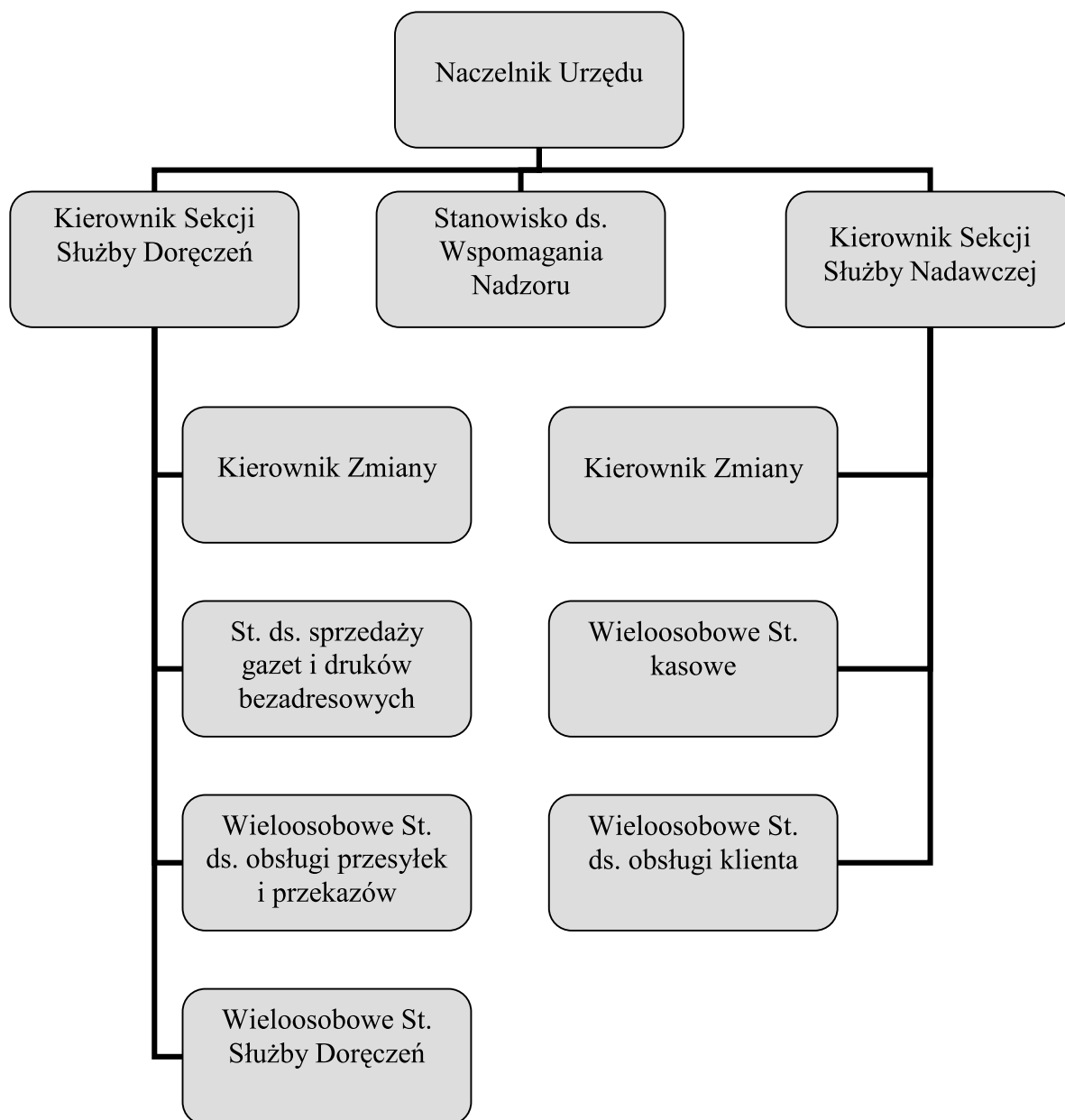
Załącznik 1. Jednostki organizacyjne Poczty Polskiej

- Dyrekcja Generalna Poczty Polskiej
- Centrum Sieci Pocztowej
- Centrum Usług Pocztowych
- Centrum Usług Koncesjonowanych
- Centrum Infrastruktury
- Centrum Obsługi Finansowej
- Centrum Rachunkowości
- Centrum Informatyki
- Centrum Zarządzania Bezpieczeństwem
- Pocztove Centrum Filatelistyki
- Centrum Sprzedaży Wysyłkowej
- Telefoniczne Centrum Obsługi Klienta¹⁰⁴

¹⁰⁴ Zarządzenie nr 142 Dyrektora Generalnego Poczty Polskiej z dnia 04.10.2005, www.poczta-polska.pl[31.12.2006]



Załącznik 2. Schemat organizacyjny Centrum Sieci Pocztovej w N. Sączu



Załącznik 3. Schemat organizacyjny Urzędu Poczтового Nowy Sącz 2

Szanowne Koleżanki i Koledzy

Zwracam się do Państwa z prośbą o udzielenie odpowiedzi na pytania zawarte w ankiecie. Badania przeprowadzam na potrzeby pracy magisterskiej, której celem jest określenie poziomu Państwa satysfakcji z wykonywanej pracy zawodowej. Ankieta jest anonimowa, wszystkie odpowiedzi analizowane będą zbiorczo, a wyniki badania zaprezentuję w mojej pracy.

Dziękuję za Państwa pomoc

Z wyrazami szacunku
Anna Waśko

1. Czy relacje z klientami mają wpływ na poziom Pana(i) zadowolenia z pracy*?
 - a) Tak
 - b) Nie

2. Jak ocenia Pan(i) następujące aspekty działania Poczty Polskiej? **
(skala 1 – 5, im wyższa liczba tym lepsza ocena)

	1	2	3	4	5
Komunikacja i współpraca między działami					
Komunikacja i współpraca między pracownikami a kadrami kierowniczą					
Komunikacja pracowników z klientami					

3. Jak ocenia Pan(i) jakość świadczonych przez Poczte usług?
 - a) Bardzo wysoka
 - b) Raczej wysoka
 - c) Raczej niska
 - d) Bardzo niska
 - e) Nie mam zdania

4. Jak ocenia Pan(i) poziom kultury obsługi klienta w placówkach pocztowych?
 - a) Bardzo dobry
 - b) Raczej dobry
 - c) Raczej zły
 - d) Bardzo zły
 - e) Nie mam zdania

* Proszę o zaznaczenie jednego, właściwego wariantu odpowiedzi, o ile nie zamieszczono dodatkowych instrukcji do pytania

** Proszę o postawienie znaku X w odpowiedniej rubryce każdego wiersza. Im wyższa liczba tym lepsza ocena

5. Co według Pana(i) świadczy o wysokim poziomie kultury obsługi?
- a) Wygląd pracownika
 - b) Sposób obsługi
 - c) Wystrój wnętrza
 - d) Inne (proszę wymienić)
6. Czy umiejętności komunikacyjne pracowników mają według Pana(i) wpływ na jakość usług?
- a) Tak
 - b) Nie
 - c) Trudno powiedzieć
7. Na jakim poziomie według Pana(i) oceny stoi kultura wypowiedzi pracowników podczas rozmów z klientami?*
-
- 1 2 3 4 5
8. Czy jest Pan(i) zadowolony(a) ze swojej pracy?
- a) Tak
 - b) Raczej tak
 - c) Raczej nie
 - d) Nie
 - e) Trudno powiedzieć
9. Czy podczas pracy stara się Pan(i) nawiązywać dobre relacje z klientami (miłe słowo, uśmiech)?
- a) Zawsze
 - b) Często
 - c) Rzadko
 - d) Nigdy
10. Jak reaguje Pan(i) na trudne, konfliktowe sytuacje związane z obsługą klientów?
- a) Zawsze jestem opanowany(a), spokojnie i rzeczowo udzielam odpowiedzi
 - b) Zdarza mi się nie zapanować nad zdenerwowaniem
 - c) Nigdy nie potrafię opanować zdenerwowania
11. Czy zdarzyła się panu(i) konfliktowa sytuacja podczas obsługi?
- a) Wiele razy
 - b) Kilka razy

* Proszę o postawienie znaku X w wybranym kółku

- c) Jeden raz
- d) Nigdy

12. Czy potrafi Pan(i) użyć przekonujących argumentów podczas rozmowy z klientem?

- a) Tak
- b) Raczej tak
- c) Raczej nie
- d) Nie
- e) Trudno powiedzieć

13. Jak ocenia Pan(i) swoje relacje na płaszczyźnie przełożony – pracownik obsługi klienta?

- a) Dobrze
- b) Raczej dobre
- c) Raczej złe
- d) Złe

14. Czy może Pan(i) określić poziom satysfakcji zawodowej?*

- 1 2 3 4 5

Metryczka respondenta

1. Płeć

- a) Kobieta
- b) Mężczyzna

2. Zajmowane stanowisko

- a) Obsługa okienka
- b) Kierownik eksploatacji

3. Wykształcenie

- a) Średnie
- b) Wyższe

4. Wiek

- a) 19-30
- b) 31-45
- c) 46-60

* Jak w pytaniu 7

Szanowni Państwo

Zwracam się do Państwa z prośbą o udzielenie odpowiedzi na pytania zawarte w ankiecie. Badania przeprowadzam na potrzeby pracy magisterskiej, której celem jest poznanie Państwa opinii na temat jakości pracy pracowników okienek pocztowych. Bardzo proszę o włożenie wypełnionej ankiety do załączonej koperty i wrzucenie jej do najbliższej skrzynki pocztowej, lub pozostawienie w okienku dowolnego urzędu.

Dziękuję za Państwa pomoc

Z wyrazami szacunku
Anna Waśko

1. Czy mógłby Pan(i) w podanych skalach ocenić osoby pracujące w okienkach?
(skala 1 – 5, im wyższa liczba tym lepsza ocena)
(Proszę postawić X w odpowiedniej rubryce każdego wiersza)

	1	2	3	4	5	
niemiłe						miłe
niekomunikatywne						komunikatywne
niekompetentne						kompetentne
udzielają niejasnych wyjaśnień						wyrażają się jasno i zrozumiale
zamknięte w sobie						otwarte na klientów

2. W jakim stopniu jest Pan(i) zadowolony(zadowolona) z jakości świadczonych przez Poczte usług?
(proszę zakreślić jeden wariant odpowiedzi)
- f) Bardzo wysoka
 - g) Raczej wysoka
 - h) Raczej niska
 - i) Bardzo niska
 - j) Nie mam zdania
3. Jak ocenia Pan(i) poziom kultury obsługi klienta w placówkach pocztowych?
(proszę zakreślić jeden wariant odpowiedzi)
- f) Bardzo dobry
 - g) Raczej dobry
 - h) Raczej zły
 - i) Bardzo zły
 - j) Nie mam zdania

4. Co według Pana (Pani) świadczy o wysokim poziomie kultury obsługi?
(proszę zakreślić jeden wariant odpowiedzi)
- e) Na wygląd pracownika
 - f) Na sposób obsługi
 - g) Na wystrój wnętrza
 - h) Inne (proszę wymienić)
5. Czy umiejętności komunikacyjne pracowników mają według Pana(i) wpływ na jakość usług?
(proszę zakreślić jeden wariant odpowiedzi)
- d) Tak
 - e) Nie
 - f) Trudno powiedzieć
6. Na jakim poziomie według Pana(i) oceny stoi kultura wypowiedzi pracowników?
(proszę postawić znak X w jednym kółku)
-
- 1 2 3 4 5
7. Czy pracownicy okienek potrafią użyć przekonujących argumentów informujących o usługach?
(proszę zakreślić jeden wariant odpowiedzi)
- f) Tak
 - g) Raczej tak
 - h) Raczej nie
 - i) Nie
 - j) Trudno powiedzieć
8. Jak często na twarzach pracowników w okienkach pocztowych dostrzega Pan(i) uśmiech)?
(proszę zakreślić jeden wariant odpowiedzi)
- e) Zawsze
 - f) Często
 - g) Rzadko
 - h) Nigdy
9. Z jakimi zachowaniami pracowników spotyka się Pan(i) w Urzędach Pocztych?
(proszę zakreślić dowolną ilość wariantów)
- d) Podczas obsługi jestem traktowany (a) w miły sposób
 - e) Pracownik wykonuje swoje zadania z kamienną twarzą
 - f) Pracownik obsługując mnie rozmawia z inną osobą

- g) Gdy wchodzi pracownik czasami nie zwraca na mnie uwagi
 - h) Jestem obsługiwany w pełni profesjonalnie
10. Czy zdarzyła się Panu(i) nieprzyjemna sytuacja związana z niekulturalną obsługą w urzędzie?
(proszę zakreślić jeden wariant odpowiedzi)
- e) Wiele razy
 - f) Kilka razy
 - g) Jeden raz
 - h) Nigdy

Metryczka respondenta

Płeć

- a) Kobieta
- b) Mężczyzna

Wiek

- a) 19-30 lat
- b) 31-45 lat
- c) 46-60 lat
- d) powyżej 60 lat

Wykształcenie

- a) Podstawowe
- b) Zasadnicze zawodowe
- c) Średnie
- d) Wyższe

Załącznik 6. Wywiad bezpośredni

1) Jak ocenia Pan(i) poziom kompetencji komunikacyjnych pracowników zatrudnionych do obsługi klienta?

- a) Bardzo dobry
- b) Raczej dobry
- c) Raczej zły
- d) Bardzo zły
- e) Ani dobry ani zły

2) Czy według pracownicy posiadają wystarczającą wiedzę z zakresu komunikacji interpersonalnej?

- a) Tak
- b) Nie
- c) Trudno powiedzieć

3) Czy poziom kompetencji komunikacyjnych pracowników ma wpływ na jakość świadczonych usług?

- a) Tak
- b) Nie

4) Czy dobre relacje z klientami wpływają według Pani na poziom satysfakcji pracowników?

- a) Tak
- b) Nie

5) Jakie zmiany należałoby wdrożyć, aby poprawić efektywność komunikacji wewnątrz firmy, oraz poprawić poziom relacji pracowników z klientami?

Załącznik 7. Tabela odpowiedzi - pracownicy

	P1	P21	P22	P23	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	M1	M2	M3	M4
1	1	3	3	3	2	2	2	1	2	2	2	1	3	2	2	4	K	2	2	2
2	2	4	3	4	2	2	1	1	3	2	2	1	2	2	2	5	K	1	1	1
3	1	4	3	4	5	2	2	1	4	2	1	1	3	2	3	4	K	2	2	2
4	1	4	4	4	2	1	1	1	5	2	1	1	4	1	2	4	K	1	1	2
5	1	5	4	3	1	5	2	1	4	3	2	2	3	1	1	2	K	1	1	2
6	1	4	3	3	2	2	1	2	4	2	2	1	3	1	2	3	K	1	1	1
7	1	3	2	2	5	3	1	3	3	3	3	2	3	2	3	3	K	1	1	1
8	2	4	4	4	2	2	1	1	4	1	1	2	4	1	2	5	K	1	1	1
9	1	4	5	5	1	1	2	1	4	1	1	1	4	2	1	5	K	2	2	2
10	2	4	5	3	2	2	2	1	3	3	3	2	3	1	1	2	K	1	1	2
11	1	4	4	3	2	2	2	2	3	2	2	2	3	1	1	3	K	1	1	1
12	1	5	5	4	1	3	1	1	3	2	2	1	4	2	1	4	K	2	1	3
13	1	5	4	3	1	5	2	1	3	2	1	1	3	2	2	4	K	1	2	1
14	2	4	3	3	3	2	2	3	2	2	2	2	3	3	2	4	K	1	1	2
15	1	5	4	4	2	2	2	1	3	1	1	1	2	2	2	5	K	2	2	2
16	1	4	4	4	2	2	1	1	4	2	2	1	2	2	1	4	K	1	2	2
17	2	3	2	2	3	3	4	1	2	3	3	2	3	5	4	2	K	1	1	1
18	2	4	3	3	3	3	2	2	4	2	2	2	2	2	2	3	K	2	2	2
19	1	3	3	2	3	3	3	1	3	3	3	2	3	2	3	3	K	1	1	1
20	1	4	4	2	5	5	2	1	4	3	2	1	3	3	2	3	K	1	1	1
21	1	3	2	2	3	3	2	1	3	5	3	2	3	3	3	3	K	1	1	2
22	2	4	4	3	2	2	1	1	2	2	1	1	3	3	2	3	K	1	1	2
23	1	5	4	3	2	2	2	1	3	2	2	1	4	2	2	3	K	1	2	3
24	1	2	1	2	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	3	3	K	1	1	1
25	2	4	4	3	2	5	2	1	3	2	2	1	2	2	3	4	K	2	2	2
26	1	5	4	3	2	2	1	1	4	3	3	2	3	3	2	2	K	1	1	2
27	1	5	4	4	2	2	2	1	5	1	1	1	3	1	2	4	K	2	2	2
28	1	2	3	3	3	2	2	1	3	2	1	2	3	2	2	3	K	1	1	3
29	1	3	3	4	2	2	1	1	4	2	2	2	2	1	2	3	K	1	1	1
30	1	4	3	3	2	5	1	1	4	3	2	2	2	1	3	2	K	1	1	1
31	1	2	3	3	3	3	2	1	4	3	3	2	3	1	2	3	K	1	1	2
32	1	5	3	4	2	2	2	1	4	2	2	1	2	2	2	4	K	2	2	2
33	2	4	3	3	5	2	2	2	3	2	2	2	3	2	3	3	K	1	1	1
34	1	5	4	3	2	2	2	1	4	3	2	1	3	2	2	3	K	1	1	1
35	1	3	4	4	2	2	2	1	4	2	2	2	3	1	2	3	K	1	1	2
36	1	1	3	2	3	3	2	1	4	3	3	2	2	3	3	3	K	1	1	2
37	2	4	3	4	3	2	1	1	3	2	2	2	2	5	3	4	K	1	2	2
38	1	4	3	4	2	2	2	3	5	2	2	2	3	5	3	4	K	1	1	2
39	1	2	1	2	3	4	1	1	3	4	4	2	3	2	4	1	K	1	1	2
40	1	4	5	4	2	2	2	1	4	2	3	2	1	2	1	3	K	2	1	3
41	1	3	3	3	5	2	4	1	4	5	2	1	2	2	2	2	K	1	1	2
42	1	5	4	4	2	1	1	1	4	2	1	1	3	1	2	4	K	2	1	3
43	1	4	4	3	3	2	4	3	4	2	2	1	3	3	2	4	K	1	1	1
44	1	3	5	5	2	1	2	1	5	1	1	1	4	1	1	5	K	2	1	1
45	1	4	4	3	2	2	2	1	4	3	2	2	3	1	1	4	K	1	1	3

Załącznik 8. Tabela odpowiedzi – klienci

	P11	P12	P13	P14	P15	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P91	P92	P93	P94	P95	P10	M1	M2	M3
1	2	3	3	3	2	2	2	1	1	3	3	3		1		1		3	K	1	3
2	3	4	3	3	4	2	2	1	1	3	5	2			1			4	K	1	2
3	2	2	3	2	2	5	3	2	1	2	3	4		1		1		3	K	2	4
4	2	3	2	3	2	3	3	2	1	4	5	3	1				1	3	M	3	3
5	4	4	5	4	4	1	1	2	1	4	2	2	1				1	4	M	3	4
6	4	3	4	4	3	2	2	1	1	3	2	2	1				1	4	K	2	3
7	3	3	3	3	3	2	2	4	1	3	3	3		1				4	K	4	3
8	2	3	4	2	3	5	5	3	1	3	3	3		1			1	4	M	2	4
9	2	2	3	3	3	3	4	2	1	3	5	3				1		1	K	2	3
10	5	5	4	4	4	1	1	2	1	4	2	1	1				1	4	M	4	1
11	4	4	5	4	4	1	1	2	1	5	1	2	1				1	4	K	4	3
12	3	3	4	2	2	5	3	1	1	3	3	3		1			1	4	K	4	3
13	2	1	2	3	2	3	3	1	2	3	3	4		1				2	K	2	2
14	2	2	4	4	2	2	2	2	1	4	3	3		1		1		4	M	2	3
15	2	2	4	3	2	2	3	2	1	3	2	4		1				3	M	2	4
16	3	3	4	4	2	5	5	2	2	3	1	3			1			4	K	3	4
17	3	2	4	4	1	2	2	4	1	4	2	3		1	1			4	K	3	2
18	3	3	5	4	2	2	2	3	1	3	2	2			1	1		4	K	2	3
19	4	4	4	5	3	1	2	1	1	4	1	2	1				1	4	M	3	3
20	4	4	5	4	4	1	1	2	1	4	2	2	1				1	4	M	3	2
21	2	2	3	2	2	3	3	2	3	2	3	4		1				2	M	3	3
22	2	1	3	3	2	3	3	1	1	2	3	3			1			3	K	4	3
23	3	3	4	4	3	2	2	1	1	4	2	3		1		1	1	4	M	4	1
24	3	2	4	2	3	5	3	2	3	2	3	3		1	1			4	M	1	3
25	5	4	5	4	3	2	2	2	1	4	2	1	1				1	4	K	2	3
26	4	4	5	4	4	1	1	2	1	5	1	2	1				1	4	K	4	2
27	3	4	4	4	3	2	2	2	1	3	2	2	1				1	4	K	4	4
28	2	2	2	3	3	3	5	1	1	4	5	3		1	1	1		3	M	3	2
29	1	2	3	3	2	4	3	1	1	2	3	4		1				3	K	4	2
30	2	3	4	3	3	2	2	2	1	3	3	3			1			4	K	3	4
31	3	3	3	3	3	2	2	1	3	4	3	3		1	1	1		3	M	3	3
32	4	4	4	4	3	2	5	1	1	3	2	2	1				1	4	M	3	3
33	4	4	5	5	4	2	1	2	1	5	1	2	1				1	4	K	1	3
34	3	4	4	4	3	2	2	2	1	4	2	2	1				1	4	M	1	3
35	4	4	4	3	3	2	2	2	1	3	2	2	1				1	4	M	3	3
36	4	4	5	4	4	1	1	2	3	4	2	2	1				1	4	K	3	2
37	5	4	4	5	5	2	2	1	1	4	1	2	1				1	4	K	4	3
38	3	1	2	2	2	4	5	2	1	1	4	2					1	3	K	3	4
39	2	2	1	1	1	4	3	4	2	2	4	3				1		1	K	4	3
40	3	2	3	3	2	5	5	2	1	3	3	3		1	1			2	M	4	3
41	1	2	2	1	2	4	5	2	1	2	4	4		1	1			3	K	3	4
42	3	2	3	3	3	3	3	1	1	3	2	3		1				4	K	2	4