



Złożenie pracy online: 2014-12-10 16:16:59 Kod pracy: 12334
--

Grażyna Kulpa
(nr albumu: 18701*Z/SUM)

Praca magisterska

**Komunikacja w przedsiębiorstwie a budowa
zaangażowania pracowników
na przykładzie MGGP S.A.**

**Communication in a company and building of
employees' commitment based on
an example of MGGP S.A**

Wydział: Nauk Społecznych i Informatyki
Kierunek: Zarządzanie
Specjalność: zarządzanie zasobami ludzkimi
Promotor: dr Anna Ujwary-Gil

Streszczenie

Tematem pracy magisterskiej jest „Komunikacja w przedsiębiorstwie a budowa zaangażowania pracowników na przykładzie MGGP S.A. Sprawnie działająca komunikacja ma bezpośredni wpływ na wszystkie obszary działalności, jest kluczowym elementem zarządzania przedsiębiorstwem. Budując poprawnie działającą komunikację równocześnie buduje się zaangażowanie pracowników. W obecnych czasach prowadzenia działalności gospodarczej zarządzanie przez zaangażowanie jest obowiązującym standardem

w zarządzaniu a świadome budowanie poziomu i czynników determinujących, ten proces wymaga systematycznego działania w prowadzonej polityce zarządzania. Celem pracy jest analiza systemów komunikacji, która została przeprowadzona za pomocą kwestionariusza ankiety, zbudowanego na potrzeby badania w MGGP S.A.

Praca zawiera wiele definicji, strategię sukcesu w budowaniu zaangażowania pracowników, przedstawia jaką rolę odgrywa komunikacja i jakie ma znaczenie w codziennym funkcjonowaniu przedsiębiorstwa. Wyniki przeprowadzonego badania poziomu komunikacji w MGGP S.A. pokazują poziom efektywnie działającej komunikacji.

Słowa kluczowe

komunikacja, efektywna komunikacja, zaangażowanie, budowanie zaangażowania, zaangażowany pracownik, kadra menadżerska

Abstract

The main theme of the Master thesis is "Communication in a company and building of employees' commitment based on an example of MGGP S.A." A well-functioning communication has got a direct influence on every business area and is a key element of company's management. Throughout the time of creating a well-functioning communication a company is able to build employees engagement. Nowadays, the company's management including employees' commitment is a standard. Furthermore, a conscious building of the level and factors determining the above mentioned process, requires systematic actions in the pursued management policy. The purpose of the study is the analysis of communication systems, which was carried out through a questionnaire, built for the research's need in MGGP SA. The thesis consists of many definitions and strategies for success in building employees' engagement. Moreover it presents the role of communication and its meaning in everyday company's activities. The outcome of the research on level of communication in the MGGP company has shown an efficient-working level of communication within the employees of the company.

Keywords

communication, efficient communication, commitment, commitment building, an engaged employee, managers

SPIS TREŚCI

WSTĘP	3
-------------	---

ROZDZIAŁ 1

CHARAKTERYSTYKA CZYNNIKÓW ZAANGAŻOWANIA

1.1. Pojęcie zaangażowania.....	5
1.2. Czynniki sprzyjające zaangażowaniu.....	7
1.3. Dlaczego warto budować zaangażowanie	12
1.4. Sposoby budowania zaangażowania	15

ROZDZIAŁ 2

OKREŚLENIE STRATEGII SUKCESU W ZAANGAŻOWANIU ZAWODOWYM PRACOWNIKÓW

2.1. Menadżerowie w kreowaniu zaangażowania pracowników	17
2.2. Zmotywowany członek zespołu	23
2.3. Związek pomiędzy zadowoleniem zawodowym kadry menadżerskiej a satysfakcją pracowników.....	27
2.4. Zależności pomiędzy zaangażowaniem w pracę zawodową a zadowolenie z życia osobistego pracowników	29

ROZDZIAŁ 3

SKUTECZNA KOMUNIKACJA JAKO KLUCZ DO BUDOWANIA ZAANGAŻOWANIA

3.1. Rola i znaczenie komunikacji w zarządzaniu kapitałem ludzkim.....	33
3.2. Komunikacja interpersonalna i jej rodzaje.....	35
3.3. Struktura procesu komunikacji oraz role przyjmowane w grupie.....	38
3.4. Bariery wpływające na skuteczność komunikacji.....	42

ROZDZIAŁ 4

METODOLOGIA BADAŃ WŁASNYCH

4.1. Przedmiot i cel badań	45
4.2. Problem badawczy	45
4.3. Hipotezy	46
4.4. Ogólna charakterystyka badanego przedsiębiorstwa i respondentów	47

ROZDZIAŁ 5

DIAGNOZA CZYNNIKÓW ZAANGAŻOWANIA PRACOWNIKÓW POPRZEZ ZBADANIE POZIOMU KOMUNIKACJI W MGGP S.A.

5.1. Ocena komunikacji w skali całego przedsiębiorstwa.....	48
---	----

5.2. Komunikacja pracowników w rozbiciu na staż pracy w MGGP S.A	62
5.3. Ocena komunikacji w jednostkach organizacyjnych	77
PODSUMOWANIE I WNIOSKI KOŃCOWE	108
SPIS TABEL	117
SPIS RYSUNKÓW	119
BIBLOGRAFIA	120
ZAŁĄCZNIKI	122

Wstęp

Tematem pracy magisterskiej jest „Komunikacja w przedsiębiorstwie a budowa zaangażowania pracowników na przykładzie MGGP S.A”.

Komunikacja jest podstawowym obszarem, który ma strategiczne znaczenie w obszarze zarządzania przedsiębiorstwem. Obserwacja zjawisk, jakie zachodzą w sferze komunikacji wewnętrznej MGGP S.A. oraz świadomość jej znaczenia dla właściwego funkcjonowania była powodem zainteresowania się tym obszarem i dokonania badań w tym zakresie. Komunikacja występująca podczas realizacji codziennych obowiązków zawodowych jest procesem wielopłaszczyznowym, bowiem dotyczy zarówno treści komunikatu, jego formy, występujących emocji pomiędzy nadawcą i odbiorcą komunikatu.

Budując poprawnie działającą komunikację równocześnie budujemy zaangażowanie pracowników. Zarządzanie zaangażowaniem jest wyzwaniem współczesnego zarządzania kapitałem ludzkim, kształtowanym rosnącym w skali światowej zapotrzebowaniem Klienta. W obecnych czasach prowadzenia działalności gospodarczej zarządzanie poprzez zaangażowanie jest obowiązującym standardem w zarządzaniu a świadome budowanie poziomu i czynników determinujących ten proces, wymaga systematycznego działania w prowadzonej polityce zarządzania.

Celem pracy jest analiza systemów komunikacji, która została przeprowadzona za pomocą kwestionariusza ankiety, zbudowanego na potrzeby badania w MGGP S.A. Otrzymane wyniki posłużyły do oceny stanu faktycznego jaki istnieje obecnie i będą one podstawą do prowadzenia doskonalenia tych obszarów.

Praca składa się z pięciu rozdziałów w skład których wchodzi: część teoretyczna obejmująca pierwsze trzy rozdziały, oraz część empiryczna obejmująca metodologię i opracowanie przeprowadzonych badań. Część teoretyczna zawiera wiele definicji dotyczących zaangażowania i komunikacji, ich składników, poziomów funkcjonowania oraz strategicznego zarządzania tymi obszarami.

Rozdział pierwszy zawiera charakterystykę czynników zaangażowania, począwszy od definicji tego pojęcia poprzez wskazanie jakie czynniki mają wpływ na postawę pracownika i dlaczego warto budować zaangażowanie wśród pracowników.

W rozdziale drugim została opisana strategia sukcesu w budowaniu zaangażowania pracowników, rola menadżerów w kreowaniu takiej postawy oraz zachodzące związki pomiędzy zawodowym zadowoleniem kadry menadżerskiej a satysfakcją zawodową pracowników z wykonywanej pracy.

Następny rozdział trzeci poświęcony jest skutecznej komunikacji, rozdział ten zawiera określenie roli i znaczenie komunikacji w działalności przedsiębiorstwa, poprzez budowanie komunikacji interpersonalnej, jej rodzajów, występującej struktury oraz pojawiających się barier mających bezpośredni wpływ na jej skuteczność.

W rozdziale czwartym przedstawiona jest metodologia przeprowadzonych badań poprzez przedmiot i cel badania, hipotezy i metody badawcze. W rozdziale tym znajduje się również ogólna charakterystyka badanego przedsiębiorstwa i respondentów biorących udział w badaniu ankietowym.

Rozdział piąty zawiera diagnozę czynników zaangażowania pracowników poprzez przeprowadzone badania poziomu komunikacji w następujących kategoriach:

- ✓ opracowanie wyników poziomu komunikacji w skali całego przedsiębiorstwa,
- ✓ ocena komunikacji w rozbiciu na staż pracy w MGGP S.A.
- ✓ ocena komunikacji występującej w jednostkach organizacyjnych.

Budowanie zaangażowania pracowników poprzez budowanie poprawnie działającej komunikacji w przedsiębiorstwie, to podstawowe elementy mające miejsce w kształtowaniu zespołów zaangażowanych, które w przyszłości będą odnosić sukcesy przekładające się na zyski. Zaczynając od budowania dobrych relacji w zespołach, będziemy budować w nich lepszą komunikację a mówiąc otwarcie o tym co się dzieje w dziale, w jednostce i w przedsiębiorstwie będziemy budować komunikację efektywną. Pracownicy powinni mieć w kadrze zarządzającej wzorce za którymi będą podążać. Budowanie efektywnej komunikacji zaczyna się od wypracowania pozytywnych relacji pomiędzy przełożonymi a pracownikami, które w dalszej współpracy będą budować przekonanie i wiarę we wspólny sukces. Dbłość o wzajemne relacje, zaangażowanie, wysoki poziom funkcjonującej komunikacji jest nie tylko wizerunkiem pracodawcy, ale warunkiem mającym wpływ na ostateczne rezultaty przedsiębiorstwa. O sukcesie przedsiębiorstwa decyduje innowacyjność, wydajność, poszukiwanie i docenianie pracowników kreatywnych, oddanych swojej pracy, pełnych energii, entuzjazmu i ciągle rozwijających się.

Nawet w przypadku, kiedy pracownik nie wykonuje swojej pracy z pasją i nie odczuwa z niej satysfakcji, to może czerpać przyjemność i zadowolenie z dobrej współpracy i relacji interpersonalnych jakie panują w przedsiębiorstwie, te czynniki pozwolą mu działać efektywnie.

Rozdział 1

Charakterystyka czynników zaangażowania

1.1 Pojęcie zaangażowania

Definicja zaangażowania pracowników (employee engagement) stała się popularna w ciągu ostatnich lat. „Wyzwaniem współczesnego zarządzania kapitałem ludzkim staje się zaangażowany pracownik, czyli taki którego charakteryzują trzy równocześnie występujące cechy:

- ✓ identyfikacja z celami, misją i wartościami przedsiębiorstwa,
- ✓ pragnienie przynależności do przedsiębiorstwa,
- ✓ podejmowanie działań wykraczających poza standardy”¹

W literaturze przedmiotu uważa się, że definicja zaangażowania nie jest jednoznacznie zdefiniowana i pod tym pojęciem kryje się wiele różnych znaczeń. W ujęciu praktycznym podejście do zaangażowania wykazuje cechy pojęcia stworzonego przez praktyków biznesu, natomiast w okresie późniejszym pojęciem tym zainteresowali się naukowcy. Obecnie hasło zaangażowanie pracowników jest jednym z najpopularniejszych w obszarze zarządzania kapitałem ludzkim, badanie zaangażowania zastąpiło badania satysfakcji pracowników. Powodem tego jest nowe podejście kadry menadżerskiej, gdzie budowanie zaangażowania bardziej kojarzy się z dążeniem do efektywności biznesowej, niż dbałość o zadowolenie pracowników. „Hasło zaangażowanie pracowników zbiera w sobie dobrze znane dotąd elementy, które funkcjonowały wcześniej jako motywowanie pracowników, budowanie identyfikacji z przedsiębiorstwem, zarządzanie efektywnością, satysfakcję z pracy”.² Zainteresowanie zaangażowaniem pracowników przez kadrę zarządzającą jest zjawiskiem pozytywnym, dążenie do ukształtowania takiej postawy jest dowodem wzrastającej świadomości, że energia, kreatywność, entuzjastyczne nastawienie pracownika, to główne źródła tworzenia wartości przedsiębiorstwa i budowanie przewagi konkurencyjnej na trudnym rynku, mające większe znaczenie niż czynniki technologiczne i finansowe. Już kilka lat temu dwójka brytyjskich ekspertów zebrała około 50 różnych definicji pojęcia zaangażowania pracowników. „Najciekawsze projekty budowania zaangażowania koncentrowały się na jednym aspekcie takim jak generowanie innowacji przez pracowników. Takie wycinkowe podejście umożliwia ściślejsze powiązanie zaangażowania z biznesem, dając pracownikom poczucie, że ich zaangażowanie w tym kontekście będzie jak

¹ M. Juchnowicz, Zaangażowanie pracowników, sposoby oceny i motywowania, wydawnictwo PWE, Warszawa 2012, s. 7

² Paweł Berłowski, www.HRweb.pl, Akademia Grupy Pracuj, pobrane 29.07.2014

najlepiej spożytkowane przez przedsiębiorstwo. Kluczowe jest zrozumienie, że zaangażowanie oznacza tak naprawdę „zaangażowanie w coś”.³ Zaangażowanie pracowników musi być spójne ze strategią biznesową, jeżeli nie występują te zależności to wiele projektów mających na celu zwiększenie poziomu zaangażowania wśród pracowników nie kończy się wzrostem ich wydajności.

Inna definicja zaangażowania której autorem jest Institute for Employment Studies (IES) określa zaangażowanie jako „pozytywny stosunek pracowników do przedsiębiorstwa i jego wartości. Zaangażowany pracownik jest świadomy kontekstu biznesowego, pracuje z zespołem nad poprawą efektywności pracy dla zysku przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo natomiast pracuje nad rozwojem i podtrzymaniem zaangażowania, które wymaga dwustronnych relacji pomiędzy pracodawcą a pracownikiem”.⁴ Świadome budowanie w przedsiębiorstwie efektywnego zaangażowania wymaga badania jego poziomu i czynników determinujących a także podejmowania działań wzmacniających odpowiednie postawy i zachowania pracowników. Oczekiwania pracodawcy względem pracownika powinny być spójne z oczekiwaniami pracownika względem przedsiębiorstwa, w przypadku gdy tak nie jest powstaje luka i trudno będzie budować zaangażowanie. Zgodnie z metodologią Scarlett Surveys International „zaangażowanie pracownika to mierzalny poziom pozytywnego lub negatywnego przywiązania do pracy, współpracowników i przedsiębiorstwa, który wpływa na uczenie się i wysokie osiągnięcia w pracy”.⁵ Pojęcie zaangażowania jest równoznaczne z zarządzaniem zaangażowaniem jako podejście w zarządzaniu biznesem, które bazuje na badaniu wpływu angażowania się pracowników w działania na rzecz przedsiębiorstwa, na prowadzoną politykę personalną, politykę rozwoju przedsiębiorstwa oraz jego produktywność. Popularne jest określenie zaangażowania jako stan w którym pracownik udziela się w pracy, jest do niej pozytywnie nastawiony a praca pozwala mu osiągać oczekiwane zadowolenie. Pozytywne nastawienie pracownika do procesów jakie mają miejsce w przedsiębiorstwie oraz do kadry zarządzającej są warunkami niezbędnymi ale nie wystarczającą do zaangażowania. „Słusznie zauważa T.J Ericsson, że zaangażowanie jest czymś więcej niż satysfakcją z warunków stworzonych przez pracodawcę lub prostą lojalnością wobec niego, zaangażowanie jest raczej pasją i poświęceniem, chęcią pracownika do zainwestowania i włożenia własnego wysiłku w sukces pracodawcy”.⁶ To działania

³ M. Juchnowicz, Zaangażowanieop. cit., s. 37.

⁴ D. Robinson, S. Perryman, S.Hayday The Drivers of Employee Engagment., Raport 408, Institute for Employment Studies, april 2004.

⁵ [Http://pl.wikipedia.org/wiki/zaangazowanie](http://pl.wikipedia.org/wiki/zaangazowanie) pobrane 4.08,2014

⁶ M. Juchnowicz, Zaangażowanieop. cit., s.34

pracownika w sytuacjach niestandardowych, kształtowane poprzez podejmowanie nadzwyczajnego wysiłku w celu osiągnięcia celów przedsiębiorstwa, niejednokrotnie stawianych ponad cele osobiste. Taka postawa może prowadzić do zacierania się granicy pomiędzy pracą a życiem osobistym pracownika. Jak utrzymać zaangażowanie pracownika i dążyć do uzyskania równowagi pomiędzy pracą zawodową a życiem osobistym jest opisane w rozdziale drugim, poprzez pokazanie występujących zależności.

1.2 Czynniki sprzyjające zaangażowaniu

Czynników które mają wpływ na zaangażowanie w wykonywaniu obowiązków przez pracownika jest w bardzo dużo, kadra zarządzająca musi mieć świadomość, że nigdy nie jest tak aby na pracowników nawet w tym samym zespole oddziaływały te same czynniki. Każdy pracownik ma inne bodźce powodujące realizację zadań z sukcesem i korzyścią dla prowadzonego biznesu przez przedsiębiorstwo.

Pierwszą koncepcję wykorzystania zaangażowania pracowników stworzyła międzynarodowa organizacja badawcza - Instytut Gallupa w 1985 roku. Trzy lata później organizacja opatentowała narzędzie składające się z 12 wyselekcjonowanych pytań o nazwie Q12. Prowadzone badania w tym zakresie pozwoliły wyselekcjonować kluczowe czynniki, które budują zaangażowanie pracowników oraz wpływają na wskaźniki świadczące o efektywności przedsiębiorstwa. Aby przedstawić te czynniki należy poznać treść 12 pytań, które to narzędzie tworzą:

- ✓ Q1. czy wiesz czego oczekuje się od ciebie w pracy?
- ✓ Q2. czy masz odpowiednie narzędzia i wyposażenie, których potrzebujesz aby wykonywać dobrze swoją pracę?
- ✓ Q3. czy w pracy każdego dnia masz okazję aby robić to co potrafisz najlepiej?
- ✓ Q4. czy w ciągu ostatnich siedmiu dni zostałeś pochwalony za dobrą pracę?
- ✓ Q5. czy twój przełożony, albo ktoś w pracy troszczy się o ciebie jako osobę?
- ✓ Q6. czy jest ktoś w pracy, kto wzmacnia twój rozwój?
- ✓ Q7. czy w pracy liczą się z twoją opinią?
- ✓ Q8. czy misja i cele twojego przedsiębiorstwa sprawiają, że czujesz, że twoja praca jest ważna?
- ✓ Q9. czy twoi współpracownicy są zaangażowani w wykonywanie pracy wysokiej jakości?
- ✓ Q10. czy masz odpowiednią atmosferę w pracy?

- ✓ **Q11.** czy w ciągu ostatnich 6 miesięcy ktoś rozmawiał z tobą na temat twojego dalszego rozwoju?
- ✓ **Q12.** czy w ostatnim roku miałeś w pracy możliwość nauki i rozwoju?

Powyższe czynniki możemy przedstawić w uproszczonej formie i zaprezentować je w następujących pytaniach:

- ✓ czy jesteś pozytywnie nastawiony do przedsiębiorstwa i jesteś dumny z pracy w nim,
- ✓ posiadasz przekonanie, że oferowane produkty są wysokiej jakości,
- ✓ czy przedsiębiorstwo umożliwia ci wykonanie dobrej jakościowo pracy,
- ✓ czy posiadasz chęci zachowań altruistycznych i bycia dobrym członkiem zespołu,
- ✓ rozumiesz wyższe cele i chęci działania ponad wymagane w pracy standardy.

Czynniki zaangażowania pracowników możemy ująć w kilku kategoriach, według D. Robinsona, S. Perrymana i S. Haydaya na zaangażowanie mają wpływ:

- ✓ rozwój pracownika i możliwość kariery,
- ✓ bezpośredni przełożeni,
- ✓ ocena wyników pracy,
- ✓ komunikacja,
- ✓ stworzenie równych możliwości i sprawiedliwe traktowanie,
- ✓ jakość współpracy,
- ✓ płaca i świadczenia,
- ✓ przyjazne stosunki „rodzinne”
- ✓ zadowolenie z pracy,
- ✓ zdrowie i bezpieczeństwo.

Drugą kategorią czynników zaangażowania stanowią czynniki według koncepcji kontraktu psychologicznego:

- ✓ szkolenia prowadzone na bieżąco, ustalane według potrzeb pracownika,
- ✓ możliwość rozszerzania kompetencji,
- ✓ swoboda w wykonywaniu obowiązków służbowych,
- ✓ uczestnictwo w podejmowaniu decyzji dotyczących własnej osoby,
- ✓ wykonywanie pracy, która jest dla pracownika interesująca,
- ✓ uczciwe wynagrodzenie zgodne z wartościami rynkowymi, uzależnione od rodzaju obowiązków,

- ✓ waloryzacja wynagrodzenia pozwalającego na utrzymanie stałego poziomu życia,
- ✓ świadczenia dodatkowe, porównywalne z pracownikami wykonującymi podobną pracę,
- ✓ długoterminowe bezpieczeństwo zatrudnienia oraz perspektywy związane z karierą.

Inną kategorią czynników zaangażowania są wyniki badania zaangażowania Voice w podziale na postawy i zachowania:

Tab. 1.1

Postawy i zachowania w budowaniu zaangażowania

POSTAWY	
✓ przywiązanie	<ul style="list-style-type: none"> ✓ poczucie lojalności wobec pracodawcy, ✓ pracownik z dumą opowiada że pracuje u tego pracodawcy, ✓ pracownik jest związany z pracodawcą emocjonalnie,
✓ zadowolenie z pracy	<ul style="list-style-type: none"> ✓ praca daje poczucie spełnienia osobistego, ✓ pracownik lubi pracę którą wykonuje, ✓ jest zadowolony z pracy,
✓ zamiar pozostania	<ul style="list-style-type: none"> ✓ pracownik potwierdza że prawdopodobnie za dwa lata będzie nadal pracował u tego pracodawcy, ✓ chciałby za pięć lat dalej pracować u obecnego pracodawcy, ✓ widzi dla siebie przyszłość u obecnego pracodawcy,
ZACHOWANIA	
✓ wysiłek	<ul style="list-style-type: none"> ✓ pracownik stara się wykonywać pracę jak najlepiej potrafi, ✓ kiedy powstaje potrzeba wkłada dodatkowy wysiłek w pracę, ✓ pracuje ciężiej niż się od niego wymaga,
✓ biegłość	<ul style="list-style-type: none"> ✓ zadania kluczowe są wykonywane bez zarzutu, ✓ radzi sobie ze zmianami w sposobach wykonywania pracy,
✓ proaktywność	<ul style="list-style-type: none"> ✓ inicjuje lepsze sposoby wykonywania pracy, ✓ ma pomysły na ulepszenie dotychczasowych sposobów wykonywania pracy, ✓ wprowadza zmiany w zakresie usprawnienia, szybszego wykonywania obowiązków,

Źródło: M. Juchnowicz, Zaangażowanie pracowników, sposoby oceny i motywowania, wydawnictwo PWE, Warszawa 2012, s.57

Metoda według K.E. Ayersa pokazuje co ma wpływ na to, aby pracownicy podchodzili z pasją do pracodawcy i swojej pracy. Podstawowymi potrzebami w tej metodzie są:

- ✓ potrzeba bycia respektowanym, jest podstawą w budowaniu zaangażowania,

- ✓ potrzeba nauki i rozwoju, która będzie skutkować większą ilością pracowników utalentowanych,
- ✓ potrzeba bycia dopuszczanym do tajemnic, która buduje więź emocjonalną z pracodawcą,
- ✓ potrzeba istotności powodująca zwiększenie zaangażowania,
- ✓ potrzeba bycia w zwycięskim zespole, grupująca pracowników z większymi ambicjami niż przeciętne.

Jak widać z powyższych kategorii jednym z ważniejszych czynników zaangażowania jest czynnik określający, że praca powinna być nie tylko interesująca ale powinna stawiać wyzwania.

Słowo zaangażowanie w języku angielskim ma dwojakie tłumaczenie pierwsze to zaangażowanie a drugie to zaręczyny. To drugie jest odzwierciedleniem oczekiwanego charakteru relacji pomiędzy pracownikiem a pracodawcą. Oznacza ono współdziałanie a nie konflikt interesów, aby to osiągnąć wymagane są odpowiednie zachowania. Osoby kierujące zespołami powinni: motywować a nie manipulować, powinni być również trenerami a nie kontrolerami. Natomiast w zespole koleżanka, kolega powinna być dostrzegana jako współpracownik a nie konkurent czy rywal. W zarządzaniu kapitałem ludzkim, analizując czynniki kształtujące poziom zaangażowania, należy mieć na względzie wpływ zewnętrzny czyli czynniki polityczne, społeczne i ekonomiczne. Czynniki te pomimo silnej identyfikacji z przedsiębiorstwem mogą wpływać na poziom zadowolenia, chęć do dalszego rozwoju. Na poziom zaangażowania pracowników mają wpływ również cechy inteligencji i osobowości pracowników, cele osobiste i zawodowe, hierarchia wartości, doświadczenie zawodowe.

„Mocey i Schnaider uważają, że na poziom zaangażowania składają się zarówno czynniki emocjonalne jak i odpowiadające im zachowania takie jak: proaktywność i wytrwałość w dążeniu do celu. Rozpoczynając pracę, pracownicy zazwyczaj są gotowi zaangażować się a od pracodawcy zależy, czy uda się mu właściwie ukierunkować to pozytywne nastawienie. Zaangażowani pracownicy mają dużo pozytywnej energii, to w jaki sposób pracodawca zdefiniuje swoje wymagania względem pracowników i jak ich o tym poinformuje ma ogromne znaczenie dla sukcesu przedsiębiorstwa. Pracownicy muszą rozumieć, czego się od nich oczekuje, aby mogli właściwie ukierunkować swoją energię”⁷
W dobrze zarządzanych przedsiębiorstwach już na pozycji kierowników liniowych powinno

⁷ R. McGee, A.Rennie, Budowanie zaangażowania pracowników, wydawnictwo ABC a Wolter Kluwer business, Warszawa 2012, s.111

się stosować narzędzia służące do wyjaśnienia pracownikom jakie są wobec nich oczekiwania przedsiębiorstwa oraz poznać jakie oczekiwania mają pracownicy wobec pracodawcy.

Określeniem oczekiwań pracodawcy względem pracownika jest:

- ✓ pisemne potwierdzenie warunków pracy,
- ✓ wdrożenie do pracy,
- ✓ opis stanowiska pracy z podaniem obowiązków i zadań,
- ✓ cele wyznaczone pracownikowi,
- ✓ obowiązujące procedury,
- ✓ szkolenia,
- ✓ misja i cele przedsiębiorstwa,
- ✓ komunikacja wewnętrzna,
- ✓ ocena pracownika,

Oczekiwania pracownika względem pracodawcy mogą być różne, bowiem pracownicy zatrudniają się z bardzo wielu powodów i mają oczekiwania zróżnicowane. Niektóre z oczekiwań są podane na rozmowie rekrutacyjnej i do nich należą: chęć rozwoju, awansu, praca w przedsiębiorstwie posiadającym prestiż na rynku pracy, uzyskanie oczekiwanego wynagrodzenia poprzez działające systemy motywacyjne, dodatki pozapłacowe i socjalne. Przy zatrudnianiu pracowników należy mieć świadomość, że będą też oczekiwania ukryte pracodawca jak i pracownik w chwili zatrudnienia nie zdają sobie z tego sprawy ponieważ one pojawiają się później.

Przykładowe ukryte oczekiwania mogą być następujące:

- ✓ kolejny szczebel na drodze do zdobycia wymarzonej kariery, często nie u tego pracodawcy, który go obecnie zatrudnia,
- ✓ miejsce w którym pracownik będzie mógł się rozwijać i podejmować nowe wyzwania,
- ✓ miejsce pracy w którym pracownik będzie mógł spędzić czas i zarabiać pieniądze pozwalające prowadzić ciekawe życie towarzyskie,
- ✓ miejsce, które pozwoli pracownikowi nawiązać nowe przyjaźnie i znajomości a nawet spotkanie swojego przyszłego partnera.

Na szczególną uwagę zasługują czynniki określające, że praca powinna stawiać wyzwania i być dla pracownika interesująca. O tym, że praca taka jest decydują cechy pracy określone w modelu McShane'a:

- ✓ zróżnicowane kompetencje, umiejętności pozwalające na ukończenie zadania z sukcesem,

- ✓ tożsamość zadań i tym samym identyfikacja pracownika za nie odpowiedzialnego,
- ✓ istotność zadań pozwalająca pracownikowi mieć świadomość w jakim stopniu dane zadania przyczyniają się do sukcesu przedsiębiorstwa,
- ✓ autonomia wyrażana poprzez swobodę w podejmowaniu decyzji, planowaniu pracy,
- ✓ informacja zwrotna od przełożonych.

Powyższe cechy pracy będą budować stan psychologiczny pracownika a zarazem kształtować zaangażowanie poprzez poczucie sensowności, odpowiedzialności oraz wiedzę o rezultatach pracy uzyskaną od przełożonych jako informację zwrotną. Każdy pracownik posiada potrzebę bycia docenionym i świadomości uczestnictwa w realizowaniu celów ogólnych przedsiębiorstwa.

Oczekiwania pracowników ulegają zmianom w różnych pokoleniach, aby kształtować zaangażowanie pracownika i budować stałe zespoły, zaangażowane, chcące związać się z przedsiębiorstwem na dłuższy okres czasu, należy w zarządzaniu kapitałem ludzkim brać pod uwagę wszystkie występujące.

1.3 Dlaczego warto budować zaangażowanie

W obecnych czasach zmieniająca się rzeczywistość gospodarcza bardzo dynamicznie, głęboko jakościowo, pod wpływem szybkich, trwałych i fundamentalnych zmian jakie zachodzą w ujęciu globalnym związanych z procesami demograficznymi, kulturowymi oraz wpływami zewnętrznymi wymusza zmiany, ponieważ przedsiębiorstwa funkcjonują w szczególnych warunkach. „Wprowadzanie zmian w przedsiębiorstwie to przede wszystkim potrzeba oddziaływania na ludzi, ich postawy, wartości, zachowania a przede wszystkim wyzwolenie ich twórczego i dynamicznego zaangażowania”.⁸ W długim okresie prac badawczych ekspertów z zakresu zaangażowania pracowników badania wykazują zjawisko spadku poziomu zaangażowania oraz duże rezerwy w tym zakresie. Badania pokazują również, wiele korzyści które wynikają z wysokiego zaangażowania. Wraz ze wzrostem zaangażowania wzrasta produktywność, kreatywność, innowacyjność. Budując zaangażowanie, budujemy lojalność pracownika wobec przedsiębiorstwa, zmniejsza się fluktuacja kadr, maleją absencje chorobowe. Przedsiębiorstwa budujące zaangażowanie wśród pracowników obniżają poziom stresu, zmniejszają trudności w podejmowaniu decyzji,

⁸ M. Juchnowicz, Zaangażowanie..... op. cit., s. 14

budują efektywniejszą komunikację, mogą z łatwością zarządzać talentami. Budowanie zaangażowania jest ściśle powiązane z kulturą organizacyjną przedsiębiorstwa. Przyjmuje się, że pojęcie kultury organizacyjnej określa sposób życia w przedsiębiorstwie jest zbiorem wspólnych przekonań, nastawień, wartości jakie posiada przedsiębiorstwo. Każda grupa społeczna dokonuje wyboru stosowanych zachowań, jakie wnosi do przedsiębiorstwa, historię, umiejętności, sposoby działania, myślenia. Kultura organizacyjna jest źródłem i fundamentem sposobów pracy, zachowań, pomaga pracownikom zrozumieć za czym przedsiębiorstwo się opowiada, jak pracuje i co uważa za ważne. A. Sajkiewicz określa kulturę sprzyjającą budowaniu zaangażowania jako kulturę kapitału ludzkiego. Wyznacznikami tej kultury są zarządzenia sprzyjające rozwojowi przedsiębiorstwa, delegowanie uprawnień decyzyjnych, rozwój kompetencji, dzielenie się wiedzą, motywowanie.

Analizując definicje zaangażowania można wyodrębnić trzy koncepcje jej istoty:

- ✓ zaangażowanie jako rodzaj postawy pracownika,
- ✓ zaangażowanie behawioralne,
- ✓ zaangażowanie jako wymiana pracodawca – pracownik.

Podstawowymi warunkami budowania zaangażowania powinna być wiedza, dostęp do informacji. „Postawa zaangażowanego pracownika przejawia się w jego zachowaniu, któremu towarzyszy gotowość do preferowania celów przedsiębiorstwa ponad celami osobistymi, przy równoczesnej gotowości do odpowiedzialności, w warunkach samodzielności zadania, oraz w warunkach niestandardowych.”⁹ Zaangażowany pracownik wykazuje:

- ✓ zaangażowanie poznawcze - wyrażone wysoką koncentracją przy realizacji zadań,
- ✓ zaangażowanie emocjonalne - które przejawia się w wykonywaniu pracy z pasją i entuzjazmem,
- ✓ zaangażowanie fizyczne - wyrażone wysokim poziomem aktywności w różnych obszarach oraz chęcią rozwoju,
- ✓ zaangażowanie identyfikacyjne – jako pozytywny stosunek do wykonywanej pracy i przedsiębiorstwa.

Pracownicy zaangażowani są optymistami, otwarci na pomysły innowacyjne, chętniej podejmujący ryzyko oraz dobrowolny wysiłek, nawet kosztem poczucia własnej wygody,

⁹ M. Juchnowicz, Zaangażowanie..... op. cit., s. 36

postrzegania trudnych sytuacji oraz zachodzących zmian jako wyzwanie i szansę. Budowanie takich postaw z punktu zarządzania przedsiębiorstwem oznacza identyfikację z celami i wartościami organizacyjnymi. Badania i opracowane statystyki pokazują, że występuje zależność pomiędzy wysokim zaangażowaniem pracowników a sukcesem przedsiębiorstwa na rynku. „Ostatnie badanie przeprowadzone przez Hewitt Associates wykazało, że poziom zaangażowania pracowników jest o 20% wyższy w przedsiębiorstwach o dwucyfrowym wskaźniku zysków, niż w przedsiębiorstwach o jednocyfrowym wskaźniku. Przedsiębiorstwa z dwucyfrowym wskaźnikiem wzrostu mają również wyższy o 25% poziom zaangażowania najwyższej kadry kierowniczej od poziomu zaangażowania pracowników oraz poziomu osiąganego w przedsiębiorstwach o jednocyfrowym wskaźniku wzrostu”¹⁰. Drugim przykładem są badania przeprowadzone przez Towers Perrin – ISR które pokazują, że przedsiębiorstwa o wysokim zaangażowaniu pracowników osiągnęły wzrost dochodów netto o 13,2%, natomiast w przedsiębiorstwach gdzie wskaźnik zaangażowania pracowników jest niski nastąpił spadek dochodu netto o 3,8% w tym samym okresie działalności. „Podobnych wyników dostarcza badanie przeprowadzone wśród 65 przedsiębiorstw w różnych branżach. Przedsiębiorstwa, których pracownicy charakteryzowali się najwyższymi poziomami zaangażowania, osiągały zasadniczo lepsze wyniki finansowe, a wartość dla akcjonariuszy była podwojona.”¹¹

Innym przykładem na to, że warto budować zaangażowanie pracowników jest wzrost wydajności i równocześnie zadowolenia pracowników. „Przedsiębiorstwa o wyższym poziomie zaangażowania pracowników osiągają wyższą o 30-40% wydajność i w ten sposób wzrastają również zyski. Z badań wynika, że wzrost zaangażowania pracowników o 10% powoduje wzrost zadowolenia o 6% i wzrost zysku o 2%. W przedsiębiorstwach posiadających niski wskaźnik zaangażowania pracowników w ciągu ostatnich trzech lat zyski zmniejszyły się o 1,38% a marża operacyjna uległa zmniejszeniu o 2,02% . Przedsiębiorstwa działające w usługach konsultingowych zatrudniające pracowników z wysokim zaangażowaniem były aż o 43% bardziej produktywne. Prawdopodobieństwo, że pracownicy zaangażowani opuszczą swoje przedsiębiorstwa jest mniejsze o 33% od prawdopodobieństwa dotyczącego pozostałych mniej zaangażowanych pracowników.”¹² Zaangażowani pracownicy statystycznie pięć razy rzadziej ulegają wypadkom przy pracy, pracodawcy w związku z tym oszczędzają na kosztach bezpieczeństwa.

¹⁰ M. Juchnowicz, Zaangażowanieop. cit., s.43

¹¹ tamże, s. 43

¹² S. Cook, The Essential Guide to Employee Engagement, Kogan Page, London – Philadelphia, 2008 s.19

Budowanie zaangażowania oznacza budowanie wartości niematerialnych, jest nową koncepcją zarządzania, która traktuje wartości jako podmiotowe podejście do pracownika jako Klienta wewnętrznego i partnera. Poprzez postawy zaangażowanych pracowników przedsiębiorstwo w sytuacjach kryzysowych dostrzega gotowość do jego obrony i obrony produktów. Zauważalna jest aktywność i inicjatywa oraz dyspozycyjność i angażowanie się w pracę w ponad wymiarowym czasie pracy, jeżeli sytuacja tego wymaga. Pracownicy zaangażowani podchodzą ze zrozumieniem do dodatkowych obowiązków, chętnie przyjmują odpowiedzialność, są lojalni i wykazują zaufanie wobec przełożonych oraz swoich współpracowników. W dzisiejszych czasach przedsiębiorstwo chcące utrzymać wysoką pozycję na rynku musi mieć świadomość zarządzania procesowego a co za tym idzie budować zaangażowane zespoły, umiejące pracować procesowo.

„Katzenbach i Schmidt, definiują zespół jako niewielką grupę pracowników posiadających komplementarne umiejętności, prezentujących wspólne podejście do pracy, prawdziwie zaangażowanych w działania zmierzające do osiągnięcia wspólnego celu ogólnego i celów szczegółowych, za które wszyscy pracownicy czują się odpowiedzialni.”¹³ W literaturze przedmiotu definicje zespołu są różne, może ona określać zespół pracowników wykonujący pracę z tej samej dziedziny. Prawdziwe zespoły to te, w których pracownicy są ze sobą powiązani i od siebie nawzajem zależni w realizowaniu zadań. Zespoły to grupy złożone z pojedynczych pracowników, posiadających różne osobowości, doświadczenie zawodowe jak również różne motywacje i potrzeby. Wszystkie te czynniki wpływają na zarządzanie zespołami i budowanie zarządzania procesowego, które pozwoli na dopasowanie poszczególnych pracowników do grup realizujących zadania procesowe jak również umożliwi pracownikom rozwijać się w obszarach zainteresowań. Dzięki temu pracownicy będą mogli się realizować w przedsiębiorstwie, w którym praca stanie się cenniejsza i bardziej interesująca niż w innych przedsiębiorstwach na rynku. Pracownicy będą mieli poczucie, że ich zdolności zostały dostrzeżone i dobrze wykorzystane przez przedsiębiorstwo a ich poziom zaangażowania będzie wzrastał i przekładał się na osiągnięte zyski. Kadra menadżerska powinna zachwycać pracowników pod względem przywództwa, zarażać swoim entuzjazmem w ciągłym doskonaleniu jakości.

Budowanie zaangażowania to o wiele więcej niż tworzenie systemu motywacyjnego, to wykorzystanie kapitału ludzkiego do osiągnięcia celów, najlepszych wyników i dążenia do ekspansji przedsiębiorstwa.

¹³ R. McGee, A. Renne, Budowanie zaangażowania, wydawnictwo ABC Wolters a Kluwer business, Warszawa 2012, s.127

1.4 Sposoby budowania zaangażowania

Współczesne przedsiębiorstwa wymagają od pracowników szczególnych postaw i pożądaných zachowań do których należy, kreatywność, chęć do zachodzących zmian i ciągły rozwój. Tego nie uda się osiągnąć za pomocą tradycyjnych metod motywowania odwołujących się do metody „kija i marchewki” czy też innej metody stosowanej wcześniej „dziel i rządź”. Metody te są przestarzałym narzędziem i powodują zniechęcenie do rozwoju, niszczą entuzjazm, blokują inicjatywę oraz osłabiają kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa. Stawiane coraz to wyższe cele i rosnące oczekiwania pracodawcy często stają się dla pracownika nieosiągalne. Można od pracownika wyegzekwować posłuszeństwo i wykonywanie pracy ale do twórczego myślenia zmusić się nie da.

W ujęciu stopnia gotowości do działania, możemy pracowników podzielić na trzy grupy:

- ✓ zaangażowani, czyli pracownicy wykonujący swoje zadania z pasją, posiadający dużą energię do działania, zdolności innowacyjne,
- ✓ niezaangażowani, wykonujący swoje obowiązki standardowe poprawnie, ale bez pasji i zaangażowania,
- ✓ nieaktywni, traktujący pracę jako przymus, przejawiają niezadowolenie z rodzaju wykonywanej pracy oraz warunków pracy, stosunków z przełożonymi i współpracownikami, ta grupa celowo się zachowuje w sposób źle wpływający na przedsiębiorstwo.

Menadżerowie często nie wierzą w skuteczność naturalnego budowania zaangażowania pracowników i zastępują go obowiązkowymi celami narzuconymi z zewnątrz oraz motywatorami zewnętrznymi, na takich postawach opierało się zarządzanie przez ponad sto lat. Najbliższy współczesnemu zarządzaniu jest model zasobów ludzkich, oparty na kilku podstawowych założeniach wywodzących się z teorii Y - D. McGregora który zakłada że :

- ✓ pracownicy chcą wnieść swój wkład w wykonywaną pracę i są oni wstępnie zmotywowani do działania,
- ✓ przyjmuje się, że praca niekoniecznie musi być nieprzyjemna,
- ✓ pracownicy są zdolni podejmować znaczące decyzje dotyczące ich pracy oraz pozwolenie na większą swobodę w podejmowaniu decyzji przez pracownika jest w interesie pracodawcy,
- ✓ zwiększona samokontrola i kierowanie, wypełnianie bardziej znaczących zadań w znacznym stopniu podnoszą poziom satysfakcji pracownika.

Model zasobów ludzkich traktuje pracownika jako osobę motywowaną przez kilka czynników: wynagrodzenie, potrzeba afiliacji, osiągnięć, chęć wykonywania ważnej pracy.

W tym modelu istotny jest większy udział pracowników w podejmowaniu decyzji oraz zwiększeniu autonomii przy wykonywaniu obowiązków służbowych. Kadra zarządzająca nie powinna pobudzać pracowników do działania wyższymi płacami, łagodnym traktowaniem, ale budować system oparty na samokierowaniu i samokontroli. Osiągnięcie efektywnego zaangażowania wymaga znalezienia odpowiedniej równowagi między motywatorami zewnętrznymi: wynagrodzenie, awans, nagroda a motywatorami wewnętrznymi takimi jak zwiększona samodzielność, możliwość rozwoju.

Przedsiębiorstwo XXI wieku powinno być zarządzane poprzez zaangażowanie. Istotą tego zarządzania jest wpływanie na zaangażowanie poprzez świadome działania w kierunku tworzenia i umacniania relacji międzyludzkich opartych na wewnętrznych mechanizmach motywacji, które wynikają:

- ✓ ze wspólnych celów i wartości,
- ✓ współdziałania,
- ✓ współodpowiedzialności.

Budowania zaangażowania pracowników należy się nauczyć, poprzez stworzenie warunków zaangażowania pracowników, stworzyć zaangażowane przedsiębiorstwo poprzez zaangażowane jednostki.

Rys. 1 Elementy zaangażowania pracowników



Źródło: opracowanie własne:

Wyżej wymienione i przedstawione na rysunku elementy zaangażowania są dynamiczne, bowiem każda z nich, wpływa na pozostałe i w wyniku tego zachodzą nieustanne zmiany. Warto się zastanowić budując zaangażowanie czy:

- ✓ warunki zaangażowania są właściwie ocenione przez przedsiębiorstwo,

- ✓ przedsiębiorstwo działa w kierunku usunięcia ewentualnie występujących braków zaangażowania poprzez strategiczne obszary,
- ✓ jakie jest wsparcie pracowników przedsiębiorstwa w budowaniu zaangażowania na wszystkich poziomach.

Każde przedsiębiorstwo ma możliwości budowania zaangażowania pracowników i jest w stanie w bardzo prosty sposób, pozytywnie wpłynąć na jego poziom. Nie wymaga to dużych nakładów finansowych ani budowania skomplikowanych projektów. Aby budować zaangażowanie należy zdiagnozować obszary, które mają w przedsiębiorstwie kluczowe znaczenie w budowaniu zaangażowania, należy w pierwszej kolejności przeanalizować warunki budowania zaangażowania. Aby poznać proces budowania zaangażowania, zostaną przedstawione na następnej stronie wyniki badania „100 najlepszych pracodawców” magazynu „The Times”.

Tab.1.2

Czynniki i podejście nauki dla budowania zaangażowania

CZYNNIKI WPLYWAJĄCE NA BUDOWANIE ZAANGAŻOWANIA	ZNACZENIE DLA PODEJŚCIA DO NAUKI I ROZWOJU
Zachowania i wartości kadry zarządzającej – budowanie zaufania i wzorców do naśladowania.	Przedsiębiorstwo wybiera dobrych liderów i inwestuje w nich. Kadra zarządzająca musi być wzorem dla pracowników pod względem zachowania i wartości
Samopoczucie – stres, presja czasu oraz zachowanie równowagi pomiędzy życiem prywatnym pracownika a zawodowym.	Należy zapewnić pracownikom możliwości i narzędzia zachowania dobrego samopoczucia.
Rola bezpośredniego przełożonego która zapewni: wsparcie, zaufanie.	Każde przedsiębiorstwo mające na celu budowanie zaangażowania pracowników powinno zadbać o przeszkolenie kadry zarządzającej, zadbać o narzędzia, które umożliwią rozwój w tym obszarze.
Budowanie zespołu w oparciu o relacje ze współpracownikami oraz normami kulturowymi, jakie obowiązują w przedsiębiorstwie.	Podejmowane działania muszą być sprzyjające budowaniu zespołów koncentrujących się na jego wewnętrznych i zewnętrznych relacjach. Praca zespołowa gwarantuje wyższą efektywność pracy. Należy zespoły uczyć odpowiedzialności za wynik zespołowy a nie indywidualny w pracy zespołowej.
Przedsiębiorstwo – stosunek pracownika do pracodawcy.	Przedsiębiorstwo musi zadbać o sposób przekazywania pracownikom przyjętych celów do zrealizowania.

Źródło: R,Mc Gee, A. Rennie, Budowanie zaangażowania pracowników, wydawnictwo ABC Wolters a Kluwer business, s.366

W literaturze przedmiotu zaangażowane przedsiębiorstwo to przedsiębiorstwo, które się uczy, które posiada pracowników zwiększających swoje umiejętności w celu osiągnięcia pożądanego wyników, oraz przedsiębiorstwo pielęgnujące rozwojowe sposoby myślenia, nieustannie pobudzające zbiorowe aspiracje, w których pracownicy się uczą i umieją się uczyć zespołowo. Ideą przedsiębiorstwa uczącego się jest myślenie systemowe, czyli takie które uznaje wzajemne zależności pomiędzy różnymi procesami tworzącymi jedną całość w działaniu. Cechą przedsiębiorstwa uczącego się jest wspólna wizja odgrywająca dużą rolę w motywowaniu pracowników do nauki i budowania wspólnej tożsamości, poprzez dzielenie się wiedzą zgromadzoną przez jednostki.

Średni globalny poziom zaangażowania pracowników według danych z raportu Aon Hewitt opracowanym w 2013 pokazuje, że wskaźnik zaangażowanych pracowników w roku 2011 wynosił 58%, w następnym 2012 wzrósł do 60%. Zaangażowanie w pracę występuje wtedy, gdy pracownicy są swojej pracy oddani, fascynują się tym co robią. Zaangażowanie może istnieć również w przypadku, kiedy pracownik nie jest związany emocjonalnie z pracodawcą, ale praca daje mu szansę rozwijania posiadanych kompetencji i umiejętności. Bezpośredni wpływ na budowanie zaangażowania ma struktura przedsiębiorstwa i jakość przywództwa. To na ile dane stanowisko pracy zapewnia różnorodność, autonomię, znaczenie wykonywanych zadań, w większym stopniu zależy od sposobu zarządzania i kierowania pracownikami niż od formalnego procesu projektowania stanowisk pracy. Kadra menadżerska i liderzy zespołów decydując o sposobie podziału pracy oraz zakresie delegowania uprawnień, dzięki informacji zwrotnej powinni okazywać uznanie dla wkładu wyróżniających się pracowników, poprzez wyjaśnienie jakie znaczenie ma dla przedsiębiorstwa wykonywana przez nich praca. Uważa się, że wyższy poziom zadowolenia z pracy zaowocuje zwiększeniem wydajności pracownika. Obserwując zachowania pracowników widać, że to nie zadowolenie z pracy powoduje wzrost wydajności, lecz większa wydajność sprawia, że pracownik jest bardziej zadowolony i tym samym bardziej zaangażowany w pracę. Wzrost zaangażowania zostanie osiągnięty poprzez stworzenie pracownikom możliwości osiągnięcia wyznaczonych celów. Budując zaangażowanie należy mieć świadomość, że nie wszystkich pracowników da się zainspirować do efektywniejszej pracy, nawet stosując dodatkowe gratyfikacje finansowe, takie zachowania wynikają bardzo często z cech osobowościowych pracownika.

Rozdział 2

Określenie strategii sukcesu w zaangażowaniu zawodowym pracowników

2.1 Menadżerowie w kreowaniu zaangażowania pracowników

Procesy globalizacji, rozwój nauki o zarządzaniu w tym, powstawanie nowych teorii i metod są powodem widocznych zmian roli kadry menadżerskiej. Determinanty te są powodem wzrostu podstawowych kompetencji menadżerskich takich jak: wiedza fachowa, umiejętność rozwiązywania problemów, komunikowanie, korzystanie z usług doradców oraz kształtowania relacji, ale przede wszystkim kompetencji określanych przez A. Pocztowskiego „jako uzupełniające które obejmują postawy, motyw i wartości rozumiane jako przywództwo, empatia, gotowość uczenia się, tolerancja dla niejednoznaczności, nastawienie na kreatywność, orientacja na przyszłość, świadomość wartości”.¹⁴ Rola menadżera w kreowaniu zaangażowania pracowników łączy się z potrzebą utrzymania wartościowych pracowników w przedsiębiorstwie. Mianem wartościowego pracownika określa się osoby, które nie tylko identyfikują się ze swoją pracą, ale przede wszystkim ze swoim przedsiębiorstwem, chcą w nim pozostać i tworzyć dodatkowe niematerialne wartości. Teoria ta określana jest jako zarządzanie przez zaangażowanie. Koncepcja zarządzania przez zaangażowanie oznacza, że cele strategiczne przedsiębiorstwa oraz wartości jakie posiadają pracownicy i pracodawcy są tożsame a wkład w pracę jest odpowiednio wynagradzany. Różne wymiary odmienności koncepcji zasobowej i kapitału ludzkiego przedstawia poniższa tabela.

Tab. 2.1

Zarządzanie ZL a zarządzanie KL w budowaniu zaangażowanych postaw pracownika

ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI	ZARZĄDZANIE KAPITAŁEM LUDZKIM PRZEZ ZAANGAŻOWANIE
EFEKTY	
✓ produktywność	✓ innowacje ✓ jakość ✓ zadowolenie klienta
KULTURA ORGANIZACYJNA	
✓ indywidualizm ✓ specjalizacja ✓ autokratyczne kierowanie	✓ podejście zespołowe ✓ uniwersalizm ✓ elastyczność ✓ przywództwo

¹⁴ A. Pocztowski, Zarządzanie zasobami ludzkimi, wydawnictwo PWE, Warszawa 2003, s.155

KSZTAŁTOWANIE AKTYWNOŚCI ZAWODOWEJ PRACOWNIKÓW	
✓ okazjonalne	✓ proces
✓ system bodźców, sugestii	✓ odpowiednia postawa - zaangażowanie
ORGANIZACJA PRACY	
✓ ścisła kontrola	✓ ograniczona kontrola
✓ szczegółowe opisy pracy	✓ grupy autonomiczne
✓ sprawność	✓ zespoły projektowe
✓ standardowe procedury	✓ rozliczanie z realizacji celów
KOMUNIKACJA	
✓ pionowa (górze-dół)	✓ wielokierunkowa
OCENA	
✓ cele indywidualne	✓ cele zespołowe
✓ ocena przez kontrolera	✓ ocena przez klienta wewnętrznego, zewnętrznego
✓ głównym kryterium oceny – osiągnięcia finansowe	✓ priorytetem są osiągnięcia w jakości i obsłudze klienta
MOTYWOWANIE	
✓ współzawodnictwo	✓ współpraca
✓ wynagrodzenia finansowe	✓ nagradzanie zespołów
	✓ nagrody finansowe i pozafinansowe
SZKOLENIA	
✓ umiejętności związane z pracą: - funkcjonalne - techniczne	✓ szeroki zakres umiejętności: - międzyfunkcjonalne - diagnostyczne - rozwiązywanie problemów - nastawienie na jakość - interpersonalne
ROZWÓJ KARIERY	
✓ wąskie umiejętności	✓ interdyscyplinarność
✓ rozwój oparty na osiągnięciach jednostki	✓ rozwój oparty na dokonaniach grupy
✓ pionowe ścieżki kariery	✓ poziome ścieżki kariery

Zródło: M. Juchnowicz, Zarządzanie przez zaangażowanie, wydawnictwo PWE, Warszawa 2010 s.49-50

W powyższej tabeli zostały pokazane sposoby budowania zaangażowania pracowników przez kadrę menadżerską. Sposób zarządzania przez budowanie zaangażowania pracowników, daje możliwości wzrostu innowacyjności przedsiębiorstwa, jest czynnikiem wpływającym na jakość produktów co z kolei przekłada się na wzrost zadowolenia Klienta

i osiągane zyski. Czynniki te w obecnie trudnym rynku przyczyniają się do wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstwa i są lepsze niż sama produktywność. Dużą rolę powinny odgrywać umiejętności interpersonalne kadry zarządzającej, nastawienie na jakość z ograniczeniem funkcji kontrolnej na rzecz zarządzania efektywnością. Pracownicy otrzymują szeroki zakres zadań na każdym stanowisku, co powoduje regularne poszerzanie ich zdolności i kompetencji. Budowanie zaangażowania odbywa się poprzez wiedzę, identyfikację, gratyfikację, organizację i budowanie zespołów interdyscyplinarnych. Zespół składa się z wielu różnych pracowników, z których każdy posiada umiejętności do wykonywania określonego fragmentu projektu który jest realizowany przez cały zespół. Członkowie zespołu w zarządzaniu procesowym mogą pochodzić z różnych jednostek organizacyjnych przedsiębiorstwa, nazywanych zespołami wielofunkcyjnymi. Zadaniem kadry menadżerskiej jest zbudowanie efektywnie działającego zespołu, który pracuje jako jedna całość, realizując przydzielone zadania. Przy budowaniu zespołu należy wziąć pod uwagę nie tylko kompetencje członków zespołu ale również różne typy osobowości, idealnym rozwiązaniem jest kiedy zespół składa się z bardzo różnorodnej mieszanki osobowości z tego względu że poszczególni pracownicy będą spełniać kilka ról naraz. Przy takim samym typie charakterów członków zespołu mogą wystąpić problemy organizacyjne. Aby zbudować zespół składający się z zaangażowanych pracowników należy uwzględnić cztery podstawowe etapy jego budowania:

- ✓ **„ formowanie zespołu:** poziom emocji jest wysoki ponieważ wszystko jest nowe i ekscytujące, nikt jeszcze do końca nie wie, jaka będzie jego rola w zespole.
- ✓ **okres burzy:** wyznaczone zostają role, jakie mają spełniać poszczególni pracownicy, ujawniają się typy osobowości, powstaje niepewność w stosunku co do pewnych pracowników oraz ich umiejętności, to może prowadzić do konfliktów, pracownicy na tym etapie nie czują się na tyle pewni aby uczciwie i otwarcie dyskutować o procesach pracy i konflikty można rozwiązać na tym etapie.
- ✓ **normalizacja:** wzrasta pewność poszczególnych pracowników, zacieśniają się więzy pomiędzy współpracownikami, różnica zdań musi być szanowana i prowadzić do konstruktywnych rozwiązań, wyznaczone cele wydają się nie aż tak odległe i wszyscy pracownicy zaczynają współpracować, dążąc do ich realizacji.
- ✓ **właściwe działania:** pracownicy wykazują pełne zaangażowanie, co powoduje że zespół płynnie funkcjonuje, a poszczególni pracownicy na zmianę kierują jego pracami. Pojawia się delegowanie zadań, co oznacza że wszyscy mają szansę

na rozwój i wykazanie pełni swoich możliwości, wyznaczone cele i zadania są realizowane w sposób efektywny i zgodny z planem”¹⁵

Przy budowaniu zaangażowania, bardzo ważne jest prawidłowe rozłożenie równowagi sił z tego względu, że pracownicy mają tendencję wynikającą z natury do realizacji działania w kierunku wyznaczonym przez ich indywidualne przekonania, opinie oraz osobiste chęci realizacji wyznaczonych zadań. Obowiązkiem kadry zarządzającej jest upewnienie się że wszyscy pracownicy w zespole podążają w tym samym kierunku i wspólnym celem jest realizacja danego projektu. W literaturze przedmiotu jest to nazywane *vectorship* czyli działania wektorowe. Dużo projektów kończy się niepowodzeniem tylko z tego względu, że do ich realizacji w pracy zespołowej zostali dopuszczeni pracownicy, których działania nie pokrywały się z ogólnie przyjętym kierunkiem realizacji danego projektu. Najlepszym rozwiązaniem aby dopasować do siebie tzw. wektory działania jest stworzenie atmosfery pracy, w której błędy i niepowodzenia traktowane są jako cenne doświadczenia, na podstawie których wyciąga się odpowiednie wnioski, z pewnością nie może to być okazja do obwiniania się za niepowodzenia, bo takie działanie nie będzie budować zaangażowania. Ważne jest w budowaniu zaangażowania pracowników aby pracownik miał poczucie, że należy do kręgu wtajemniczonych w zakresie pewnej wspólnoty, która ma do realizacji wyznaczone cele. Aby stworzyć odpowiedni klimat działania i możliwość tworzenia zaangażowania muszą być stworzone następujące warunki:

- ✓ **swobodny przepływ informacji:** każdy z pracowników musi mieć łatwy dostęp do informacji, jakich potrzebuje do realizacji swoich zadań.
- ✓ **otwarta komunikacja:** nie wolno niczego ukrywać przed pracownikiem ani tworzyć wrażenia, że niektórzy pracownicy są bardziej uprzywilejowani w zakresie dostępu do informacji.
- ✓ **dostarczanie informacji zwrotnej:** pracownicy chcą wiedzieć jak w ocenie przełożonego radzą sobie z obowiązkami oraz w jakim momencie mogą usprawnić swoje działania.
- ✓ **wymiana zdań w sposób regularny:** należy rozmawiać z pracownikami i uświadomić im, że ich obecność w zespole jest bardzo ważna.
- ✓ **kultura słuchania:** należy stworzyć taką atmosferę aby pracownicy mogli powiedzieć to co myślą, bez obawy, że powstanie zły odbiór ze strony przełożonego. Pracownik powinien być wysłuchany nawet w przypadku odmiennego zdania.

¹⁵ E. Krok, *Manage Teams Successfully, Zarządzanie zespołem*, wydawnictwo Helion, Gliwice 2007, s.22

Menadżerowie w nowym podejściu do zarządzania powinni kierować się elastycznością w zatrudnianiu, samodzielnością pracowników i ich gotowością do zmian, odpowiedzialnością indywidualną za osiągnięte efekty przez zespoły oceniając pracowników przez pryzmat tworzenia wartości. Zarządzanie kapitałem ludzkim powinno mieć na celu tworzenie wartości dodanej dla wszystkich grup interesariuszy.

2.2 Zmotywowany członek zespołu

Temat motywacji pracowników sięga czasów starożytnych Greków. „Usiłowali oni znaleźć rozumowe postawy, logiczne uzasadnienie ludzkich zachowań i uznali, że siłą napędową poczyną człowieka jest dążenie do przyjemności oraz uniknięcia bólu. Rozum podpowiada jednostce, iż warto czasem odroczyć przyjemność, o ile dzięki temu będzie ostatecznie większa, oraz znieść pewien ból, aby osiągnąć jeszcze większą przyjemność.”¹⁶ Modele motywowania pracowników ulegały rozwojowi i te współczesne określają, że zasadniczym ich celem jest zaspokojenie oczekiwań pracownika, ponieważ każdy odczuwa jakąś potrzebę, wierzy, że osiągnie zamierzony efekt lub też uniknie czegoś niechcianego jeżeli zostaną podjęte określone działania. Podstawowy model zawiera sześć klasycznych pojęć dotyczących motywacji:

- ✓ **potrzeba** - pracownik będzie podejmował działania aby zaspokoić potrzebę,
- ✓ **akceptacja zadań** – osiąganie lepszych wyników będzie możliwe wtedy, gdy zadania będą konkretne, będą stanowić wyzwanie, ale będą możliwe do osiągnięcia przez pracownika.
- ✓ **wzmocnienie** - sukces, który został już osiągnięty wcześniej będzie dla pracownika zachętą aby go powtórzyć,
- ✓ **oczekiwany rezultat** – pracownik będzie pamiętał swoje zachowanie wówczas, gdy będzie przekonany, że czeka go oczekiwana nagroda,
- ✓ **oczekiwanie skuteczności** – pracownik będzie wytrwały w działaniach oraz będzie poszukiwał rozwiązań przy wysokiej samoocenie,
- ✓ **związek przyczynowo – skutkowy** – bardziej prawdopodobne jest, że pracownik powtórzy zachowanie dla zadania, które wcześniej przyniosło mu sukces, lub je ulepszy jeżeli rozumie związek tego zachowania z wcześniejszym sukcesem lub porażką.

¹⁶ A. Gick, M. Tarczyńska, Motywowanie pracowników, wydawnictwo PWE, Warszawa 1999, s.32-33

Powyższe koncepcje mogą zostać wykorzystane przez menadżerów przy budowaniu systemów wynagrodzeń powiązanych z oczekiwaną efektywnością. „Umiejętność motywowania pracowników, jest jedną z najważniejszych cech szeroko rozumianych kwalifikacji menadżerskich. Obok części sformalizowanej, istnieje równie ważna część systemu motywowania – mniej strukturalizowana, niesformalizowana. Obejmuje ona większość zasad i narzędzi zarządzania kadrami, metod, technik i stylów kierowania, stosunki międzyludzkie, większość elementów kultury organizacyjnej”.¹⁷

Funkcja motywacyjna menadżerów wiąże kadrę zarządzającą z podwładnymi i jest uważana za funkcję kluczową w zarządzaniu kapitałem ludzkim. Aby przybliżyć sposoby motywacji pracownika należy rozgraniczyć trzy szkoły podejścia w tym zakresie, najstarsza szkoła myślenia nazywana w literaturze podejściem klasycznym, druga szkoła to podejście stosunków współdziałania oraz trzecie podejście od strony zasobów ludzkich.

Tab. 2.2

Modele budowy postawy pracowników zmotywowanych

MODEL KLASYCZNY	MODEL STOSUNKÓW WSPÓLDZIAŁANIA	MODEL ZASOBÓW LUDZKICH
ZAŁOŻENIA		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ dla większości praca jest z natury nieprzyjemna, ✓ mniej ważne jest co pracownik robi niż za ile, ✓ niewielu chce i potrafi wykonywać pracę wymagającą twórczości i samokontroli, 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ pracownicy chcą czuć się użyteczni i ważni, traktowani podmiotowo, ✓ pragną przynależności i uznania, każdy ma swój sposób samorealizacji, ✓ te potrzeby mają większe znaczenie niż pieniądze w motywacji do pracy, 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ praca nie jest z natury nieprzyjemna, pracownicy pragną przyczyniać się do realizacji ważnych celów, ✓ większość pracowników stać na większą inicjatywę i twórczość, ✓ motywacja materialna odgrywa dużą rolę, stwarza możliwość poprawy warunków życia,
ZASADY POSTĘPOWANIA		
<p>MENADŻER POWINIEN:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ nadzorować i kontrolować podwładnych, ✓ organizować zadania, ✓ ustanowić reguły, instrukcje i procedury oraz 	<p>MENADŻER POWINIEN:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ każdemu pracownikowi zapewnić poczucie podmiotowości w procesie pracy, ✓ informować podwładnych o swoich planach i wysłuchiwać 	<p>MENADŻER POWINIEN:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ spożytkować niewykorzystane zasoby pracy tworząc środowisko w którym każdy może wnieść wkład według swoich możliwości,

¹⁷ L. Kozioł, Motywacja w pracy, wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa- Kraków, s. 55

stanowczo i sprawiedliwie egzekwować ich przestrzeganie,	zastrzeżeń, ✓ pozostawić podwładnym pewien zakres samokierowania i samokontroli w rutynowych sprawach,	✓ opracować skuteczny i efektywny system wynagradzania, akceptowany przez pracowników ✓ zachęcać do uczestnictwa w ważnych sprawach, rozszerzając zakres samokierowania i samokontroli podwładnych,
OCZEKIWANIA		
✓ pracownicy mogą tolerować pracę jeżeli płaca jest przyzwoita a szef sprawiedliwy, ✓ jeżeli zadania są zrozumiałe i wystarczająco proste, a pracownicy ściśle kontrolowani, ich wydajność będzie zgodna z normami,	✓ dzielenie się informacją z podwładnymi i angażowanie ich w podejmowanie rutynowych decyzji zadowoli ich podstawowe potrzeby społeczne, ✓ zaspokojenie tych potrzeb poprawi morale i zmniejszy opór wobec autorytetu formalnego, zwiększy motywację do pracy, spowoduje wzrost produktywności pracy,	✓ rozszerzenie wpływów samokierowania i samokontroli podwładnych doprowadzi do zwiększenia efektywności pracy, ✓ wzrost zadowolenia z pracy w wyniku samorealizacji oraz osiągania korzyści materialnych,

Źródło: L. Kozioł, Motywacja w pracy, wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Kraków 2002, s.57

Pierwsza szkoła przedstawia instrumentalne traktowanie pracy przez pracowników, gdzie podstawową jej wartością jest uzyskanie dochodów w celu zaspokojenia podstawowych potrzeb. Pracę traktuje się jako coś nakazanego a nawet poniżającego. W tym podejściu menadżerowie samodzielnie ustalają zadania, wybierają metody i techniki ich realizacji, podejmują decyzje i ściśle kontrolują. W drugim podejściu bliskim zwłaszcza psychologom, twórcy tej szkoły przyjęli założenie, że praca jest celem samym w sobie, jest traktowana jako dobro. Podkreśla się znaczenie treści pracy, w motywacji do pracy, motywacja polega na zainteresowaniu pracownika samą pracą jako źródło: zaspokojenia potrzeb władzy, samorealizacji, jest środkiem do zdobycia uznania społecznego oraz prestiżu. Potrzeby społeczne są potrzebami ważniejszymi dla motywacji pracownika od wynagrodzenia pieniężnego. Trzecia szkoła myślenia przedstawia pracownika jako podmiot motywacji, jest dla niego nie tylko środkiem do osiągania korzyści materialnych ale też potrafi zaspokoić potrzeby wyższego rzędu. Podejście trzecie najbardziej oczekiwane w budowaniu zmotywowanego zespołu, to podejście od strony zasobów ludzkich, wykorzystuje ono osiągnięcia podejścia zarówno ekonomicznego jak i psychologicznego, uznaje że badanie motywacji do pracy powinno mieć charakter systemowy. Zadaniem kadry menadżerskiej jest zachęcanie pracowników do współuczestnictwa i tworzenie środowiska pracy, pozwalającego maksymalnie wykorzystać zasoby ludzkie. Nowoczesne koncepcje motywowania zespołu

dla wielu przedsiębiorstw wynikają z potrzeby utrzymania konkurencyjności na rynku. „Dotychczasowe wyniki badań wykazały, że system motywowania, w szerokim znaczeniu, jest zbiorem istotnych, wręcz nieodzownych instrumentów i narzędzi zarządzania. Kryterium wyboru tych narzędzi powinna być skuteczność oddziaływania motywacyjnego.”¹⁸ Współczesne programy motywacyjne są adresowane do różnych grup pracowników, te które są adresowane do licznej grupy podzielonej na kategorie zaszerogowania zwane są programami uniwersalistycznymi, natomiast programy przeznaczone dla nielicznych kategorii zwane są indywidualistycznymi. Motywacyjne programy płacowe powinny być uzupełniane innymi pozapłacowymi czynnikami motywacyjnymi w których na szczególną uwagę zasługują:

- ✓ **teoria ustalania celów** – według tej koncepcji przełożony wspólnie z pracownikiem ustala cele dla niego, które powinny być skonkretyzowane i akceptowane przez pracownika wtedy będzie możliwe uzyskanie zaangażowania się w ich realizację. Takie podejście pozwoli kadrze kierowniczej zmotywować członków zespołu, dopasować nagrody do indywidualnych potrzeb i zapewni sprawiedliwe nagradzanie za ich realizację.
- ✓ **podejście japońskie** – nie należy w literaturze przedmiotu do teorii czy modelu motywowania, jest ono nazywane filozofią zarządzania członkami zespołu. Podstawowym celem tego podejścia jest stworzenie partnerskich stosunków pomiędzy przełożonym a podwładnym, co w efekcie pozwoli postrzegać obie strony jako jeden zespół. Wynikiem takiego postrzegania będzie duże zaangażowanie i motywacja wszystkich członków zespołu. W przedsiębiorstwie stosującym takie podejście pracowników nazywa się członkami zespołu lub przywódcami zespołu, wszyscy pracownicy współpracują ze sobą starając się jak najlepiej wypełnić misję przedsiębiorstwa.
- ✓ **metoda zarządzania pełnej satysfakcji** - jest to filozofia zarządzania, której celem jest wyzwolenie potencjału ludzkiego przez wytworzenie w zespole pracowniczym atmosfery i relacji aby każdy członek zespołu uzyskał pełną satysfakcję z wykonywanej pracy. Jeżeli pracownicy traktują pracę wyłącznie jako obowiązek to pracują przeciętnie, natomiast w przypadku kiedy lubią swoją pracę i realizują się w niej to pracują o wiele efektywniej. Poczucie pełnej satysfakcji z wykonywanej pracy czyni z pracownika zmotywowanego członka zespołu, natomiast kadra kierownicza

¹⁸ L. Koziół, Motywacjaop. cit., s.68

w tym podejściu jest kadrami synergetyczną, czyli taką, która wierzy w możliwości stworzenia zespołu entuzjastów. Zachowanie kadry kierowniczej jest zgodne z ich przekonaniami i wartościami, przenoszone jest na członków zespołu.

„Pracownik który lubi swoją pracę to prawdziwy skarb dla przedsiębiorstwa. Nie ma bowiem nic gorszego niż, niż osoba, która przychodzi odsiedzieć obowiązkowe osiem godzin, a swoje zadania wykonuje „po łebkach”, odliczając godziny i minuty do wyjścia z pracy. Pracownicy, którym praca nie sprawia przyjemności, często są nietolerancyjni, łatwo popadają w złość, odczuwają nieustanną presję czasu i są wrogo nastawieni do otoczenia. Tacy pracownicy mają negatywny wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Natomiast osoby zadowolone z pracy są bardziej kreatywne, chętnie wykonują swoje obowiązki, rzadko chodzą na zwolnienia i równie rzadko szukają nowego zatrudnienia”.¹⁹ Zmotywowany członek zespołu jest świadom potrzeb swojego pracodawcy, w tym celu współpracuje z innymi mając na celu zwiększenie wydajności na rzecz dobra przedsiębiorstwa. Motywacja często jest określana jako wymiana, która opiera się na podstawowej przesłance, iż musi być zachowana równowaga w wymianie pomiędzy pracownikiem a pracodawcą. Skoro przedsiębiorstwo zatrudnia pracownika, zakłada się że jego wkład zaspakaja w stopniu zadawalającym oczekiwania pracodawcy, w zamian za to przedsiębiorstwo wnosi wkład w zaspokojenie oczekiwań pracownika poprzez odpowiednią strukturę, wielkość bodźców i reguły ich stosowania.

2.3 Związek pomiędzy zadowoleniem zawodowym kadry menadżerskiej a satysfakcją pracowników

W ujęciu encyklopedycznym menadżerem jest nazywana osoba zarządzająca przedsiębiorstwem lub wydzielonym obszarem w jakim działa. Termin menadżer wywodzi się z j. angielskiego manage co oznacza: zarządzać, kierować. „Przełożonego trudno opisać, trudno jest stworzyć jakiś wzorzec dobrego, skutecznego szefa. Dlatego też praktyka stworzyła różne wzorce osobowe zarządzających. P. Makin, C. Cooper, Ch. Cox zaprezentowali najbardziej popularne typy menadżerów które określili jako: biurokrata autokrata, menadżer działający na rzecz całego przedsiębiorstwa, menadżer nie ingerujący, menadżer ociągający się i menadżer otwarty”.²⁰

✓ menadżer biurokrata – osoba o łagodnym usposobieniu, zachowująca się bardzo ostrożnie w swoich działaniach decyzyjnych. Każde nowe wyzwanie jest sprawdzane

¹⁹ [Http://praca.wm.pl/91938](http://praca.wm.pl/91938), Zadowolony pracownik przynosi firmie zyski, pobrane 24.07.2014

²⁰ K. Kubik, menadżer w przedsiębiorstwie przyszłości, wydawnictwo TNOIK, Toruń 2005, s.71

przez niego czy aby jest to zgodne z przyjętą praktyką. Typ biurokraty ma silną potrzebę sprawowania władzy. Sprawowanie kontroli nad pracownikami zawsze jest zgodnie z przestrzeganiem przyjętych reguł.

✓ menadżer autokrata – posiada zdecydowane poglądy dotyczące występujących problemów. Zarządza ludźmi poprzez sztywne reguły, nie deleguje uprawnień, nie jest skłonny do słuchania pracownika, natomiast oczekuje posłuszeństwa i natychmiastowego wykonania zadania. W zarządzaniu kieruje się osobistymi przekonaniem a nie ustalonymi regułami w przedsiębiorstwie, często zmienia swoje zachowanie uzależniając je od tego co jest dla niego korzystne, czy też niekorzystne.

✓ menadżerowie działający na rzecz całego przedsiębiorstwa stanowią nieliczną grupę kadry zarządzającej. Do nich zalicza się prezesów, wiceprezesów, dyrektorów naczelnych. Ta grupa zarządzających wyznacza cele przedsiębiorstwu, strategię oraz zajmuje się polityką operacyjną. „W oczach wielu ludzi dobrzy menadżerowie to charyzmatyczne jednostki, dokonujące wyczynów, jakie innym mogą się tylko przyśnić. Charyzmatyczna osobowość jest cennym atutem każdego menadżera, trafia się jednak rzadko – zbyt rzadko, aby można na nią liczyć jako metodę uzyskania najwyższej sprawności”²¹ Do najbardziej oczekiwanych efektywnych cech przywództwa należy:

✓ **zaangażowanie i wytrwałość** – „dwie istotne cechy dobrego menadżera to precyzyjne i niezmiennie ujęcie celu oraz umiejętność zajmowania się masą szczegółów bez zapominania, że są to jednak szczegóły i bez niewolniczej uległości wobec nich”.²²

✓ **kompetencje i wytrwałość** – takie które pozwolą doradzić pracownikom, zmotywować ich w taki sposób aby uzyskać najwyższy efekt,

✓ **pragmatyzm** – który umożliwi przełożyć pomysły na konkretne decyzje,

✓ **zdolność do formułowania wartościowego celu** – takiego, który zaangażuje pracowników w jego realizację,

✓ **energia i zapał** – charakteryzująca się wytrwałością w przekształcaniu planów w działania i wyniki,

✓ **zdolność uchwycenia równowagi** – pomiędzy korzyściami jakie zapewnia się akcjonariuszom, klientom i pracownikom.

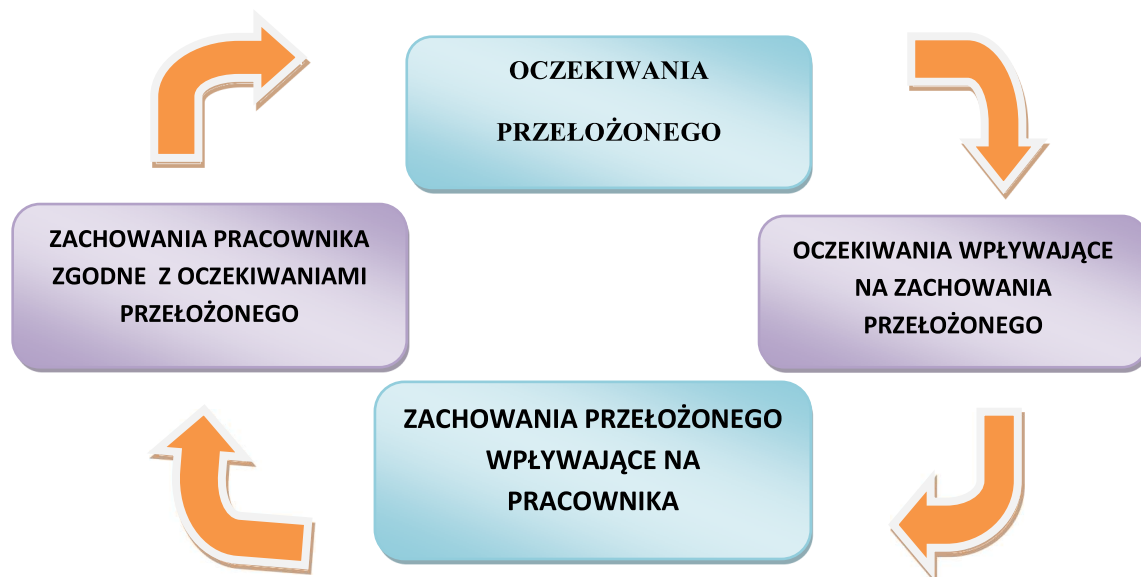
„Menadżerowie, którzy z dumą stwierdzają: nasi ludzie są naszym najcenniejszym aktywem, na ogół niewiele wiedzą o motywacji pracowników. Ludzie nie stanowią aktywu

²¹ Ch. Coates, Menadżer Wszechstronny, wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996, s. 262

²² tamże s. 263

przedsiębiorstwa, oni są przedsiębiorstwem”.²³ Często występującą przyczyną narzekania pracowników niezadowolonych ze swojej pracy są niskie kwalifikacje przywódcze menadżerów. Każdy podejmujący pracę menadżer aby uniknąć takiej oceny powinien odpowiedzieć sobie na pytanie „co mogę ze swojej strony wnieść takiego, co znacząco wpłynie na osiągnięcia i rezultaty przedsiębiorstwa w którym będę pracował”. Menadżerowie którzy tego pytania sobie nie zadają mierzą nisko, dbanie tylko o zasięg swojej władzy jest przyczyną pozbawienia się efektywności. „Zaangażowanie we wkład jest zaangażowaniem na rzecz efektywności odpowiedzialnej. Bez niego człowiek nabiera sam siebie, zubaża przedsiębiorstwo w którym pracuje i oszukuje ludzi z którymi pracuje”.²⁴ Wzrastające wymagania dotyczą kompetencji menadżerskich do których należą: wiedza fachowa, sposób komunikowania się, umiejętność rozwiązywania konfliktów, umiejętność kształtowania relacji oraz przywództwo, empatia, orientacja na przyszłość, tolerancja dla niejednoznaczności. Kadra menadżerska w kontaktach przełożony – podwładny to wzajemna zależność w której najważniejszy jest związek pomiędzy przekonaniami menadżerów a zachowaniami i wynikami pracowników. Menadżer powinien czuć się odpowiedzialny nie tylko za wyniki finansowe ale również za relacje międzyludzkie, znać mocne i słabe strony pracowników ich preferencje. Większość kadry menadżerskiej nie jest świadoma tego, że występują różnice w postrzeganiu świata biznesu przez przełożonego i podwładnego.

Rys. 2 Relacje przełożony – pracownik



Źródło: opracowanie własne

²³ tamże s. 276

²⁴ P. Drucker, Menadżer skuteczny, wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2012, s. 72

Rysunek pokazuje zależności jakie występują pomiędzy pracownikiem a przełożonym, jasno sformułowane dla pracownika oczekiwania będą wpływać na jego zachowania, zachowania przełożonego wpływają na pracownika, jeżeli zachowania przełożonego są na poziomie kadry menadżerskiej powodują, że zachowania pracowników są zgodne z oczekiwanymi przełożonych. Bardzo często kadra menadżerska uważa, że pracownik powinien pracować dobrze z definicji, nawet jeżeli tak zostało przyjęte w kulturze organizacyjnej to pracownik posiada potrzebę otrzymywania informacji zwrotnej o wykonywanych obowiązkach. Z myślą o zwiększeniu produktywności zespołu, kadra menadżerska powinna podejmować wyzwania i budować wspólnotę celów i wartości, zadowolenia z przynależności do zespołu oraz uznania.

Satysfakcja z pracy ma wymiar dobrze realizowanych zadań, jest zatem przyjemnością z dobrze wypełnionego obowiązku i ma nie tylko wymiar moralny ale również psychologiczny. Rozwój dla samego rozwoju nie tworzy zaangażowania ale jest podstawą do osiągnięcia satysfakcji z pracy. Kadra menadżerska realizująca się zgodnie ze swoimi oczekiwaniami zawodowymi, posiadająca wysokie kompetencje osiąga satysfakcję zawodową, która jest dużym motywatorem dla podległych pracowników. Pracownicy rozwijają umiejętności, gdy są wspierani przez menadżerów, wzajemne relacje są budowane na zaufaniu które przekonuje, że pracownik zrobi to co deklaruje że zrobi. Kadra menadżerska powinna stworzyć pozytywne relacje w pracy, zabiegać o zaangażowanie pracowników i doceniać ich starania. Oczekiwane wsparcie ze strony przełożonych, wzmacnia dbałość pracowników o efekty swojej pracy, wspólna mądrość przedsiębiorstwa jest o wiele więcej warta niż mądrość poszczególnych pracowników. Przyjazne środowisko pracy wpływa na uzyskanie wyższych efektów pracy przez pracowników które przekłada się bezpośrednio na zadowolenie kadry menadżerskiej, ponieważ pozwala uzyskać wyższe wyniki finansowe w przedsiębiorstwie. Kadra menadżerska realizując swoje cele osiąga satysfakcję zawodową natomiast pracownicy osiągają satysfakcję poprzez świadomość, że mają wpływ na realizację celów ogólnych przedsiębiorstwa.

2.4 Zależności pomiędzy zaangażowaniem w pracę zawodową a zadowolenie z życia osobistego pracowników

Pracownicy funkcjonują w ramach przedsiębiorstwa, które zawiera pisane i niepisane, sformalizowane i niesformalizowane reguły i wskazówki dotyczące zachowań, zwane kulturą organizacyjną. Kultura organizacyjna ma znaczący wpływ na kształtowanie oczekiwanej

przez pracodawcę postawy pracownika. Wyzwaniem dla współczesnego pracownika jest umiejętne łączenie pracy zawodowej z innymi działaniami, zwłaszcza z obowiązkami osobistymi, rodzinnymi. Rozwój technik komunikacji, często powoduje kurczenie się czasu wolnego pracownika. Pracodawcy oczekują dyspozycyjności a co za tym idzie, większego zaangażowania w czynności zawodowe nawet w czasie wolnym od pracy. Aby utrzymać na oczekiwanym poziomie przez pracodawcę zaangażowanie niezbędna jest dobra organizacja czasu i zachowanie równowagi pomiędzy pracą a życiem osobistym. W dużych przedsiębiorstwach tworzone są programy godzenia życia osobistego z pracą zawodową polegające na opracowaniu działań na rzecz różnorodnych świadczeń i udogodnień, które nie są nakazane wymogami prawa. Taka inicjatywa pracodawców ma na celu dążenie do zachowania równowagi a tym samym utrzymania wysokiego poziomu zaangażowania pracowników, które przyniosą korzyści dla przedsiębiorstwa w dalszym czasie. Zaangażowany pracownik w wykonywanie swojej pracy, pracuje efektywniej i wydajniej, chętnie podejmuje się nowych wyzwań. Jego satysfakcja zawodowa przekłada się na korzyści osiągane w życiu osobistym i rodzinnym. „O tym, że brak zadowolenia z pracy wpływa destrukcyjnie na samopoczucie, skutecznie rujnując zadowolenie z życia prywatnego, nie trzeba nikogo przekonywać. Każdy kto miał chociaż raz w życiu pracę, której nie cierpiał wie, że jak bardzo to przeszkadza cieszyć się życiem poza pracą. W obecnych czasach psychologowie odkryli zależność jak zaangażowanie w wykonywane obowiązki wpływa pozytywnie na poczucie szczęścia w życiu prywatnym”.²⁵ W świetle nowych badań z tego zakresu wynika, że stosowana metoda pracownika, który nie lubi swojej pracy poprzez odcięcie się od niej po jej zakończeniu nie przynosi skutku. Jeżeli pracownik jest zaangażowany i wykonuje swoją pracę z pasją, to lepiej radzi sobie również z prywatnymi problemami, ma więcej energii i chęci do działania.

Zaangażowanie prowadzące do pracoholizmu, będzie skutkować wypaleniem się pracownika. Umiejętność oderwania się od pracy jest bardzo ważnym elementem, aby utrzymać zaangażowanie na oczekiwanym poziomie dla siebie i dla pracodawcy. Konieczne jest zachowanie równowagi pomiędzy pracą a życiem osobistym, chęcią znalezienia czasu na odpoczynek i rekreację. Pogodzenie wymagań pracy z wymaganiami życia osobistego jest uwarunkowane dobrą organizacją czasu, jeżeli nastąpi konflikt w zachowaniu równowagi obniża się poczucie dobrostanu w pracy i w życiu osobistym. Wydłużenie czasu pracy, zatrudnienie mniejszej ilości pracowników, pracujących dłużej

²⁵ <http://weblog.infopraca.pl/2009/08>, Chcesz być szczęśliwy zaangażuj się w pracę, pobrano 20.07.2014

w większym tempie odbiera pracownikom możliwość utrzymania równowagi pomiędzy pracą a domem, przedsiębiorstwu przynosi pozornie oszczędności gdzie w dłuższej perspektywie okazuje się, że pracownicy są nieefektywni a przeciążenie pracą jest przyczyną powstawania stresu. „Niejednokrotnie menadżerowie zarządzający i opracowywana przez nich strategia zarządzania, traktują przeciążenie pracą swoich pracowników jako naturalne zjawisko. Interwencja na poziomie organizacji wymaga, aby pracownicy po okresie wzmożonego wysiłku mieli czas na regenerację sił i takie wzajemne dopasowanie do pracy, aby uwzględniała ona autoteliczną motywację, powodując zaangażowanie i satysfakcję”.²⁶

Pojawienie się stresu będzie prowadzić do niepokoju, poczucia bezradności, apatii, zaburzeń psychosomatycznych, złego samopoczucia oraz będzie zauważalne na poziomie interpersonalnym i organizacyjnym. Efektem tego będzie niezadowolenie z pracy, brak zaufania, pojawienie się konfliktów. Brak równowagi zwanej w literaturze work - life balance obniży zaangażowanie zatrudnionych pracowników , produktywność i wydajność. Przeprowadzone badania przez Instytut Gallupa w 2012 pokazały wagę dobrostanu, czy inaczej nazywając, szczęśliwości człowieka w jego gotowości do wspierania innych, zaangażowania w pracę a tym samym osiągnięcia sukcesu, „będę miał sukces jak tylko będę szczęśliwy”.

Wzajemne wsparcie na poziomie pracownik – pracodawca i poszanowanie zasad współżycia, będzie tworzyć przedsiębiorstwo w którym chętnie i z pożytkiem spędza się czas przeznaczony na pracę zawodową, a po jej zakończeniu z satysfakcją wraca się do spraw pozazawodowych. Powstała koncepcja mówiąca o wzajemnym wzbogaceniu się pracy zawodowej i życia rodzinnego jest dwukierunkowa, pozytywne doświadczenia zawodowe, pozytywnie wpływają na jakość życia rodzinnego.

²⁶ G. Bartkowiak, Człowiek w pracy, Od stresu do sukcesu w organizacji, wydawnictwo PWE, Warszawa 2009 s. 48

Rozdział 3

Skuteczna komunikacja jako klucz do budowania zaangażowania

3.1 Rola i znaczenie komunikacji w zarządzaniu kapitałem ludzkim

Komunikacja w przedsiębiorstwie spełnia bardzo ważną rolę w całym jej funkcjonowaniu. „Przyjmuje się, że jest ono niezbędnym warunkiem istnienia przedsiębiorstwa, zapewniając łączność między jego komórkami organizacyjnymi”.²⁷ Komunikowanie się, jest procesem polegającym na wymianie informacji za pomocą słowa, pisma, lub też mowy ciała. Nadawcą informacji może być każdy pracownik lub też osoby zewnętrzne, spoza przedsiębiorstwa. Komunikowanie się w przedsiębiorstwie przebiega w czasie, przestrzeni ograniczonej strukturą w związku z tym, możemy określić w którym miejscu hierarchii znajduje się nadawca a w jakiej odbiorca. Komunikacja daje nam możliwość wymiany myśli, współdziałanie, podążanie w tym samym kierunku. Najczęściej proces ten rozumiemy jako przekazywanie wiadomości pomiędzy nadawcą a odbiorcą. Pełny proces komunikowania się powinien przebiegać w dwóch kierunkach, nadawca wiadomości przekazuje swój komunikat, z drugiej strony odbiorca reaguje i przekazuje zwrótnie komunikat nadawcy. Brak skutecznej komunikacji jest jedną z najważniejszych przeszkód efektywnej działalności zespołowej. Analizując znaczenie komunikacji występującej w przedsiębiorstwie stwierdza się, że spełnia ona podstawę zasadniczych funkcji do których możemy zaliczyć: sprawowanie kontroli, motywowanie, wyrażanie uczuć oraz informowanie. „Wszyscy pracownicy odczuwają w jakimś zakresie potrzeby informacyjne, przy czym wskazać można na kilka obszarów w których komunikacja ma kluczowe znaczenie dla przedsiębiorstwa. W pierwszym rzędzie jest to znajomość i zrozumienie celów oraz strategii, znajomość oczekiwań klientów i poczynań konkurencji, świadomość kluczowych procesów i źródeł przewagi konkurencyjnej na rynku”.²⁸ Efektywna komunikacja powoduje większą proaktywność, większą skuteczność zmian, wzrost zaufania do przedsiębiorstwa. Celem sprawnej komunikacji jest:

- ✓ zapewnienie pracownikom bieżącej informacji w sprawach ich dotyczących, związanych ze zmianami warunków pracy i płacy,
- ✓ przekazywanie informacji o trudnościach jakie występują w przedsiębiorstwie,
- ✓ o zachodzących zmianach niezbędnych do podniesienia efektywności jej działania,

²⁷ A. Potocki, Komunikacja wewnętrzna w przedsiębiorstwie, wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków 2002, s.11

²⁸ A. Glińska – Noweś, Kulturowe uwarunkowania zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie, wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2007, s.100

- ✓ stworzenie pracownikom możliwości wyrażania swoich obaw, sugestii, propozycji w celu skorygowania zamierzeń przy uwzględnieniu reakcji pracowników,
- ✓ stworzyć klimat ufności,
- ✓ dać możliwość pracownikom zgłaszania pomysłów i udziału w podejmowaniu decyzji,
- ✓ rozwijać inicjatywę i zdolności ponoszenia odpowiedzialności za jakość wykonywanej pracy,
- ✓ rozbudzać i utrzymywać w pracownikach potrzebę sukcesu,
- ✓ poszerzać swobodę wpływania na sprawy, co do których dysponują wiedzą fachową,

Dobra komunikacja rozwija umiejętności zespołowe, częste spotkania i wymiana informacji pozwala na poznanie predyspozycji pracowników, dzięki temu łatwiej jest określić i przypisać role w zespole. Efektywna komunikacja wymaga współdziałania, wzajemnej wymiany informacji ponieważ jest to konieczny warunek formułowania i realizowania celów oraz umocnienia więzi między kadrą zarządzającą a pracownikami. Menadżerowie muszą posiadać umiejętność wysłuchania bez przerywania mówiącemu, koncentrować się nie tylko na słowach ale na treści komunikatu. Muszą umieć się wczuwać w punkt widzenia nadawcy, wykazać empatię. Komunikacja i komunikowanie się w obecnych czasach stanowią ważną część pracy menadżerów w każdym przedsiębiorstwie. Umiejętności z tego zakresu powinny być ciągle doskonalone, dużo problemów w przedsiębiorstwie występuje z powodu złej komunikacji. Kadra zarządzająca powinna poszukiwać równowagi pomiędzy respektowaniem indywidualnych charakterów i oczekiwań a wymaganiami stawianymi pracownikom, nie zawsze dla nich korzystnymi. Taką równowagę w dużym stopniu ułatwia uczciwa, otwarta komunikacja. Kształtowanie kultury organizacyjnej w której normalne jest każde pytanie, każda opinia, informacje płynące z dołu do góry są bardzo ważne.

Budowanie i rozwijanie nowego stylu komunikowania się oznacza utrzymanie bliskich kontaktów kadry menadżerskiej z pracownikami oraz włączeniu pracowników do rozwiązywania problemów przedsiębiorstwa. Zaufanie do kadry menadżerskiej wspiera efektywną komunikację, jego brak prowadzi do powstawania nieporozumień wynikających z niezgodności komunikatu werbalnego z niewerbalnym, poprawna komunikacja wyklucza manipulowanie ludźmi.

3.2 Komunikacja interpersonalna i jej rodzaje

Definiując komunikację interpersonalną Z. Nęcki określa ją „jako podejmowaną w określonym kontekście wymianę werbalnych, wokalnych i niewerbalnych sygnałów (symboli) w celu osiągnięcia lepszego poziomu współdziałania”.²⁹ Komunikowanie się jest często nazywane w literaturze przedmiotu jako esencja procesu zarządzania, pozwala na realizację funkcji kierowniczych poprzez przekazywanie celów podwładnym do osiągnięcia, określając warunki ich realizacji i wskazując środki aby zostały osiągnięte. Odpowiednia komunikacja kształtuje właściwe zachowania organizacyjne, kadra menadżerska nie tylko ustala cele, ale również informuje pracowników o stopniu i jakości ich realizacji. „Można z całą odpowiedzialnością stwierdzić, że menadżerowie funkcjonują i realizują postawione im zadania poprzez komunikację”.³⁰ Odpowiednie kanały komunikacyjne to warunek dobrej pracy zespołowej, traktowanej jako wyraz współdziałania ludzi w przedsiębiorstwie. Komunikacja interpersonalna ustna, to stały proces podczas którego są nadawane i odbierane komunikaty w których menadżer jest nadawcą lub odbiorcą. Często się podkreśla, że umiejętność słuchania dotyczy nie tylko pracowników ale również menadżerów. Niezwykle ważnym elementem w komunikacji personalnej jest prowadzenie dialogu przez kadrę zarządzającą a nie mówieniu i przekonywaniu pracownika. Aktywne słuchanie jest warunkiem każdego procesu komunikacji interpersonalnej ustnej. Komunikację interpersonalną dzieli się na ustną i pisemną, każda z nich ma swoje wady i zalety.

Tab. 3.1

Zalety i wady komunikacji interpersonalnej

FORMA	ZALETY	WADY
USTNA	<ul style="list-style-type: none"> ✓ sprzyja zwrotnej reakcji i wymianie poglądów, ✓ łatwa w użyciu, 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ może być niedokładna, ✓ nie ma zapisu
PISEMNA	<ul style="list-style-type: none"> ✓ częściej jest dokładniejsza, ✓ zostaje zapis 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ nie sprzyja zwrotnej reakcji i wymianie poglądów, trudniejsza, bardziej czasochłonna,

Zródło: A. Potocki, Komunikacja wewnętrzna w przedsiębiorstwie, wydawnictwo WAE, Kraków 2001, s.35

Badania H. Mintzberga dowodzą, że większość kadry menadżerskiej ok. 50-90 % swojego czasu pracy przeznaczają na rozmowy. Powodem tego jest możliwość wymiany myśli i poglądów oraz innych reakcji takich jak gesty, mimika itp. Komunikacja pisemna oparta jest

²⁹ Z. Nęcki, Komunikacja międzyludzka, wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996, s.109

³⁰ Praca zbiorowa, A Potocki, R. Winkler, A. Żbikowska, Techniki komunikacji w organizacjach gospodarczych, wydawnictwo Difin, Warszawa 2003, s.51

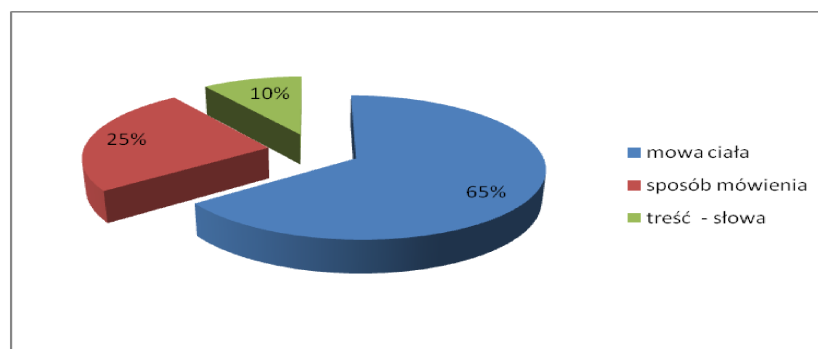
na korzystaniu z notatek, sprawozdań, innych nośników informacji wykorzystujących słowo pisane, określana jest jako trudniejsza i bardziej pracochłonna.

W sytuacjach niewłaściwego zrozumienia komunikatu dostrzeżenie błędu może zająć kilka dni, gdzie konieczny będzie dodatkowy czas na korygowanie. Zaletą komunikacji pisemnej jest zapis, dlatego posługując się tą formą należy zadbać o staranność w przekazie. Proces komunikacji interpersonalnej może odbywać się w formie:

- ✓ komunikacji werbalnej
- ✓ komunikacji niewerbalnej

Komunikacja werbalna oparta jest na takich sposobach przekazywania informacji jak: czytanie, pisanie, mówienie i słuchanie, to przekazywanie informacji za pomocą wyrazów. Znaczącą rolę w komunikacji werbalnej odgrywa akcent, stopień płynności mowy, treść wypowiedzi. Duże znaczenie w komunikacji interpersonalnej ma jej aspekt niewerbalny, czyli wyraz twarzy, kontakt wzrokowy, gesty i inne ruchy ciała, kontakt dotykowy, postawa ciała, odległość od rozmówcy, wygląd zewnętrzny, uśmiech. Wyraz twarzy stanowi najbardziej wymowny sposób komunikacji niewerbalnej. Sposób w jaki mówimy, poruszamy ustami, układ brwi podczas rozmowy, grymas twarzy, wyraz oczu – to wszystko świadczy o stanie emocjonalnym oraz najczęściej jest pierwszą reakcją na przekazany komunikat. Nagła zmiana wyrazu twarzy zdradzi nasze prawdziwe odczucia i opinie, dlatego powiedzenie : „że twarz powie szybciej niż pomyśli głowa” w tym przypadku znajduje swoje uzasadnienie. Każdej rozmowie towarzyszą również gesty, każdy z nich ma w komunikacji niewerbalnej swoje znaczenie. Poniższy schemat przedstawia w jakich proporcjach odbierany jest komunikat, zdecydowanie bo aż w 65% decyduje o odbiorze komunikatu mowa ciała, 25% przekazu to sposób mówienia i tylko 10% przekazu stanowi treść słowa.

Wykres 3.1 Odbiór komunikatu



Źródło: opracowanie własne na podstawie, Komunikacja w zespole, wydawnictwo Samo Sedno Edgard, Warszawa 2012

Komunikacja niewerbalna dopełnia komunikację werbalną i stanowi całość procesu komunikowania się. Odpowiednio dobrane gesty, są pomocne przy przekazywaniu komunikatów, nie powinniśmy rezygnować z nich, ale też nie powinniśmy ich nadużywać. Gesty powinny być dostosowane do wypowiedzianych słów, jeżeli tak nie będzie doprowadzą do rozdzwienku między tym co mówimy, a tym co pokazujemy. Błędy percepcyjne wynikają często z niewłaściwej pozycji ciała rozmówcy, mimiki oraz gestów. Znajomość podstawowych danych o komunikacji niewerbalnej ma istotne znaczenie dla kadry menadżerskiej i daje wskazówki, jak skutecznie się komunikować z pracownikami, pozwala także panować nad swoimi zachowaniami niewerbalnymi i odczytać ich znaczenie u współpracowników. Biorąc pod uwagę kierunek przesyłanych komunikatów, rozróżniamy komunikację :

- ✓ pionową,
- ✓ poziomą,

Komunikacja pionowa dotyczy najczęściej komunikatów formalnych odbywająca się na poziomie przełożony - pracownik, jej celem jest osiągnięcie założonych celów, przekazywanie informacji i poleceń jak również sygnalizowanie spraw wymagających zwiększonej uwagi lub rozwiązania powstających problemów. Komunikacja pionowa odbywa się w kierunku góra- dół lub odwrotnym, kiedy pracownicy informują przełożonych o stopniu realizacji zadań, problemach jakie wystąpiły. Komunikacja pozioma przebiega pomiędzy członkami zespołu lub pracownikami równorzędnymi w strukturze przedsiębiorstwa. Ten rodzaj komunikacji może mieć charakter formalny i nieformalny.

Proces komunikacji jest jednym z trudniejszych procesów, aby komunikacja w przedsiębiorstwie dobrze funkcjonowała, musi brać pod uwagę szereg uwarunkowań osobowościowych pracowników na wszystkich szczeblach zarządzania. Aby usprawnić proces komunikowania, należy znać obyczaje kulturowe przedsiębiorstwa, niewerbalne formy porozumiewania się. Komunikacja występuje we wszystkich obszarach zadaniowych przedsiębiorstwa począwszy od kształtowania stosunków pomiędzy pracownikami, kadra zarządzającą oraz w procesach zatrudniania, zwalniania, oceniania, kierowania pracą.

Komunikacja stanowi narzędzie pracy zespołu, pozwala na analizowanie problemów merytorycznych, podejmuje decyzje, pełni funkcję koordynatora osiągnięć każdego pracownika z celami zespołu. Za pomocą komunikacji zespół ma możliwość rozpoznać i rozwiązać trudności jakie napotkał w codziennym wykonywaniu zadań. Pozwala nawiązywać kontakty z innymi zespołami w przedsiębiorstwie. W najlepiej działających zespołach każdy pracownik jest w stanie spojrzeć na problem z różnych perspektyw,

niezbędna jest umiejętność spojrzenia na zagadnienie z perspektywy współ rozmówcy oraz z perspektywy niezależnego obserwatora jakim jest osoba trzecia. Strategia komunikacji wewnątrz przedsiębiorstwa powinna być oparta na analizie: co pracownicy chcą usłyszeć związanego z ich pracą, funkcjonowaniem przedsiębiorstwa, zachodzącymi zmianami organizacyjnymi, powinna dotyczyć napotykanymi problemami przy przekazywaniu i odbieraniu informacji. Analizy te powinny być wykorzystane do budowania systemów komunikowania, które należy rozwijać i doskonalić. Często przyczyną złej komunikacji w przedsiębiorstwie, jest niedocenienie potrzeby komunikowania się oraz nieumiejętność pokonywania barier jakie w komunikacji występują.

3.3 Struktura procesu komunikacji oraz role przyjmowane w grupie

Większość nieporozumień nie tylko w życiu zawodowym bierze się z nieprecyzyjnego wyrażania swoich myśli. Istnieje wiele pojęć, których znaczenie jest wartością względną. Skrót myślowe, często stosowane przy pracownikach działających szybko są jedną z podstawowych przyczyn wzajemnego niezrozumienia. W strukturze procesu komunikacji znaczenie ma obraz samego siebie, to w jaki sposób się postrzegamy. Im wyższa samoocena tym lepsze relacje z innymi, im gorszy obraz samego siebie tym trudniej uzyskać satysfakcjonujące kontakty z otoczeniem. Samoocena nie jest czymś stałym ona się zmienia w zależności od sytuacji i otoczenia. Pracownik potrafi budować obraz samego siebie na podstawie tego, jak traktują go ważni dla niego ludzie.

W literaturze przedmiotu zostało wyróżnionych pięć praw komunikowania się, każde z nich ma istotne znaczenie:

✓ **prawo pierwsze:** mówi, że nie można się nie komunikować, to znaczy że nasze zachowanie się lub pozornie jego brak w trakcie spotkania z innymi uczestnikami spotkania jest również komunikowaniem się.

✓ **prawo drugie:** „interakcje składają się z dwóch wymiarów, treści i związku. Badacze komunikowania się Waltzlawick, Beavin i Jackson odkryli trzy typy reakcji, które formułują partnerzy procesu porozumiewania się w celu określenia wzajemnych reakcji. Pierwszą można ująć: utwierdzamy partnera w jego sądach, traktujemy go tak, jak chce być traktowany. Druga przejawia się w odrzuceniu przekonania partnera: w nieakceptowaniu jego sądów o nim samym. Trzecia wiąże się z przekonaniem partnera o tym, że jego zdanie o sobie samym jest właściwe”.³¹

³¹ J. Stankiewicz, Komunikowanie się w organizacji, wydawnictwo Astrum, Wrocław 1999 s. 48

✓ **prawo trzecie:** ocena wydarzeń jest dokonywana poprzez interakcje, komunikowanie się to nieprzerwana seria wydarzeń.

✓ **prawo czwarte:** wiadomości są werbalne, niewerbalne, cyfrowe. Komunikowanie się zawiera dwa typy informacji: ciągła, cyfrowa i niewerbalna oraz rozciągła, cyfrowa i werbalna. W połączeniu obu typów zapewniona jest efektywna komunikacja.

✓ **prawo piąte:** „ wymiary komunikowania się są symetryczne albo komplementarne. Jeżeli zachowania jednej osoby są odzwierciedleniem zachowań drugiej, to zachodzi interakcja symetryczna, np. wyrażamy gniew i partner zachowuje się podobnie. Natomiast, gdy zachowania jednej osoby wywołają odmienne postępowanie u drugiej to jest to reakcja komplementarna, np. jeden partner jest agresywny, to drugi może stać się uległym, jeden jest liderem, to drugi może stać się jego zwolennikiem”.³²

W celu zaistnienia procesu komunikacji musi zostać spełnione 7 zasadniczych elementów, które określamy jako:

- ✓ źródło – nadawca informacji,
- ✓ kodowanie – przekształcenie w symboliczną postać,
- ✓ komunikat – zakodowana wiadomość,
- ✓ kanał – środek przekazu jako komunikacja ustna, pisemna, wizualna,
- ✓ dekodowanie - przełożenie komunikatu na zrozumiałą formę,
- ✓ odbiorca – adresat komunikatu,
- ✓ sprzężenie zwrotne – informacja zwrotna o zrozumieniu komunikatu.

Proces komunikacji charakteryzuje:

- ✓ kto mówi?
- ✓ co mówi?
- ✓ w jaki sposób przekazuje informację,
- ✓ do kogo jest kierowana?
- ✓ z jakim skutkiem?

Efektywność komunikacji jest zależna od umiejętności komunikacyjnych, postaw, wykształcenia, doświadczenia oraz od kultury uczestników tego procesu. Jeżeli występują różnice w powyższych cechach należy mieć na uwadze, że wystąpią niepowodzenia w komunikacji. Komunikacja będzie nieefektywna co oznacza, że znaczenie wiadomości jakie stworzył odbiorca będzie się różnić od znaczenia jakie przyjął nadawca.

³² tamże s. 49

Komunikowanie się często jest procesem nieprzewidywalnym, sytuacja ulega zmianie, różnicuje się stopień zaangażowania osób w porozumiewaniu się. Zachowania pracowników są determinowane pewnymi zachowaniami, kształtującymi proces komunikowania się, „Meredith Belbin brytyjski naukowiec specjalizujący się w zarządzaniu zespołami, wyodrębnił dziewięć najpopularniejszych ról, jakie są charakterystyczne dla członków zespołu:

✓ **Perfekcjonista** - precyzyjny, skrupulatny i rzetelny, wykonujący zadania z dużą dokładnością aby wykluczyć błędy i niczego nie pominąć. Uporządkowany, przestrzega terminów i jest odpowiedzialny aby zespół też ich przestrzegał. Ma problemy z delegowaniem zadań i zbytym przejmowaniem się. W zakresie komunikowania się precyzyjnie wyraża swoje myśli, podaje dużo, czasami za dużo faktów, wiele komunikatorów odbiera zbyt osobiście.

✓ **Implementer** - zdyscyplinowany, pracowity i konsekwentny, potrafi załatwić wiele rzeczy, przeobrażając myśli w konkretne plany i działania. Jest bardzo dobrze zorganizowany, można na niego liczyć. Mało elastyczny, konserwatywny, zmiany przyjmuje z trudem. W komunikacji jest bardzo oficjalny, ma tendencje do obstawania przy swoim zdaniu, jest dobrym słuchaczem.

✓ **Lokomotywa** – dynamiczny, dominujący i ambitny. Lubi wyzwania zespołowe, inspiruje i motywuje innych, zawsze szuka najlepszego rozwiązania problemu, posiada cechy ekstrawertyka. Zależy mu aby wszystkie opcje zostały rozważone,

nie pozwala zespołowi zwolnić tempa pracy, postrzega przeszkody jako interesujące wyzwania, niestety może być konfliktowy, kłótlivy a nawet obrażać innych członków w zespole. W komunikowaniu się mówi to co myśli, lubi opowiadać o sobie, jest kiepskim słuchaczem.

✓ **Koordinator** – budzi respekt, poważny, godny zaufania. Zazwyczaj pełni funkcję lidera zespołu, wybierany przez zespół na prowadzącego. Potrafi delegować zadania

i poprowadzić zespół do osiągnięcia celu. Jest dobrym słuchaczem, umie znaleźć w członkach zespołu ich potencjał. W komunikowaniu się z innymi wie w jaki sposób rozmawiać aby osiągnąć cel, bywa że czasem poprzez manipulację.

✓ **Dusza zespołu** – empatyczny, spokojny, lojalny, zapewniający dużo wsparcia i pomocy zespołowi. Dbą o to aby pracownicy pracowali harmonijnie i efektywnie. Jest elastyczny, dyplomatyczny, spostrzegawczy. Może być niezdecydowany,

i unikać podejmowania trudnych decyzji, nie zawsze umie określić swoje stanowisko w dyskusji. W komunikowaniu się bazuje na emocjach, ma łatwość w odbieraniu rzeczywistych intencji w komunikatach, obawia się konfrontacji.

✓ **Poszukiwacz źródeł** – energiczny, pomysłowy, pełen entuzjazmu. Bada dostępne opcje, negocjuje w imieniu całego zespołu. Jest otoczony ludźmi, którzy chętnie podchwytyją jego pomysły. Często ma słomiany zapał, nadmierny optymizm, nie zauważa negatywów. W komunikowaniu się jest bardzo kontaktowy, łatwo nawiązuje powierzchwne relacje, ma problemy ze słuchaniem, woli komunikować się pisemnie niż ustnie.

✓ **Kreator** – samodzielny, kreatywny, błyskotliwy. Wychodzi z nowymi pomysłami

i rozwiązaniami, uwielbia pochwały, trudniej radzi sobie z krytyką. Woli pracować z dala od zespołu, często nie dotrzymuje terminów i może mieć problemy z komunikacją z innymi pracownikami, nie lubi krytyki pod swoim adresem.

✓ **Ewaluator** – analityczny, obiektywny i wysoce inteligentny. Rozważa wszystko

za i przeciw dla różnych opcji zanim podejmie decyzję. Jest dobrym strategiem ale słabym motywatorem, często w zespole jest postrzegany jako osoba pozbawiona emocji. W komunikacji dystansowany, posługuje się tylko faktami, nie lubi opowiadać się po żadnej ze stron w dyskusji.

✓ **Specjalista** – profesjonalny, samodzielny, rozważny, posiadający wyspecjalizowaną wiedzę niezbędną do wykonywania zadań. Zna swoją wartość i jest dumny z posiadanych kompetencji, ważne jest dla niego utrzymanie wysokiej pozycji zawodowej, podstawowym jego zadaniem w zespole jest bycie ekspertem w temacie. W komunikowaniu się nie przepada za rozmowami, które nie dotyczą jego dziedziny, może mieć problemy ze słuchaniem innych.”³³

Wyżej opisane role w komunikowaniu się mają dać obraz jak wiele występuje w zespole różnorodnych zachowań przyjmowanych przez pracowników. Żadna z nich nie jest nadrzędna nie może być rozpatrywana jako lepsza czy gorsza od pozostałych. Najlepiej funkcjonującymi zespołami są te zespoły, których członkowie reprezentują każdą z wyżej wymienionych. Nigdy nie spotkamy się z tym że pracownika pod względem cech osobowościowych zakwalifikujemy do tylko jednej roli. Pracownicy pracujący w różnych

³³ B. Rzepka *Efektywna komunikacja w zespole*, wydawnictwo Samo Sedno, Warszawa 2012, s.16

grupach często wchodzą w inne role, tak więc rola zespołowa nie należy do stałej charakterystyki którą można przypisać konkretnie do pracownika. Ten sam pracownik w jednym zespole będzie duszą zespołu a w innym np. kreatorem. Właściwie przypisane role pracownikom w zespole mają ułatwić dostosowanie komunikatu do odbiorcy aby usprawnić komunikację i poprawić jej efektywność.

3.4 Bariery wpływające na skuteczność komunikacji

Między komunikującym się a odbiorcą występuje wiele barier, jeżeli nie zostaną one wyeliminowane wiadomość zostanie zniekształcona lub pozostanie bez odbioru. Główne przeszkody występujące w procesie komunikacji możemy podzielić na następujące grupy:

✓ **różnice w postrzeganiu** – każdy z uczestników procesu komunikacji stosuje percepcję selektywną, odsiewa informacje niewygodną lub tą którą nie chce się zajmować. Zachowanie takie sprawia, że koncentruje się na informacjach które są najbliższe jego doświadczeniu zawodowemu.

✓ **różnice językowe** – aby przekaz był zrozumiały dla odbiorcy należy tak dobierać słowa aby miały to samo znaczenie dla obu stron. Należy zachować szczególną uwagę przy używaniu żargonu, bowiem nie jest on dla wszystkich grup rozumiany i nie wszyscy znają takie określenia zawodowych terminów. Komunikat w tej formie będzie wyniosły ale traci na tym jakość komunikacji.

✓ **szum** – inaczej nazywany zakłóceniem, szumem jest każdy czynnik który powoduje zamieszanie lub jest przeszkodą w przyswojeniu komunikatu. Do tej grupy należy również zaliczyć przeładowanie informacjami, odbiorca nie nadąży ich przetworzyć. Często szumem dla odbiorcy będzie komunikat z zaznaczeniem pilne przy poleceniach jeżeli każde polecenie menadżera będzie pilne, wtedy podwładni będą reagować powoli nawet jak rzeczywiście będzie awaria.

✓ **emocje** – do emocji zalicza się gniew, odruchy obronne, nienawiść, zazdrość, lęk, miłość, zakłopotanie, wpływają one bezpośrednio na zrozumienie komunikatów i wymianę poglądów. „W takim przypadku przełożony powinien wczuć się w położenie pracownika, starać się go zrozumieć, wysłuchać go uważnie i stworzyć atmosferę racjonalności, otwartości i zaufania”.³⁴

✓ **niezgodne komunikaty werbalne i pozawerbalne** – przekazywany komunikat słowny ma ściśle powiązania z czynnikami pozawerbalnymi takimi jak ubiór,

³⁴ J. Penc, Menadżer w działaniu, podejmowanie najlepszych decyzji, wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2003

ruchy ciała, wyraz twarzy, gesty, postawa, wyraz oczu. Komunikacja niewerbalna może mieć większe znaczenie niż komunikacja werbalna.

✓ **nieufność** – wiarygodność komunikatu jest uzależniona w dużym stopniu od wiarygodności nadawcy, jego pozycji służbowej, charakteru i uczciwości, wiedzy, doświadczenia oraz wzajemnych stosunków między nadawcą komunikatu a odbiorcą, czy kontakty są przyjazne czy występuje niechęć do wzajemnej współpracy.

Wszelkie przeszkody jakie powstają w komunikowaniu się, mogą zostać określane jako szumy informacyjne, mogą one mieć fizyczny bądź też psychologiczny charakter. Na odbiór informacji ma wpływ percepcja, która jest procesem interpretowania informacji, nadaje określone znaczenie otaczającej nas rzeczywistości

Odbieranie takich samych wydarzeń lub informacji, przez osoby o odmiennych cechach osobowościowych, innej kulturze, doświadczeniu mogą być odbierane w odmienny sposób. W procesie poznawczym osoby mają tendencję do odbierania tego co chcą dostrzec, natomiast pomijają to, co według nich zniekształca im dotychczasowy sposób postrzegania rzeczywistości. Bariery w efektywnej komunikacji są różnice językowe, aby tej bariery uniknąć należy dobierać słowa, które będą miały takie samo znaczenie dla nadawcy jak i odbiorcy. Przeszkodą będzie również posługiwanie się specjalistycznym żargonem lub też używanie określeń o znaczeniu symbolicznym. Przy omawianiu barier wpływających na skuteczność komunikacji, należy również zaznaczyć wpływ reakcji emocjonalnych. Reakcje emocjonalne związane z zagrożeniem utraty pozycji lub prestiżu w znacznym stopniu ograniczą zdolności oceny treści komunikatów, nastąpi reakcja obronna. Przy zbyt dużej ilości informacji z tego względu, że u każdego człowieka występuje ograniczona zdolność do przetwarzania danych wystąpi bariera zwana przeciążeniem informacyjnym. Przeciążenie informacyjne będzie skutkowało tym, że informacje będą docierać wybiórczo, będą pomijane lub zapominane. Istotną barierą w efektywnej komunikacji jest poddawanie informacji manipulacji, takiej jak jej filtrowanie. Istotą takiego działania jest selekcjonowanie i fałszowanie informacji w celu wywołania określonej reakcji, np. akceptacja przełożonego. Czynniki występujące w tym przypadku takie jak lęk przed przekazaniem złej wiadomości lub też chęć sprawienia przełożonemu przyjemności często prowadzą do tego, że pracownicy mówią kadrze menadżerskiej, to co ich zdaniem chce usłyszeć. To powoduje zniekształcenie treści wiadomości w tym celu, aby przedstawić ją w najbardziej korzystnym świetle.

Największą barierą mającą wpływ na skuteczną komunikację są emocje zwane skrajnymi do tych można zaliczyć depresję czy triumf. Emocje te spowodują pomijanie

racjonalnych i obiektywnych procesów myślowych a zostaje uruchomione emocjonalne osądzanie. Niektóre badania pokazują, że zbudowanie komunikacji opartej na szczerości i w pełni otwartej pomiędzy pracownikiem a przełożonym jest wręcz niemożliwe. Powodem tego jest obawa podwładnego przed negatywnymi konsekwencjami dotyczącymi jego osoby, pracownik mając świadomość że kadra zarządzająca nie jest otwarta będzie dążył do pokazania się w lepszym świetle. To będzie powodować że do przełożonego nie będzie docierać pełna informacja, zostaną pominięte trudne i niekomfortowe dla pracownika aspekty. Kadra menadżerska musi dążyć do zbudowania w komunikacji zaufania i wzajemnego szacunku w relacji z pracownikami, które z czasem będzie wspierać efektywną komunikację. W komunikowaniu się pracownika z przełożonym musi obowiązywać zasada, która pozwoli na swobodne przekazywanie informacji prawdziwej bez obawy o konsekwencje. Obie strony powinny działać etycznie, zgodnie z przyjętymi w przedsiębiorstwie zasadami.

Rozdział 4

Metodologia badań własnych

4.1 Przedmiot i cel badań.

Dla sprawności funkcjonowania przedsiębiorstwa, kluczowe jest aby wszystkie komunikaty przekazywane w jego obrębie spełniały pewne standardy. Przekazywane informacje powinny być przede wszystkim aktualne, dostarczane w jak najkrótszym czasie, wiarygodne i zwięzłe. Celem badania była ocena komunikacji jaka funkcjonuje w MGGP S.A. w ujęciu całego przedsiębiorstwa, w rozbiciu na staż pracy oraz ocena komunikacji w poszczególnych jednostkach organizacyjnych funkcjonujących w okresie przeprowadzenia badania. Badanie komunikacji zostało przeprowadzone we wrześniu 2014 r., w którym wzięło udział 189 respondentów stanowiących 71% zatrudnionych pracowników na podstawie umowy o pracę. W tym okresie liczba zatrudnionych pracowników wynosiła 269 osób z czego 36 pracowników przebywało na urloпах macierzyńskich, rodzicielskich, chorobowych. Odliczając nieobecności usprawiedliwione pracowników w świadczeniu pracy pozostawało w okresie przeprowadzania badań 233 pracowników co stanowi 86% ogółu zatrudnionych. Jest to duża próba badawcza, na podstawie której można ocenić funkcjonujący poziom komunikacji w MGGP S.A.

4.2 Problem badawczy

Problem badawczy pojawia się za każdym razem, kiedy przeprowadzamy badania i ich celem jest uzyskanie wyników, które mają spełnić nasze oczekiwania badawcze. W badaniach poszukiwano odpowiedzi na następujące pytanie: Na jakim poziomie działa komunikacja w MGGP S.A? Aby rozwiązać problem główny, zostały postawione następujące wynikające z problemu głównego, problemy szczegółowe:

1. Czy występują różnice w komunikacji przy podziale na jednostki organizacyjne?
2. Czy staż pracy w MGGP S.A. ma wpływ na efektywność komunikacji?

Problem badawczy wynika z zainteresowania obszarem komunikacji w MGGP S.A., chęcią poznania jak ten obszar funkcjonuje. Tematyka badania komunikacji ujęta w postaci problemu badawczego wynika z obiektywnego stanu niewiedzy na jakim poziomie komunikacja w przedsiębiorstwie funkcjonuje. Codzienna obserwacja procesu komunikowania się pracowników, była źródłem stwierdzenia, że występują zauważalne luki w tym zakresie w codziennej współpracy.

4.3 Hipotezy

Znaczenie tego słowa pochodzi z języka greckiego i oznacza przypuszczenie, w pracy naukowej oznacza przypuszczenie o związku zależności danych zjawisk od innych wielkości pojęciowych mających znaczenie w prowadzonych badaniach. Hipoteza jest twierdzeniem wstępnym, który kierunkuje proces myślenia w prowadzonych badaniach w tym przypadku badaniu poziomu efektywnej komunikacji w MGGP S.A. Postawienie hipotezy daje możliwość oceny stwierdzonych zjawisk, ułatwia obserwację oraz określa zakres i problematykę badawczą. Celem postawienia hipotez jest późniejsze ich zweryfikowanie poprzez uzyskane w badaniu wyniki. Weryfikacja polega na poszukiwaniu związków jakie zachodzą pomiędzy badanymi faktami, zdarzeniami, pracownikami którzy są zmienną w badaniu. Opierając się na faktach w badaniu, jako znanych poprzez uzyskane wyniki można stwierdzić, że wyniki badania są skutkiem określonych przyczyn jakie występują przy codziennym komunikowaniu się pracowników w MGGP S.A. Jeżeli pozyskane dane mają charakter sprawdzalny to należy uznać, że hipotezy w badaniu zostały dobrze postawione. Postawione hipotezy badawcze dla celów przeprowadzenia oceny poziomu komunikacji w MGGP S.A. są następujące.

1. Komunikacja pomiędzy jednostkami organizacyjnymi jest najniżej oceniana.
2. W komunikacji interpersonalnej wyższe wskaźniki oceny występują przy pracownikach zatrudnionych w MGGP S.A. najdłużej, w grupie stażu pracy powyżej 10 lat.

4.4 Metody badawcze

Przy wyborze metod badawczych należy odpowiedzieć sobie na pytanie jakie metody naukowe przybliżą i zagwarantują osiągnięcie celu badawczego. Mogą to być metody ilościowe zwane matematycznymi, statystycznymi, operacyjnymi lub inne należące do metod eksperymentu naukowego, eksperckie czy też studium przypadku. W celu uzyskania informacji na temat działającej komunikacji w MGGP S.A. zostały przeprowadzone badania empiryczne. Narzędziem wykorzystanym w badaniu był kwestionariusz ankiety, zamieszczony w załączniku do pracy o charakterze anonimowym, zawierający 16 pytań w tym dwa pytania rozbudowane o podpunkty. Kwestionariusz ankiety w literaturze przedmiotu jest uważany jako przedłużenie wywiadu, stosowanym w przypadku kiedy badający chce dotrzeć do większej liczby osób z tym samym zestawem pytań. Zastosowany kwestionariusz został przekazany pracownikom częściowo w formie papierowej, głównie dla lokalizacji Tarnów jak również drogą e-mailową dla pozostałych lokalizacji. W badaniu została zastosowana 5 stopniowa skala Likerta, ponieważ jest najczęściej stosowanym

narzędziem do pomiaru postaw, jest popularna ze względu na prostotę budowy skali, standardowe zasady sprawdzania jednowymiarowości i rzetelności, możliwości uchwycenia wielu aspektów badanego zjawiska. Zadaniem respondentów w przeprowadzonym badaniu było ustosunkowanie się do każdego ze stwierdzeń zawartych w ankiecie. Próba badawcza składała się z 189 kwestionariuszy ankiet i jest na poziomie zadawalającym, biorąc pod uwagę, że w okresie prowadzonych badań w świadczeniu pracy było 233 pracowników na 269 zatrudnionych, z czego 36 pracowników przebywało na absencjach usprawiedliwionych typu urlopy macierzyńskie, rodzicielskie i zwolnienia chorobowe to badaniem zostało objęte 86% pracowników. W przeprowadzonym badaniu, wyniki badania to średnia arytmetyczna. Wskaźniki procentowe zostały zaokrąglone do pełnych wartości według zasady poniżej 0,5% w dół, powyżej 0,5% w górę. Interpretacja wyników badania rozpoczęła się od wstępnej selekcji, poprzez którą zostały odrzucone kwestionariusze ankiet nie spełniające podstawowych wymogów takich jak: brak odpowiedzi na wszystkie pytania, brak zaznaczenia danych respondenta. Po uporządkowaniu danych pod względem poprawności i rzetelności nastąpiło opracowanie wyników badania poprzez arkusze w Excelu. Tak przedstawione wyniki dały pełny obraz funkcjonującej komunikacji, pokazują gdzie występują luki i będą stanowić podstawę do opracowania wniosków w jakim kierunku należy usprawnić komunikację aby uzyskać zadawalający poziom jej funkcjonowania.

4.4 Ogólna charakterystyka badanego przedsiębiorstwa i respondentów

MGGP S.A. powstała w 1998 r. oferuje kompleksowe usługi z zakresu inżynierii, architektury oraz geoinformacji. Poprzez swoje inwestycje uczestniczy w ważnych inwestycjach w takich segmentach rynku jak infrastruktura i transport, budownictwo, ochrona środowiska, gospodarka wodna, rolnictwo, energetyka oraz telekomunikacja. MGGP S.A. ma udział w budowie i modernizacji blisko 1 000 kilometrów dróg i 600 kilometrów kolei, zaprojektowała około 650 kilometrów sieci kanalizacyjnej, wykonała zobrazowanie lotnicze i produkty pochodne dla niemalże całej Polski, części Libanu, Rumunii, Ukrainy, Niemiec i Łotwy. MGGP S.A. przygotowała również szereg strategicznych dla kraju opracowań w zakresie środowiska. Kompleksowy charakter usług pozwala brać udział we wszystkich etapach przedsięwzięć inwestycyjnych począwszy od planowania poprzez projektowanie, nadzór aż po przekazanie do użytkownika. MGGP S.A. jest jednostką dominującą w Grupie Kapitałowej MGGP., którą tworzą komplementarne spółki o różnych specjalizacjach, co zapewnia synergię i zwiększa efektywność podejmowanych działań. Selektywny dobór oraz skuteczne zarządzanie projektami inwestycyjnymi, konsekwentna realizacja przyjętej

strategii, sukcesywne poszerzanie działalności o nowe obszary, zatrudnienie i rozwój specjalistycznej kadry, umożliwiają kształtowanie wyrazistej marki w oparciu o najlepsze tradycje polskiej myśli inżynierskiej. Potwierdzeniem skuteczności przyjętej strategii rozwoju są uzyskane przez MGGP S.A. certyfikaty i nagrody do których zaliczyć można: Certyfikat Systemu Zarządzania Jakością AQAP – 2110:2009, ISO 9001:2008, ISO 14001:2004, Zarządzania BHP PN-N 18001:2004, Nagroda Grand Prix Ministra Infrastruktury za produkt - Kompleksowe Usługi Inżynierskie dla inwestycji drogowych 2011. MGGP S.A jest ośmiokrotnym laureatem konkursu Fair Play. W roku 2014 MGGP S.A. uzyskała certyfikat Gazeta Biznesu 2013 oraz znalazła się w prestiżowym gronie Diamentów Forbesa 2014 przedsiębiorstw, które w ostatnich trzech latach najbardziej dynamicznie zwiększyły swoją wartość. W województwie małopolskim Spółka uplasowała się na 10 miejscu, natomiast w zestawieniu ogólnopolskim na 90 miejscu, Ranking ten został opracowany przez miesięcznik Forbes we współpracy z firmą konsultacyjną Bisnode D & B Polska na podstawie szwajcarskiej metody wyceny wartości firm, uwzględniając wyniki finansowe oraz wartość majątku. Obecnie MGGP S.A zatrudnia 269 pracowników a w Grupie Kapitałowej ponad 400 zatrudnionych na podstawie umowy o pracę. MGGP S.A. zawiera umowy cywilno prawne ze studentami Uczelni: AGH, Akademii Rolniczej co daje studentom możliwość praktycznej nauki zawodu oraz możliwość uzyskania dochodu a w przyszłości możliwość aplikowania na wolne wakaty.

W badaniu wzięło udział 186 respondentów z wykształceniem wyższym, podyplomowym oraz 3 respondentów z wykształceniem średnim. W rozbiciu na płeć respondentami było 87 kobiet i 99 mężczyzn. Najliczniejszą grupą byli respondenci ze stażem pracy w MGGP S.A. 5,1-10 lat – 67 pracowników, następnie ze stażem 2,1-5 lat 47 pracowników, 0-2 lat – 39 pracowników i powyżej 10 lat – 36 pracowników.

Najliczniejszą grupę pracowników zatrudnionych w MGGP SA stanowią absolwenci AGH – 32%, drugą grupą pod względem wielkości są absolwenci Akademii Rolniczej - 18%, znacząca grupa zatrudnionych pracowników to absolwenci Politechniki Krakowskiej stanowiąca trzecią grupę pod względem wielkości – 9 %. Do pozostałych uczelni należą: Uniwersytet Rzeszowski; Uniwersytet Warszawski, Politechnika Wrocławska, Politechnika Warszawska, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa, Wyższa Szkoła Inżynierji – Ekonomiczna, Uniwersytet Marii Curie – Skłodowskiej, Wyższa Szkoła Biznesu, Uniwersytet Jagielloński, Uniwersytet Ekonomiczny oraz inne uczelnie występujące pojedynczo.

Rozdział 5

Diagnoza czynników zaangażowania pracowników poprzez zbadanie poziomu komunikacji w MGGP S.A.

5.1 Ocena komunikacji w skali całego przedsiębiorstwa

Misja, wizja i cele przedsiębiorstwa, to przedmiot dążeń do prowadzenia sprawnej i efektywnej działalności. Misja stanowi deklarację celów przedsiębiorstwa, podkreśla cechy wyróżniające przedsiębiorstwo na konkurencyjnym rynku. Według K. Obłója misja wtedy nabiera strategicznego znaczenia, gdy spełnia trzy wymogi: wyznacza kierunek i dotyczy przyszłości, wyraża marzenia i wyzwania, które stają się udziałem pracowników, oraz gdy proces jej realizacji jest wiarygodny³⁵. Kształt misji jest uzależniony od dotychczasowej działalności, tradycji i wizerunku przedsiębiorstwa. Dużą rolę odgrywają w kształceniu misji preferencje Zarządu, ich własne wizje i pomysły na prowadzenie i rozwój działalności, jak również otoczenie przedsiębiorstwa. O możliwościach realizacji misji decydują posiadane zasoby ludzkie, kapitałowe, techniczne. Obowiązująca i realizowana misja i cel MGGP S.A. to „współdziałanie z Klientami w osiąganiu ich celów, poprzez realizowanie kompleksowych usług z zakresu inżynierii, architektury oraz geoinformacji, w oparciu o najlepszą wiedzę, zaawansowane technologie oraz sprawną organizację, przy założeniu zmniejszania szkodliwego oddziaływania na środowisko naturalne i podnoszeniu standardów bezpieczeństwa i higieny pracy.”

Tab. 5.1.1

Ocena znajomości wizji, misji i celów MGGP S.A.

Lp.	odpowiedzi respondentów	ilość odpowiedzi	wskaźnik
1	zdecydowanie tak	41	22 %
2	raczej tak	87	46%
3	trudno powiedzieć	40	21%
4	raczej nie	17	9%
5	zdecydowanie nie	4	2%

Źródło: kwestionariusz ankiety, opracowanie własne

Analizując odpowiedzi na to pytanie można stwierdzić, że większości pracowników biorącym udział w badaniu znana jest wizja, misja i cele MGGP S.A., łącznie 68 % pracowników biorących udział potwierdziło znajomość. Respondentów którzy odpowiedzieli

³⁵ K. Obłój, Strategia organizacji ; Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1998, s. 235

że trudno im potwierdzić znajomość jest 21%, natomiast 11% ankietowanych nie zna wizji, misji i celów MGGP S.A.

Tab. 5.1.2

Wykaz źródeł z jakich czerpane są informacje o tym co dzieje się w MGGP S.A.

Lp.	odpowiedzi respondentów	ilość odpowiedzi	wskaźnik
1	komunikaty Biura Zarządu	91	48%
2	strona internetowa	42	22%
3	od kierowników projektu	29	15%
4	od dyrektora	45	24%
5	od współpracowników	80	42%
6	wszystkie odpowiedzi powyżej	45	24%
7	inne źródła (jakie)	0	0%

Źródło: kwestionariusz ankiety, opracowanie własne

W tym pytaniu respondenci mogli zaznaczyć więcej niż jedną odpowiedź co jest uzasadnione, ponieważ istnieje wiele możliwości uzyskania takich informacji. Celem było zbadanie jakie źródła są przez pracowników wykorzystywane najczęściej. Wyniki badania wskazują na dwa wiodące źródła uzyskiwania informacji o tym co dzieje się w MGGP S.A., pierwszym są komunikaty Biura Zarządu, taką odpowiedź wskazało 48% respondentów, drugim źródłem są informacje pozyskane od współpracowników 42%. W pytaniu odpowiedź wszystkie powyższe zaznaczyło 24% respondentów, taka sama ilość odpowiedzi została udzielona, że informacje o tym co dzieje się w MGGP S.A respondenci czerpią od dyrektorów, ze strony internetowej w tym celu korzysta 22% ankietowanych. Natomiast pozyskiwanie informacji od kierowników projektu znajdują się na ostatnim miejscu, co potwierdziło 15% biorących udział w badaniu.

Tab. 5.1.3

Ocena przekazywania informacji o aktualnie realizowanych projektach przez MGGP S.A.

Lp.	odpowiedzi respondentów	ilość odpowiedzi	wskaźnik
1	zdecydowanie tak	15	9%
2	raczej tak	103	54%
3	trudno powiedzieć	31	16%
4	raczej nie	30	16%
5	zdecydowanie nie	10	5%

Źródło: kwestionariusz ankiety, opracowanie własne

Analiza odpowiedzi na to pytanie pozwala stwierdzić, że informacje na temat aktualnie realizowanych projektów biorącym udział w badaniu pracownikom są w większości znane. Odpowiedzi potwierdzających udzieliło 63%. Natomiast 16% respondentów odpowiedziało, że trudno im na to pytanie odpowiedzieć. Odpowiedzi potwierdzających że pracownicy nie mają wiedzy jakie projekty są przez MGGP S.A. aktualnie realizowane udzieliło 21% ankietowanych.

Tab. 5.1.4

Ocena przekazywania informacji o zmianach organizacyjnych zachodzących w MGGP S.A.

Lp.	odpowiedzi respondentów	ilość odpowiedzi	wskaźnik
1	zdecydowanie tak	42	22%
2	raczej tak	79	42%
3	trudno powiedzieć	38	20%
4	raczej nie	26	14%
5	zdecydowanie nie	4	2%

Źródło: kwestionariusz ankiety, opracowanie własne

Oceniając wyniki badania czy znane są zmiany organizacyjne jakie zachodzą w MGGP S.A., 64% pracowników biorących udział w badaniu stwierdza, że zna zachodzące zmiany. Pracowników którzy nie są w stanie odpowiedzieć jednoznacznie że znają zmiany organizacyjne jest 20%. Natomiast 16% respondentów stwierdza, że nie zna zmian organizacyjnych.

Tab. 5.1.5

Ocena przekazywania informacji o wydarzeniach zewnętrznych w których bierze udział MGGP S.A.

Lp.	odpowiedzi respondentów	ilość odpowiedzi	wskaźnik
1	zdecydowanie tak	24	13%
2	raczej tak	81	43%
3	trudno powiedzieć	42	22%
4	raczej nie	36	19%
5	zdecydowanie nie	6	3%

Źródło: kwestionariusz ankiety, opracowanie własne

Zdecydowanie tak i raczej tak na to pytanie odpowiedziało 56% respondentów, 22% pracowników nie udzieliło odpowiedzi jednoznacznej, nie odpowiadając czy mają

informację o wydarzeniach zewnętrznych. Również 22% respondentów wskazało w badaniu, że nie ma wiedzy na temat wydarzeń zewnętrznych w których uczestniczy pracodawca.

Tab. 5.1.6

Ocena przepływu informacji pomiędzy kierownikiem projektu a pracownikiem

Lp.	odpowiedzi respondentów	ilość odpowiedzi	wskaźnik
1	bardzo dobrze	48	26%
2	raczej dobrze	93	49%
3	trudno powiedzieć	38	20%
4	raczej źle	8	4%
5	zdecydowanie źle	2	1%

Źródło: kwestionariusz ankiety, opracowanie własne

Oceniając wyniki badania przepływu informacji pomiędzy kierownikiem projektu a pracownikiem 75% respondentów ocenia jako bardzo dobry i raczej dobry. Nie oceniło jednoznacznie zaznaczając odpowiedź że trudno powiedzieć czy przepływ informacji jest dobry czy zły 20% ankietowanych. Natomiast 5% respondentów wskazało, że przepływ informacji pomiędzy kierownikiem projektu a pracownikiem jest raczej zły i zdecydowanie zły.

Tab. 5.1.7

Ocena przepływu informacji pomiędzy dyrektorem jednostki a pracownikiem

Lp.	odpowiedzi respondentów	ilość odpowiedzi	wskaźnik
1	bardzo dobrze	37	20%
2	raczej dobrze	79	41%
3	trudno powiedzieć	45	24%
4	raczej źle	23	12%
5	zdecydowanie źle	5	3%

Źródło: kwestionariusz ankiety, opracowanie własne

Respondenci ocenili przepływ informacji pomiędzy dyrektorami jednostek organizacyjnych a pracownikami na poziomie 61%, odpowiedzi środkowej trudno powiedzieć udzieliło 24% ankietowanych, pozostałe 15% odpowiedziało, że przepływ informacji pomiędzy dyrektorem jednostki a pracownikiem jest oceniony jako zły i zdecydowanie zły.

Tab. 5.1.8**Ocena przepływu informacji pomiędzy pracownikami w jednostkach organizacyjnych**

Lp.	odpowiedzi respondentów	ilość odpowiedzi	wskaźnik
1	bardzo dobrze	72	38%
2	raczej dobrze	98	51%
3	trudno powiedzieć	15	8%
4	raczej źle	3	2%
5	zdecydowanie źle	1	1%

Źródło: kwestionariusz ankiety, opracowanie własne

Pracownicy oceniając przepływ informacji pomiędzy sobą wskazali, że jest on bardzo dobry i dobry w 89%,. Jednoznacznej odpowiedzi nie udzieliło 8% ankietowanych pracowników odpowiadając trudno powiedzieć, raczej źle i zdecydowanie źle przepływ informacji pomiędzy pracownikami oceniło 3% respondentów. Wyniki tej oceny pokrywają się z wcześniejszym pytaniem z jakiego źródła czerpią pracownicy informację w którym zostało wskazane, że dla 42% respondentów źródłem informacji są współpracownicy.

Tab. 5.1.9**Ocena przepływu informacji pomiędzy jednostkami organizacyjnymi**

Lp.	odpowiedzi respondentów	ilość odpowiedzi	wskaźnik
1	bardzo dobrze	12	7%
2	raczej dobrze	38	20%
3	trudno powiedzieć	102	54%
4	raczej źle	34	18%
5	zdecydowanie źle	3	2%

Źródło: kwestionariusz ankiety, opracowanie własne

Większość ankietowanych bo 54% nie udzieliła na to pytanie jednoznacznej odpowiedzi. Jako bardzo dobry i raczej dobry przepływ informacji wskazuje 27% respondentów. Natomiast pozostałe 20% ankietowanych ocenia przepływ informacji pomiędzy jednostkami jako zły i bardzo zły.

Tab. 5.1.10**Najczęściej występujące formy komunikacji pomiędzy pracownikami**

Lp.	odpowiedzi respondentów	ilość odpowiedzi	wskaźnik
1	indywidualna rozmowa	175	93%
2	rozmowa telefoniczna	118	62%
3	spotkanie zespołu	53	28%
4	e-mail	115	61%
5	pisemna (raport, sprawozdanie)	2	1%

Źródło: kwestionariusz ankiety, opracowanie własne

W tym pytaniu była możliwość zaznaczenia więcej niż jednej odpowiedzi, maksymalnie trzech najczęściej występujących. Na pierwszym miejscu 93% ankietowanych wskazało indywidualną rozmowę, rozmowa telefoniczna jest wskazana przez 62% respondentów, podobnie bo 61% ankietowanych wskazało formą kontaktu ze współpracownikami e-mail. Formę pisemną wskazuje tylko 1% respondentów a inną w którym został wymieniony kontakt poprzez skype wskazało również 1% respondentów.

Tab. 5.1.11**Najczęściej występujące formy komunikacji z kierownikami projektów**

Lp.	odpowiedzi respondentów	ilość odpowiedzi	wskaźnik
1	indywidualna rozmowa	157	83%
2	rozmowa telefoniczna	106	56%
3	spotkanie zespołu	44	23%
4	e-mail	115	61%
5	pisemna (raport, sprawozdanie)	3	2%
6	inna	0	0%

Źródło: kwestionariusz ankiety, opracowanie własne

Przy wyznaczeniu najczęściej występującej formy kontaktu z kierownikiem projektu można było zaznaczyć więcej niż jedną odpowiedź, maksymalnie 3 najczęściej występujące. Jak widać u 83% respondentów najczęstszą formą jest indywidualna rozmowa. Na drugim miejscu jest kontakt e-mail wskazany przez 61%. Rozmowę telefoniczną wskazało 56% biorących udział w badaniu. Spotkanie zespołu zdecydowanie występuje w mniejszym stopniu 23% natomiast forma pisemna występuje tylko u 2% respondentów.

Tab. 5.1.12**Najczęściej występujące formy komunikacji z dyrektorami jednostek organizacyjnych**

Lp.	odpowiedzi respondentów	ilość odpowiedzi	wskaźnik
1	indywidualna rozmowa	140	74%
2	rozmowa telefoniczna	89	47%
3	spotkanie zespołu	33	17%
4	e-mail	101	53%
5	pisemna (raport, sprawozdanie)	3	2%
6	inna	3	2%

Źródło: kwestionariusz ankiety, opracowanie własne

W tym pytaniu była również możliwość zaznaczenia więcej niż jednej odpowiedzi maksymalnie trzy najczęściej występujące. Respondenci najczęściej kontaktują się z dyrektorem jednostki poprzez rozmowę indywidualną, taką formę wskazało 74% respondentów. Drugą znaczącą formą jest kontakt e-mail wskazany przez 53% respondentów. Rozmowa telefoniczna występuje w 47%. Nieznaczna ilość ankietowanych wskazuje formę pisemną 2% i taką samą pozycję zajmują inne formy. W innych formach jest wymieniony kontakt poprzez skypa.

Tab. 5.1.13**Najbardziej skuteczne formy komunikacji pomiędzy pracownikami**

Lp.	odpowiedzi respondentów	ilość odpowiedzi	wskaźnik
1	indywidualna rozmowa	165	87%
2	rozmowa telefoniczna	26	14%
3	spotkanie zespołu	43	23%
4	e-mail	34	18%
5	pisemna (raport, sprawozdanie)	2	1%
6	inna	0	0%

Źródło: kwestionariusz ankiety, opracowanie własne

Respondenci odpowiadając na pytania oceniające skuteczność form komunikacji podali maksymalnie trzy formy najbardziej skuteczne analogicznie do występujących form komunikacji. Ankietowani ocenili że najbardziej skuteczną formą kontaktu ze współpracownikami jest indywidualna rozmowa, która została wskazana przez 87% respondentów. Na drugim miejscu została wskazana forma spotkania w zespołach przez 23% pracowników biorących udział w badaniu. E-mail jest skuteczny w 18%. Natomiast skuteczność rozmowy telefonicznej została oceniona na 14%. Forma pisemna została

oceniona przez 1% respondentów jako skuteczna ale ta forma występuje sporadycznie wskazuje ją również 1%.

Tab. 5.1.14

Najbardziej skuteczne formy komunikacji z kierownikami projektów

Lp.	odpowiedzi respondentów	ilość odpowiedzi	wskaźnik
1	indywidualna rozmowa	157	83%
2	rozmowa telefoniczna	14	8%
3	spotkanie zespołu	31	17%
4	e-mail	33	18%
5	pisemna (raport, sprawozdanie)	0	0%

Źródło: kwestionariusz ankiety, opracowanie własne

Na pierwszym miejscu skutecznej formy komunikacji z kierownikami projektu znajduje się indywidualna rozmowa 83% respondentów ją wskazało. E-mail jest skuteczny u 18% a spotkanie zespołu w 17%, rozmowa telefoniczna jako skuteczna została wskazana przez 8% respondentów.

Tab. 5.1.15

Najbardziej skuteczne formy komunikacji z dyrektorami jednostek organizacyjnych

Lp.	odpowiedzi respondentów	ilość odpowiedzi	wskaźnik
1	indywidualna rozmowa	161	85%
2	rozmowa telefoniczna	19	10%
3	spotkanie zespołu	20	11%
4	e-mail	27	14%
5	pisemna (raport, sprawozdanie)	2	1%
6	inna	1	0%

Źródło: kwestionariusz ankiety, opracowanie własne

Najwyżej ocenioną formą skutecznej komunikacji z dyrektorami jednostek jest indywidualna rozmowa którą wskazało 85% respondentów. Na drugim miejscu efektywna jest komunikacja za pośrednictwem e-maila, którą wskazuje jako efektywną 14% ankietowanych. Zbliżone wartości uzyskało spotkanie zespołu wskazane przez 11% biorących udział w badaniu oraz rozmowa telefoniczna wskazana przez 10% respondentów. Forma pisemna występuje sporadycznie i w ocenie skuteczności również jest na poziomie 1%.

Tab. 5.1.16**Preferowane zachowania przy pokonywaniu występujących barier w komunikacji**

Lp.	odpowiedzi respondentów	ilość odpowiedzi	wskaźnik
1	współpraca	152	81%
2	kompromis	30	16%
3	rywalizacja	1	1%
4	uleganie	3	2%
5	unikanie	3	2%

Źródło: kwestionariusz ankiety, opracowanie własne

Większość pracowników biorących udział w badaniu komunikacji w MGGP S.A. jest zwolennikiem współpracy i taką formę wskazało 81% ogółu ankietowanych. Za kompromisem opowiedziało się 16% respondentów, natomiast uleganie i unikanie wskazało 4% respondentów. Najmniejszy wskaźnik występuje przy rywalizacji który stanowi zaledwie 1% ogólnego wyniku. Podsumowując wyniki badania respondenci mają w sobie duży potencjał w zakresie współpracy zespołowej, większość respondentów ma świadomość, że forma współpracy daje największe możliwości w budowaniu poprawnie działającej i zarazem efektywnie funkcjonującej komunikacji w MGGP S.A. Grupa respondentów opowiadająca się za kompromisem w 16% wyniku ogólnego skłania się do ugody, w literaturze przedmiotu kompromis oznacza akceptację przyjętych wartości przez większość w zespole. Ta grupa respondentów nie wykazuje cech konfliktowych a jej przedstawiciele wychodzą z założenia że dla wspólnego dobra mogą podporządkować się zasadom funkcjonującym w przedsiębiorstwie nawet jeżeli ich zdanie różni się od zdania pozostałych. Uleganie i unikanie charakteryzuje grupę respondentów, która nie chce podjąć wyzwania chociażby z tego względu, że nie posiada własnych argumentów aby zaprzeczyć i starać się przekonać pozostałych co do własnych wartości. Natomiast rywalizacja jest najmniej oczekiwaną cechą przy budowaniu wartości zespołowych, cechy osobowościowe w tym przypadku mogą oznaczać przyszłe konflikty w zespole. Za rywalizacją opowiedziało się tylko 1% respondentów i w tym przypadku jest to wartość mało znacząca.

Tab. 5.1.17**Ilość otrzymanych informacji której adresatem powinien być pracownik innej jednostki organizacyjnej**

Lp.	odpowiedzi respondentów	ilość odpowiedzi	wskaźnik
1	zdecydowanie tak	13	7%
2	raczej tak	27	14%
3	trudno powiedzieć	18	10%
4	raczej nie	74	39%
5	zdecydowanie nie	57	30%

Źródło: kwestionariusz ankiety, opracowanie własne

Powyższe pytanie zostało zamieszczone w ankiecie nie tylko po to aby zbadać komunikację, ale miało też na celu sprawdzenie jak funkcjonuje w MGGP S.A. obieg dokumentów. Wyniki tego zagadnienia przedstawiają się następująco 21% respondentów wskazało że taka sytuacja miała miejsce, 10% respondentów udzieliło odpowiedzi środkowej trudno powiedzieć. Raczej nie i zdecydowanie nie odpowiedziała większość ankietowanych 69%. Podsumowując uzyskane wyniki należy zauważyć, że sytuacja o błędnym skierowaniu informacji z pewnością bierze się z całego okresu zatrudnienia respondenta, dokładniejsze wyniki tego przypadku znajdują się w ocenie komunikacji w rozbiciu na staż pracy w MGGP S.A oraz w ocenie jednostek organizacyjnych. Ważnym czynnikiem przy mylnym kierowaniu informacji jest późniejsze zachowanie pracownika i to co się stanie z tymi informacjami. Jakie w tym zakresie podejmowali działania pracownicy, zostanie przedstawione w poniższym zestawieniu.

Tab. 5.1.18**Podjęte działania w zakresie otrzymania informacji należącej do pracownika z innej jednostki organizacyjnej**

Lp.	odpowiedzi respondentów	ilość odpowiedzi	wskaźnik
1	uznanie że informacja należy do innego pracownika/ innej jednostki więc respondent nie musi się tym zajmować	3	7%
2	Informacja została zwrócona do nadawcy z zaznaczeniem że respondenta „nie dotyczy”	10	25%
3	temat został rozeznany i informacja została przekserowana do właściwego pracownika\ jednostki organizacyjnej	27	68%

Źródło: kwestionariusz ankiety, opracowanie własne

Analizując zachowania respondentów należy stwierdzić, że w większości przypadków zachowania są oczekiwane, 68% respondentów zachowało się bardzo poprawnie rozeznając do kogo informacja powinna trafić docelowo i skierowało ją do właściwego adresata. W 25% respondentów informacja została zwrócona do nadawcy z zaznaczeniem że ich nie dotyczy. Takie działanie jest również poprawne, nie zawsze można jednoznacznie stwierdzić gdzie powinna informacja trafić a ponowne błędne kierowanie informacji niepotrzebnie wydłuża czas realizacji. Brak reakcji na otrzymanie informacji należącej do innego pracownika, innej jednostki wskazało 7% respondentów uznając, że jeżeli ich nie dotyczy to mogą informację pozostawić i się nią nie zajmować. Te działania są działaniami niepożądanymi, które należy skorygować poprzez wypracowanie wśród pracowników odpowiedzialności za wspólne cele a nie działanie tylko w obrębie własnej jednostki. Wynik takiego postępowania w przeprowadzonym badaniu nie jest duży, może on wynikać z braku świadomości jak ważna jest właściwa reakcja i fakt, że inny pracownik oczekuje na daną informację aby realizować poprawnie swoje zadania.

Tab. 5.1.19

Z którymi jednostkami organizacyjnymi komunikacja wewnętrzna jest najbardziej zadawalająca

nazwa jednostki organizacyjnej	BOŚ	BPP	BZI	ZPDIK	ZGIK	ZG	ZGOI	BH	BI	BZ	DP	OF	OHRiA
Ilość ocen	51	19	2	28	22	32	8	6	80	27	27	11	67
Wskaźnik	26 %	10 %	1%	14%	11%	16 %	4%	3 %	42 %	14 %	14 %	5 %	35%

Źródło: kwestionariusz ankiety, opracowanie własne

W tym pytaniu respondenci mogli wskazać więcej niż jedną jednostkę organizacyjną maksymalnie trzy, nie mogli wskazać jednostki w której pracują. Głównym celem tego pytania była ocena najbardziej zadawalającej komunikacji jaka ma miejsce we współpracy pomiędzy jednostkami. Najwięcej zadowolonia daje współpraca z Biurem Informatyki (BI) i w ten sposób oceniło ją 42% respondentów. Na drugim miejscu znajduje się Obszar HR i Administracji (OHRiA) który wskazało 35% respondentów. Należy jednak mieć na uwadze, że obie te jednostki realizują zadania potrzebne dla jednostek produkcyjnych w zakresie wsparcia. Biuro Zarządu (BZ), Dział Prawny (DP), Obszar Finansowy (OF)

współpracuje w zakresie zadań z mniejszą ilością respondentów, te jednostki realizują zadania o innym charakterze co nie umniejsza ich ważności dla MGGP S.A., ale daje mniejsze możliwości współpracy z respondentami. Z pewnością należy podkreślić uzyskany wynik w tej ocenie przez Biuro Ochrony Środowiska (BOŚ) 26%, gdzie współpraca jest związana z bezpośrednią realizacją zadań projektowych i komunikacji związanej z tymi zadaniami. Widać w ocenie znaczną przewagę nad pozostałymi jednostkami wynoszącą od 10- 25%. Na drugim miejscu w ocenie znajduje się Zakład Geodezji (ZG) 16%, następnie Zakład Przetwarzania Danych i Katastru (ZPDIK) 14%. Zakład Geoinformacji i Kartografii (ZGIK) zajmuje czwarte miejsce w jednostkach realizujących projekty z oceną 11%. Biuro Planowania Przestrzennego (BPP) 10% zostało ocenione w zakresie zadawalającej komunikacji trochę niżej od ZPDIK i ZGIK ale biorąc pod uwagę, że jest to jednostka zatrudniająca tylko 18 pracowników to ocena jest zadawalająca. Najniżej ocenionymi jednostkami jest Biuro Handlowe (BH) 3%, Zakład Geodezyjnej Obsługi Inwestycji (ZGOI) 4% oraz Biuro Zarządzania Inwestycjami (BZI) 1%. W przypadku jednostek ZGOI i BZI może to wynikać z charakteru realizowanych kontraktów a co za tym idzie mniejszą potrzebą komunikacji, która w tym przypadku nie mogła zostać oceniona przez respondentów.

Tab. 5.1.20

Ocena wpływu efektywnej komunikacji na zwiększenie zaangażowania pracowników

Lp.	odpowiedzi respondentów	ilość odpowiedzi	wskaźnik
1	zdecydowanie tak	103	54%
2	raczej tak	69	37%
3	trudno powiedzieć	10	5%
4	raczej nie	7	4%
5	zdecydowanie nie	0	0%

Źródło: kwestionariusz ankiety, opracowanie własne

Z przeprowadzonych badań wynika, że większość respondentów ma świadomość jak dużą rolę odgrywa efektywna komunikacja w budowaniu zaangażowanej postawy, 91% ankietowanych odpowiedziało zdecydowanie tak i raczej tak. W wartości środkowej którą jest trudno powiedzieć znalazło się 5% pracowników biorących udział w badaniu komunikacji. Pozostałe 4% uważa, że efektywna komunikacja raczej nie ma wpływu na poziom zaangażowania. Wynik 4% nie jest duży w skali całego badania ale z pewnością stanowi obszar do doskonalenia obserwując, że dodatkowo 5% nie odpowiedziało ani twierdząco ani przecząco na wpływ komunikacji na zaangażowanie.

Tab. 5.1.21**Wskazane sposoby usprawnienia komunikacji w MGGP S.A.**

Lp.	odpowiedzi respondentów	ilość odpowiedzi	wskaźnik
1	wydawanie biuletynu informacyjnego	39	21%
2	częstsze spotkania z przełożonym	50	26%
3	częstsze spotkania w zespołach projektowych	91	48%
4	forum dyskusyjne	20	11%
5	e-maile, komunikaty Biura Zarządu	25	13%
6	skrzynki sugestii i pomysłów	15	8%
7	inne wskazane przez respondentów	35	19%

Źródło: kwestionariusz ankiety, opracowanie własne

Na to pytanie respondenci mogli wskazać więcej niż jedną odpowiedź, maksymalnie 3 odpowiedzi. Analiza wyników odnośnie usprawnienia komunikacji w MGGP S.A. wskazuje że komunikację można usprawnić poprzez częstsze spotkania w zespołach projektowych i tą formę wskazało 48% respondentów, jak również poprzez spotkania z przełożonymi za którymi w badaniu opowiedziało się 26% pracowników biorących udział w przeprowadzonym badaniu. Patrząc na wcześniejsze wyniki oceny tej formy komunikacji należy stwierdzić, że respondenci ocenili ją jako najbardziej efektywną i to się pokrywa z potrzebami pracowników biorących udział w badaniu. Na trzecim miejscu znajduje się możliwość poprawy komunikacji poprzez wydawanie biuletynu informacyjnego, tak uważa 21% ankietowanych. Nieznacznie niżej bo w 19% ankietowanych wskazuje na inne możliwość poprawy komunikacji i tu w większości wskazana została integracja poprzez wspólne imprezy i przeniesienie kontaktów interpersonalnych poza obszar zawodowy. Prowadzenie facebooka i forum dyskusyjnego wskazuje 11% ankietowanych, natomiast 8% respondentów wskazuje, że formą poprawy działającej komunikacji mogą być skrzynki sugestii i pomysłów.

5.2 Komunikacja pracowników w rozbiciu na staż pracy w MGGP S.A.

Przeprowadzenie badania komunikacji dla porównania z wynikami ogólnymi zostały ocenione również w kategorii stażu pracy w MGGP S.A., ma to na celu zdiagnozowanie czy występujące luki w komunikacji mają związek ze stażem pracy, czy też występują niezależnie od stażu pracy.

Tab. 5.2.1

Ocena wizji, misji i celów MGGP S.A. według stażu pracy

odpowiedzi respondentów	staż pracy w MGGP S.A w latach							
	0-2	%	2,1-5	%	5,1-10	%	powyżej 10	%
zdecydowanie tak	7	18%	6	13%	17	25%	11	31%
raczej tak	23	59%	21	45%	27	41%	16	45%
trudno powiedzieć	6	15%	14	30%	16	24%	4	11%
raczej nie	3	8%	4	8%	6	9%	4	11%
zdecydowanie nie	0	0%	2	4%	1	1%	1	2%

Źródło: kwestionariusz ankiety, opracowanie własne

Respondenci na pytanie czy znają wizję, misje i cele MGGP S.A odpowiedzieli w większości że znają, w kategorii stażu pracy w przedziale 0-2 lat łącznie twierdząco odpowiedziało 77% ankietowanych. Nie ma zdania 15% respondentów a 8% wskazuje że nie zna wizji, misji i celów. W przedziale wiekowym 2,1 – 5 lat pracy odpowiedzi potwierdzających znajomość jest 58% ankietowanych, 30% uznało że trudno powiedzieć czy zna. Natomiast wizji, misji i celów w tej grupie nie zna 12%. Przedział stażu 5,1-10 jest najliczniejszy wśród pracowników biorących udział w badaniu w tym przedziale 66% zna misje, wizje i cele, 24% odpowiedziało że trudno powiedzieć, natomiast 10% ankietowanych odpowiedziało że nie zna wizji, misji i celów. Najmniejszą grupą respondentów jest przedział stażowy powyżej 10 lat pracy w MGGP S.A., w tym przedziale 76% pracowników potwierdziło znajomość wizji, misji i celów, 11% odpowiedziało że trudno powiedzieć oraz 13% udzieliło odpowiedzi że nie zna.

Tab. 5.2.2

Wykaz źródeł z jakich czerpane są informacje o tym co dzieje się w MGGP S.A. według stażu

odpowiedzi respondentów	staż pracy w MGGP S.A latach							
	0-2	%	2,1-5	%	5,1-10	%	powyżej 10	%
komunikaty Biura Zarządu	18	41%	22	47%	34	51%	17	47%
strona internetowa	8	21%	5	11%	18	27%	11	31%
od kierownika projektu	5	13%	9	19%	11	16%	4	11%
od dyrektora	10	26%	4	9%	19	28%	12	34%
od współpracowników	15	38%	24	51%	28	42%	13	36%
wszystkie powyższe	9	23%	11	23%	16	24%	9	25%

Źródło: kwestionariusz ankiety, opracowanie własne

Analizując wyniki źródeł czerpania informacji o tym co dzieje się w MGGP S.A. stwierdza się, że w przedziale stażu 0-2 najczęściej informacji jest czerpanych z komunikatów Biura Zarządu 41% oraz od współpracowników, ta formę wskazało 38%. Informacje od dyrektorów są pozyskiwane przez 26% ankietowanych. Ze strony internetowej korzysta 21% Ze wszystkich możliwych form pozyskiwania informacji korzysta 23% ankietowanych. Najmniej pozyskiwanych informacji w tym przedziale stażowym jest od kierowników projektu tylko 13%. W przedziale stażowym 2,1-5 lat najczęściej występuje pozyskiwanie informacji od współpracowników i takiej odpowiedzi udzieliło 51% ankietowanych. Drugim źródłem pozyskiwania informacji co do wielkości są wszystkie wskazane w ankiecie i one stanowią 23%, od kierownika projektu informacje pozyskuje 19%. Strona internetowa jest źródłem dla 11% ankietowanych natomiast od dyrektorów pozyskuje tylko 9% badanych pracowników. Przedział stażowy 5,1-10 wskazuje że z komunikatów Biura Zarządu uzyskuje 51% informacji od współpracowników 42%, od dyrektora 28%, ze strony internetowej 27%, natomiast 16% ankietowanych informację uzyskuje od kierownika projektu. Ankietowani pracownicy w przedziale wiekowym powyżej 10 lat informacje o tym co dzieje się w MGGP S.A. z komunikatów Biura Zarządu 47% na drugim miejscu wskazanych źródeł znajduje się pozyskiwanie informacji od współpracowników 36%, ze strony internetowej 31%. W tym przedziale stażowym 34% wskazuje na pozyskiwanie informacji od dyrektora. Od kierowników projektów informacje pozyskuje 11%.

Tab. 5.2.3

Ocena poinformowania o aktualnie realizowanych projektach przez MGGP S.A. według stażu

odpowiedzi respondentów	staż pracy w MGGP S.A w latach							
	0-2	%	2,1-5	%	5,1-10	%	powyżej 10	%
zdecydowanie tak	4	11%	1	2%	4	6%	6	17%
raczej tak	21	54%	28	60%	36	54%	18	50%
trudno powiedzieć	7	18%	8	17%	12	18%	4	11%
raczej nie	6	15%	8	17%	11	16%	5	14%
zdecydowanie nie	1	3%	2	4%	4	6%	3	8%

Źródło: kwestionariusz ankiety, opracowanie własne

Największa wiedza o tym jakie projekty są realizowane przez MGGP S.A. występuje w grupie stażu pracy powyżej 10 lat 67% respondentów wskazuje że zna realizowane projekty. W przedziale stażu pracy 0-2 lat 65% posiada wiedzę o realizowanych projektach, podobnie jest w przedziale 2,1-5 lat gdzie wskaźnik wynosi 62%. Najmniejsza wiedza w tym

zakresie występuje w przedziale stażu 5,1-10 lat w którym znajomość realizowanych projektów wskazało 60%. Respondentów którzy odpowiedzieli trudno powiedzieć najmniej jest w przedziale powyżej 10 lat 11%, pozostałe przedziały mają porównywalne wskaźniki od 17-18%. Brak wiedzy na temat realizowanych projektów występuje we wszystkich podziałach stażowych w wysokości od 18- 22%.

Tab. 5.2.4

Ocena poinformowania o zachodzących zmianach organizacyjnych w MGGP S.A. według stażu

odpowiedzi respondentów	staż pracy w MGGP S.A w latach							
	0-2	%	2,1-5	%	5,1-10	%	powyżej 10	%
zdecydowanie tak	9	23%	10	21%	10	15%	13	36%
raczej tak	19	49%	17	37%	31	46%	15	42%
trudno powiedzieć	5	13%	11	23%	13	19%	6	17%
raczej nie	5	13%	7	15%	13	19%	2	6%
zdecydowanie nie	1	3%	2	4%	0	0	0	0

Źródło: kwestionariusz ankiety, opracowanie własne

Zmiany organizacyjne jakie mają miejsce w MGGP S.A. są znane z największym wskaźnikiem wynoszącym 78% w przedziale stażowym powyżej 10 lat, w przedziale stażu 0-2 lat wskaźnik ten jest nieznacznie niższy bo wynosi 72%. Najniższy wskaźnik znajomości zmian organizacyjnych występuje w przedziale 2,1-5 lat i wynosi 58%, nieznacznie wyższy wskaźnik uzyskali respondenci w grupie 5,1-10 lat pracy w MGGP S.A. i wynosi on 61%. Jeżeli popatrzymy na wskaźniki dotyczące wskazań respondentów o tym że nie są im znane zmiany to przedziały stażowe 2,1-5 i 5,1-10 są z takim samym wskazaniem 19%, przedział stażu 0-2 lat to 16%, najmniejsza luka z tego zakresu jest w przedziale powyżej 10 lat 6%.

Tab. 5.2.5

Ocena poinformowania o wydarzeniach zewnętrznych w których bierze udział MGGP S.A. według stażu

odpowiedzi respondentów	staż pracy w MGGP S.A w latach							
	0-2	%	2,1-5	%	5,1-10	%	powyżej 10	%
zdecydowanie tak	6	15%	4	9%	5	8%	9	25%
raczej tak	18	46%	18	38%	30	45%	15	42%
trudno powiedzieć	7	18%	9	19%	19	28%	7	19%
raczej nie	10	26%	13	28%	10	15%	3	8%
zdecydowanie nie	0	0%	3	6%	3	4%	0	0%

Źródło: kwestionariusz ankiety, opracowanie własne

O wydarzeniach zewnętrznych w których bierze udział MGGP S.A. najlepiej są poinformowani respondenci w przedziale stażowym powyżej 10 lat, w tej grupie odpowiedzi że zdecydowanie tak i raczej tak udzieliło 67% respondentów, następnie znajduje się przedział wiekowy 0-2 lat tj. 61%, przedział stażu 5,1-10 lat znajomość wydarzeń zewnętrznych oceniła na 53% a najmniej wiedzy w tym zakresie ma przedział stażu 2,1-5 lat tj. 47%. Najmniejsze luki wiedzy w tym zakresie występują w przedziale powyżej 10 lat 8%, następnie w przedziale 5,1-10 lat gdzie wskaźnik wynosi 19%, w przedziale wiekowym 0-2 lat nie zna wydarzeń zewnętrznych 26%, największa luka występuje w przedziale 2,1-5 lat i wynosi 34%.

Tab. 5.2.6

Ocena przepływu informacji pomiędzy kierownikami projektów a pracownikami według stażu

odpowiedzi respondentów	staż pracy w MGGP S.A w latach							
	0-2	%	2,1-5	%	5,1-10	%	powyżej 10	%
bardzo dobrze	15	38%	12	26%	11	16%	10	29%
raczej dobrze	13	33%	26	55%	37	55%	16	44%
trudno powiedzieć	11	28%	7	15%	14	21%	7	21%
raczej źle	1	1%	1	2%	5	8%	1	3%
zdecydowanie źle	0	0	1	2%	0	0	1	3%

Źródło: kwestionariusz ankiety, opracowanie własne

Ocena przepływu informacji pomiędzy kierownikiem projektu a pracownikiem najwyższa jest w przedziale 2,1-5 stażu pracy w MGGP S.A. i wynosi 81% udzielonych odpowiedzi przez respondentów oceniając przepływ informacji jako bardzo dobry i raczej dobry. Porównywalne wyniki występują w przedziałach 5,1-10 lat, powyżej 10 lat, które wynoszą 71-73% w przedziale 0-2% przepływ informacji jest na poziomie 77%. Nie oceniło 28% respondentów przepływu informacji w przedziale stażu 0-2 lat, w przedziale 5,1-10 lat i powyżej 10 lat po 21% ankietowanych. Najwięcej negatywnych ocen z zakresu przepływu informacji pomiędzy kierownikami a pracownikami miało miejsce w przedziale stażu pacy 5,1-10 lat z 8% wskaźnikiem jak również w przedziale powyżej 10 lat gdzie wskaźnik kształtuje się na poziomie 6%, w przedziale 2,1-5 4% respondentów ocenia źle i bardzo źle oraz 1% w przedziale 0-2 lat.

Tab. 5.2.7

Ocena przepływu informacji pomiędzy dyrektorami jednostek a pracownikami według stażu

odpowiedzi respondentów	staż pracy w MGGP S.A w latach							
	0-2	%	2,1-5	%	5,1-10	%	powyżej 10	%
bardzo dobrze	13	33%	8	18%	9	14%	7	19%
raczej dobrze	13	33%	18	38%	33	49%	15	42%
trudno powiedzieć	12	31%	16	34%	12	18%	5	14%
raczej źle	1	3%	3	6%	12	18%	7	19%
zdecydowanie źle	0	0%	2	4%	1	1%	2	6%

Źródło: kwestionariusz ankiety, opracowanie własne

Uzyskane wyniki pokazują że najlepszy przepływ informacji pomiędzy dyrektorem jednostki a pracownikiem występuje w przedziale stażu pracy 0-2 lat i wynosi on 66%. W przedziale 5,1-10 przepływ informacji wynosi 63% nieznacznie niżej znajduje się przedział wiekowy powyżej 10 lat i wynosi 61% , w przedziale 2,1-5 respondenci ocenili pozytywnie przepływ informacji na poziomie 56%. Nie oceniło przepływu informacji 34% respondentów w przedziale 2,1-5 lat jak również od oceny wstrzymali się respondenci w przedziałach 0-2 lat ze wskaźnikiem 31% , w przedziale powyżej 10 lat 19% oraz w przedziale 5,1-10 lat 18% ankietowanych pracowników. Najgorzej został oceniony przepływ informacji w przedziale powyżej 10 lat gdzie 25% ankietowanych wskazało niezadowolenie z przepływu informacji pomiędzy dyrektorem a pracownikiem jak również w przedziale 5,1-10 ankietowani wskazali że w 19% przepływ informacji jest niezadawalający. W przedziale 2,1-5 lat 10% respondentów oceniło przepływ informacji pomiędzy dyrektorem a pracownikiem jako zły. Najmniejszy wskaźnik niezadowolenia występuje w przedziale w przedziale 0-2 lat który wynosi 3%.

Tab. 5.2.8

Ocena przepływu informacji pomiędzy pracownikami według stażu

odpowiedzi respondentów	staż pracy w MGGP S.A w latach							
	0-2	%	2,1-5	%	5,1-10	%	powyżej 10	%
bardzo dobrze	18	46%	20	43%	24	36%	10	28%
raczej dobrze	19	49%	23	49%	36	54%	20	56%
trudno powiedzieć	2	5%	4	9%	5	7%	4	11%
raczej źle	0	0%	0	0%	2	3%	1	3%
zdecydowanie źle	0	0%	0	0%	0	0%	1	3%

Źródło: kwestionariusz ankiety, opracowanie własne

Przepływ informacji pomiędzy pracownikami najlepiej oceniony został w przedziale stażu 0-2 lat gdzie wskaźnik wynosi 95%, w pozostałych przedziałach ocena jest również wysoka i wynosi w przedziale 2,1-5 lat 92%, w przedziale 5,1-10 lat 90%, w przedziale powyżej 10 lat 84%. Ogólnie we wszystkich przedziałach wstrzymuje się do oceny przepływu informacji pomiędzy pracownikami 32%. Negatywnie ocenia przepływ informacji w ilości 6% respondentów którzy w MGGP S.A są zatrudnieni powyżej 10 lat. W przedziale 5,1-10 lat 3% ocenia komunikację jako raczej złą, w przedziałach 0-2 lat oraz 2,1-5 nie występują negatywne oceny przepływu informacji pomiędzy pracownikami.

Tab. 5.2.9

Ocena przepływu informacji pomiędzy jednostkami organizacyjnymi według stażu

odpowiedzi respondentów	staż w MGGP S.A w latach							
	0-2	%	2,1-5	%	5,1-10	%	powyżej 10	%
bardzo dobrze	2	5%	2	4%	4	6%	4	11%
raczej dobrze	10	26%	11	23%	10	15%	7	19%
trudno powiedzieć	23	59%	26	55%	37	54%	16	44%
raczej źle	4	10%	7	15%	16	24%	7	19%
zdecydowanie źle	0	0%	0	0%	1	1,5%	2	6%

Źródło: kwestionariusz ankiety, opracowanie własne

Analiza wyników w zakresie przepływu informacji pomiędzy jednostkami organizacyjnymi najwyższy wskaźnik występuje w przedziale stażu 0-2 lat 31%% zbliżony wynik występuje w przedziale powyżej 10 lat 30%. Pozostałe przedziały oceniły komunikację na poziomie poniżej 28%. Oceny nie dokonało we wszystkich przedziałach stażu od 44-59% respondentów. Najwięcej negatywnych ocen w przepływie informacji w jednostkach organizacyjnych jest w przedziale 5-1-10 lat oraz powyżej 10 lat stażu pracy wskaźnik wynosi po 25%, w przedziale 2,1-5 15%, najniższy wskaźnik wynoszący 10% występuje w przedziale 0-2 lat pracy w MGGP S.A.

Tab. 5.2.10

Najczęściej występujące formy komunikacji pomiędzy pracownikami według stażu

odpowiedzi respondentów	staż pracy w MGGP S.A w latach							
	0-2	%	2,1-5	%	5,1-10	%	powyżej 10	%
indywidualna rozmowa	39	100%	44	94%	61	91%	34	94%
rozmowa telefoniczna	23	59%	30	64%	38	57%	24	67%
spotkanie zespołu	10	26%	12	26%	19	28%	10	28%
e-mail	27	69%	28	60%	40	60%	20	56%
pisemna (raport, sprawozdanie)	0	0%	0	0%	1	1%	1	3%
wskazane jako inne	1	3%	0	0%	0	0%	0	0%

Źródło: kwestionariusz ankiety, opracowanie własne

Komunikacja pomiędzy pracownikami najwyższe wskaźniki uzyskała przy formie komunikacji indywidualna rozmowa. W przedziale wiekowym 0-2 lat wskaźnik wynosi 100%, w przedziale 2,1-5 oraz powyżej 10 lat wskaźnik jest również wysoki wynosi po 94% dla obu przedziałów stażu i minimalnie niższy 91% w przedziale wiekowym 5,1-10 lat. Drugą formą komunikacji pod względem wielkości jest e-mail oraz rozmowa telefoniczna. Za komunikacją drogą elektroniczną opowiedziało się 69% respondentów w przedziale wiekowym 0-2 lat, po 60% respondentów z przedziału 2,1-5 i 5,1-10 lat, przedział stażu pracy powyżej 10 lat 56%. Rozmowa telefoniczna uzyskała najwyższy wskaźnik 67% w przedziale powyżej 10 lat, w przedziale 2,1-5 lat 64%, nieznacznie niżej 57-59% dla pozostałych dwóch 0-2 i 5,1-10 lat. Spotkanie zespołu we wszystkich przedziałach stażowych występuje na poziomie 26-28%. Raport pisemny oraz inne formy występują na bardzo niskim poziomie 1-3%, ta forma występuje tylko w przedziale 0-2 oraz powyżej 10 lat.

Tab. 5.2.11

Najczęściej występujące formy komunikacji z kierownikami projektów według stażu

odpowiedzi respondentów	staż pracy w MGGP S.A w latach							
	0-2	%	2,1-5	%	5,1-10	%	powyżej 10	%
indywidualna rozmowa	33	85%	40	85%	55	82%	28	78%
rozmowa telefoniczna	18	46%	28	60%	36	54%	23	64%
spotkanie zespołu	11	28%	10	21%	15	22%	7	19%
e-mail	21	54%	35	74%	42	63%	19	53%
pisemna (raport, sprawozdanie)	0	0%	0	0%	1	1%	1	1%
wskazane jako inne	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%

Źródło: kwestionariusz ankiety, opracowanie własne

Komunikacja pracowników z kierownikami projektów najczęściej występuje w formie indywidualnej rozmowy. W przedziale stażu 0-2 oraz 2,1-5 wynosi po 85%, nieco niżej w przedziale 5,1-10 lat stażu pracy 82% i 78% dla przedziału powyżej 10 lat. E-mail jest wskazany przez respondentów jako druga najczęściej występująca forma w przedziale stażu 2,1-5 lat i wynosi 74% , w przedziale 5,1-10 lat 63%, w nieco niższej ilości dla przedziału 0-2 lat 54% i powyżej 10 lat 53%. Dla respondentów ze stażem powyżej 10 lat atrakcyjniejszą formą od e-maila jest kontakt telefoniczny 64%, w pozostałych przedziałach stażowych jest niższy i wynosi 60% w przedziale 2,1-5, 54% w przedziale 5,1-10, najniższy wskaźnik kontaktu telefonicznego z kierownikami projektów występuje w przedziale 0-2 lat 46%. Forma komunikacji poprzez spotkania w zespołach jest na poziomie 28% w przedziale 0-2 lat i niższym dla przedziałów 5,1-10 lat 22%, 2,1-5 lat 21%, powyżej 10 lat 19%. Inne formy kontaktu z kierownikami projektów nie zostały wskazane przez respondentów, natomiast forma pisemna poprzez raport występuje w nieznacznych ilościach po 1% w przedziałach 5,1-10 i powyżej 10 lat.

Tab. 5.2.12

Najczęściej występujące formy komunikacji z dyrektorami jednostek organizacyjnych według stażu

odpowiedzi respondentów	staż pracy w MGGP S.A w latach							
	0-2	%	2,1-5	%	5,1-10	%	powyżej 10	%
indywidualna rozmowa	34	87	33	70%	50	75%	26	72%
rozmowa telefoniczna	17	44%	17	36%	28	42%	25	69%
spotkanie zespołu	6	15%	7	15%	12	18%	8	22%
e-mail	16	41%	25	53%	37	55%	19	53%
pisemna (raport, sprawozdanie)	0	0%	0	0%	1	1%	1	3%
wskazane jako inne	0	0%	1	2%	0	0%	0	0%

Źródło: kwestionariusz ankiety, opracowanie własne

Najczęściej występująca forma w komunikacji z dyrektorem JO to indywidualna rozmowa która najczęściej występuje u respondentów w przedziale stażowym 0-2 lat 87%, w przedziale 5,1-10 lat 75%, powyżej 10 lat 72%, w przedziale 2,1-5 70%. Forma kontaktu poprzez rozmowę telefoniczną jest najczęściej wykorzystywana przez respondentów z przedziału powyżej 10 lat 69%, natomiast respondenci w pozostałych przedziałach

stażowych wskazali ją na poziomie niższym od 36-44%. Komunikacja za pośrednictwem e-maila najczęściej występuje w przedziale respondentów 5,1-10 lat 55% po 53% w przedziałach 2,1-5 i powyżej 10 lat. W przedziale stażu 0-2 lat ta forma występuje rzadziej i wynosi 41%. Forma pisemna i wskazane formy jako inne występują sporadycznie ze wskaźnikiem 1-3%.

Tab. 5.2.13

Najbardziej skuteczne formy komunikacji pomiędzy pracownikami według stażu

odpowiedzi respondentów	staż pracy w MGGP S.A w latach							
	0-2	%	2,1-5	%	5,1-10	%	powyżej 10	%
indywidualna rozmowa	32	82%	43	92%	59	88%	31	86%
rozmowa telefoniczna	5	13%	5	11%	7	10%	7	19%
spotkanie zespołu	6	15%	9	19%	16	24%	12	33%
e-mail	8	21%	7	15%	16	24%	2	5%
pisemna (raport, sprawozdanie)	0	0%	1	2%	0	0%	1	1%
wskazane jako inne	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%

Źródło: kwestionariusz ankiety, opracowanie własne

Najbardziej skuteczną formą komunikacji pomiędzy pracownikami jest forma indywidualnej rozmowy, w każdym przedziale stażu pracy uzyskała wskaźnik od 82-92%. Najbardziej efektywna jest w przedziale 2,1-5 lat 92%, w przedziale 5,1-10 lat 88%, powyżej 10 lat 86% oraz w przedziale 0-2 lat 82%. Pozostałe formy mają znacznie niższą efektywność, rozmowa telefoniczna jest efektywna na poziomie 10-19%, najwyższy wskaźnik efektywności rozmowy telefonicznej występuje w przedziale stażu powyżej 10 lat 19%. Spotkanie zespołu najbardziej efektywne jest w przedziale powyżej 10 lat 33%, w przedziale 5,1-10 lat 24%, 2,1-5 lat 19%, 0-2 lat 15%. Komunikacja poprzez e-mail w przedziale stażu 5,1-10 wynosi 24%, 0-2 lat 21%, 2,1-5 lat 15% i najniżej oceniona została w przedziale powyżej 10 lat 5%. Forma pisemna i inna występuje sporadycznie tylko w przedziałach 2,1-5 lat 2% i w przedziale powyżej 10 lat 1%.

Tab. 5.2.14

Najbardziej skuteczne formy komunikacji z kierownikami projektów według stażu

odpowiedzi respondentów	staż w MGGP S.A w latach							
	0-2	%	2,1-5	%	5,1-10	%	powyżej 10	%
indywidualna rozmowa	33	85%	38	81%	55	82%	29	81%
rozmowa telefoniczna	3	8%	5	11%	4	6%	3	8%
spotkanie zespołu	3	8%	8	17%	13	19%	8	22%
e-mail	8	21%	9	19%	13	19%	2	6%
pisemna (raport, sprawozdanie)			2	4%				
wskazane jako inne								

Źródło: kwestionariusz ankiety, opracowanie własne

Komunikacja z kierownikami projektów najbardziej jest efektywna poprzez rozmowę indywidualną, we wszystkich przedziałach wynosi powyżej 80%. W przedziale stażu 0-2 lat 85%, w przedziale 5,1-10 lat 82% i po 81% dla przedziałów 2,1-5 lat i powyżej 10 lat. Drugą formą pod względem efektywności jest e-mail w przedziale 0-2 lat 21%, po 19% dla przedziałów stażu 2,1-5 lat i 5,1-10 lat, w przedziale powyżej 10 lat wskaźnik efektywności e-maila jest znacznie niższy tylko 6% respondentów wskazuje że jest efektywny. Natomiast przedział stażu powyżej 10 lat najwyżej ocenił spotkanie zespołu 22%, pozostałe przedziały nieco niżej 5,1-10 lat 19%, 2,1-5 lat 17%, i 8% respondentów w przedziale 0-2 lat. Pisemna forma, raport występuje tylko w przedziale 2,1-5 ze wskaźnikiem 4%. Inne formy nie zostały wskazane przez respondentów.

Tab. 5.2.15

Najbardziej skuteczne formy komunikacji z dyrektorami jednostek organizacyjnych według stażu

odpowiedzi respondentów	staż pracy w MGGP S.A w latach							
	0-2	%	2,1-5	%	5,1-10	%	powyżej 10	%
indywidualna rozmowa	34	87%	37	79%	57	85%	34	94%
rozmowa telefoniczna	1	2%	5	11%	4	6%	7	19%
spotkanie zespołu	3	7%	4	9%	13	19%	9	25%
e-mail	7	18%	10	21%	13	19%	1	3%
pisemna sprawozdanie	0	0%	2	4%	0	0%	0	0%
wskazane jako inne	0	0%	0	0%	1	1%	0	0%

Źródło: kwestionariusz ankiety, opracowanie własne

Komunikacja z dyrektorami JO najbardziej efektywna jest w formie indywidualnej rozmowy, najwyżej oceniona jest w przedziale stażu powyżej 10 lat 94%, 0-2 lat 87%, 5,1-10 lat 85% i 79% w przedziale stażu 2,1-5 lat. Rozmowa telefoniczna jest najwyżej oceniona jako efektywna w przedziale powyżej 10 lat 19%, w przedziale 2,1-5 lat 11%, 5,1-10 6%, i tylko 2% w przedziale stażu 0-2 lat. Spotkanie zespołu jest najbardziej efektywne w przedziale stażu powyżej 10 lat 25%, w przedziale 5,1-10 19%, i znacznie niżej w przedziałach 2,1-5 9%, 0-2 7%. Pozostałe dwie formy pisemna 4% występuje tylko w przedziale 2,1-5 i inna 1% w przedziale 5,1-10 lat.

Tab. 5.2.16

Preferowane zachowania w celu pokonania występujących barier w komunikacji według stażu

odpowiedzi respondentów	staż pracy w MGGP S.A w latach							
	0-2	%	2,1-5	%	5,1-10	%	powyżej 10	%
współpracę	32	82%	39	83%	53	79%	25	69%
kompromis	6	15%	6	13%	13	19%	10	28%
rywalizację	0	0%	0	0%	1	1%	0	0%
uleganie	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
unikanie	1	2%	2	4%	0	0%	1	2%

Źródło: kwestionariusz ankiety, opracowanie własne

Większość respondentów wskazała że poprawnym zachowaniem się aby pokonać bariery występujące w komunikacji jest współpraca. Najwyższy wskaźnik występuje w przedziale 2,1-5 lat 83%, następnie 82% w przedziale 0-2 lat, w przedziale 5,1-10 lat 79%, w przedziale stażu pracy powyżej 10 lat jest najniższy i wynosi 69%. Za kompromisem najczęściej respondentów opowiedziało się w przedziale stażu powyżej 10 lat 28% w przedziale 5,1-10 lat 19%, w przedziale 0-2 lat 15% oraz 13% w przedziale 2,1-5 lat. Wystąpiły w tym badaniu wskazania respondentów na rywalizację w przedziale 5,1-10 1% oraz unikanie w przedziale stażu 2,1-5 4% i 2% w przedziale 0-2 lat. Rywalizacja i unikanie nie są oczekiwanymi przez pracodawcę zachowaniami ale te wystąpiły tylko u pojedynczych respondentów. Zdecydowana większość respondentów preferuje zachowania zaliczane do poprawnych.

Tab. 5.2.17

Ilość otrzymanych informacji których adresatem powinien być pracownik innej jednostki organizacyjnej według stażu

odpowiedzi respondentów	staż pracy w MGGP S.A w latach							
	0-2	%	2,1-5	%	5,1-10	%	powyżej 10	%
zdecydowanie tak	2	5%	2	4%	5	7%	4	11%
raczej tak	6	15%	6	13%	13	19%	1	3%
trudno powiedzieć	2	5%	2	4%	3	4%	3	8%
raczej nie	14	36%	23	49%	24	36%	21	58%
zdecydowanie nie	15	38%	14	30%	22	33%	7	19%

Źródło: kwestionariusz ankiety, opracowanie własne

Najwięcej mylnie skierowanej informacji, należącej do innego pracownika lub innej jednostki organizacyjnej wystąpiła w przedziale stażu 5,1-10 lat 26% respondentów, w przedziale 0-2 lat 20% ankietowanych, w przedziale 2,1-5 lat 17%, najmniej w przedziale powyżej 10 lat 14%. Odpowiedzi jednoznacznej nie udzieliło 8% w przedziale powyżej 10 lat oraz w pozostałych przedziałach od 4-5% respondentów. Pozostała grupa pracowników biorących udział w badaniu stwierdziła, że nie otrzymała mylnie skierowanych informacji. Patrząc na te wskaźniki możemy mieć wrażenie że one są dość wysokie np. 26% ale należy wziąć pod uwagę że respondenci we wskazaniach brali pod uwagę cały okres zatrudnienia. Ważne jest późniejsze zachowanie się i co dalej z tą informacją się stało. Tego dowiemy się z następnej oceny zachowań respondentów.

Tab. 5.2.18

Podjęte działania w zakresie otrzymania informacji należącej do pracownika z innej jednostki organizacyjnej według stażu

odpowiedzi respondentów	staż pracy w MGGP S.A w latach							
	0-2	%	2,1-5	%	5,1-10	%	powyżej 10	%
uznanie że informacja należy do innego pracownika więc respondent nie musi się tym zajmować			1	2%	1	1%	1	3%
informacja została zwrócona do nadawcy nie dotyczy	1	3%	3	6%	6	9%	2	6%
temat został rozeznany i informacja została skierowana do właściwego pracownika	7	18%	4	9%	11	16%	2	6%

Źródło: kwestionariusz ankiety, opracowanie własne

Uzyskane wyniki przeprowadzonego badania wskazują że respondenci w większości zachowali się poprawnie i błędnie skierowaną informację zwrócili do nadawcy zaznaczając że ich nie dotyczy. W przedziale stażu 5,1-10 lat takie zachowanie wskazało 9% respondentów, po 6% w przedziałach 2,1-5 i powyżej 10 lat, 3% w przedziale 0-2 lat. Temat rozeznało i przekierowało mylnie skierowaną informację 18% respondentów w przedziale 0-2 lat, 9% respondentów w przedziale 2,1-5 lat i 6% w przedziale powyżej 10 lat. Informację pozostawiło uznając że skoro ich nie dotyczy to nie muszą się tym zajmować 1% respondentów z przedziału 5,1-10 lat, 2% respondentów z przedziału 2,1-5 lat i 3% w przedziale powyżej 10 lat. Jeżeli popatrzymy na ilość w osobach to negatywne zachowanie wystąpiło tylko u 3 respondentów.

Tab. 5.2.19

Ocena wpływu komunikacji na zwiększenie zaangażowanie według stażu

odpowiedzi respondentów	staż pracy w MGGP S.A w latach							
	0-2	%	2,1-5	%	5,1-10	%	powyżej 10	%
zdecydowanie tak	24	62%	22	47%	41	61%	20	55%
raczej tak	12	31%	20	43%	19	28%	12	33%
trudno powiedzieć	3	7%	5	10%	3	5%	1	3%
raczej nie					4	6%	2	6%
zdecydowanie nie							1	3%

Źródło: kwestionariusz ankiety, opracowanie własne

Najliczniejsza grupa respondentów potwierdziła wpływ dobrze funkcjonującej komunikacji na zaangażowanie w przedziale 0-2 lat 93% w przedziale 2,1-5 lat 90%, w przedziale 5,1-10 lat 89% i powyżej 10 lat 88%. Odpowiedzi jednoznacznej nie udzieliło najwięcej respondentów w przedziale 2,1-5 lat 10%, w przedziale 0-2 lat 7% w przedziale 5,1-10 lat 5% i powyżej 10 lat 3% respondentów. Respondentów uważających że komunikacja nie ma wpływu na zaangażowanie jest 9% w przedziale powyżej 10 lat i 6% w przedziale 5,1-10 lat.

Tab. 5.2.20**Wskazane sposoby usprawnienia komunikacji według stażu**

odpowiedzi respondentów	staż pracy w MGGP S.A w latach							
	0-2	%	2,1-5	%	5,1-10	%	powyżej 10	%
wydawanie biuletynu informacyjnego	5	13%	8	17%	12	18%	14	39%
częstsze spotkania z przełożonym	4	10%	17	36%	14	21%	15	42%
częstsze spotkania w zespołach projektowych	17	44%	25	53%	37	55%	12	33%
forum dyskusyjne	4	4%	3	6%	10	14%	3	8%
e-maile, komunikaty Biura Zarządu	9	23%	3	6%	12	18%	4	11%
skrzynki sugestii i pomysłów	3	8%	6	12%	6	9%	0	0%
inne wskazane przez respondentów	7	18%	6	12%	13	19%	9	25%

Źródło: kwestionariusz ankiety, opracowanie własne

Najwyższe wskaźniki występują w sposobach usprawnienia komunikacji poprzez spotkania w zespołach projektowych. W przedziale 5,1-10 lat 55% respondentów wskazuje tą formę, nieznacznie niżej w przedziale 2,1-5 lat 53%, w przedziale 0-2 lat 44%, i powyżej 10 lat 33%. Pozostałe sposoby usprawnienia różnicują się we wskaźnikach w zależności od staż pracy w MGGP S.A. Wydawanie biuletynu informacyjnego wskazuje najwięcej respondentów w przedziale powyżej 10 lat, pozostałe przedziały na poziomie 13-18%. Częstsze spotkania z przełożonym wskazuje przedział powyżej 10 lat 42%, nieznacznie niżej przedział 2,1-5 lat 36% , 5,1-10 lat 21% i 0-2 lat 10%. Forum dyskusyjne wskazuje najliczniej przedział 5,1-10 lat, pozostałe przedziały od 4-8%. Komunikaty Biura Zarządu wskazuje przedział 0-2 lat 23%, 5,1-10 lat 18%, powyżej 10 lat 11% i najniżej przedział wiekowy 2,1-5 lat. Skrzynki sugestii i pomysłów wskazują respondenci na poziomie od 8-12%. Znaczny wskaźnik procentowy występuje przy innych sposobach poprawy komunikacji i w tej kategorii w większości są wskazane spotkania integracyjne poza pracą.

5.3 Ocena komunikacji w jednostkach organizacyjnych

Ocena komunikacji w MGGP S.A. została przeprowadzona w podziale na 9 jednostek organizacyjnych (JO) oraz podział z nazwą OW który zawiera jednostki

zajmujące się wsparciem jednostek produkcyjnych i do nich zostały zaliczone : Dział Prawny (DP), Biuro Zarządu BZ), Obszar Finansowy (OF), oraz Obszar HR i Administracji (OHRiA). Zapisy jednostek organizacyjnych w tabeli, to przyjęte w codziennym funkcjonowaniu MGGP S.A. nazwy skrócone. Przez oznaczenia literowe rozumiane są jednostki: BOŚ – Biuro Ochrony Środowiska, BPP – Biuro Planowania Przestrzennego, BZI - Biuro Zarządzania Inwestycjami, ZPDiK – Zakład Przetwarzania Danych i Katastru, ZG – Zakład Geodezji, ZGOI – Zakład Geodezyjnej Obsługi Inwestycji, ZGIK – Zakład Geoinformacji i Kartografii, BH – Biuro Handlowe, BI – Biuro Informatyki.

Tab. 5.3.1

Respondenci w podziale na jednostki organizacyjne

nazwa jednostki organizacyjnej	BOŚ	BPP	BZI	ZPDIK	ZG	ZGOI	ZGIK	BH	BI	OW
ilość pracowników zatrudnionych	39	18	11	58	30	30	42	8	13	20
ilość respondentów	30	15	5	43	14	20	26	6	10	20
wskaźnik zatrudnionych do respondentów	80%	83%	46%	74%	47%	67%	62%	75%	77%	100%

Źródło: kwestionariusz ankiety, opracowanie własne

W przeprowadzonym badaniu komunikacji w MGGP S.A. w podziale na jednostki organizacyjne wzięło udział 71% ogółu zatrudnionych pracowników. Biorąc pod uwagę wskaźnik respondentów do zatrudnionych pracowników w Obszarze Wsparcia (OW) pracownicy w 100% uczestniczyli w przeprowadzonym badaniu. Równie wysokie wskaźniki respondentów uzyskało Biuro Planowania Przestrzennego (BPP) 83% oraz Biuro Ochrony Środowiska (BOŚ) 80%, Biuro Informatyki 77%, Biuro Handlowe (BH) 75%, Zakład Przetwarzania Danych i Katastru (ZPDIK) 74%. W jednostkach organizacyjnych Zakład Geodezyjnej Obsługi Inwestycji wynosi 67%, w Zakładzie Geoinformacji i Kartografii (ZGIK) wskaźnik wynosi 62%. Zakład Geodezji (ZG) 47% oraz Biuro Zarządzania Inwestycjami (BZI) 46%.

Tab. 5.3.2

Ocena znajomości wizji, misji i celów MGGP S.A w podziale na jednostki organizacyjne

odpowiedzi respondentów	B O Ś	%	B P P	%	B Z I	%	Z P D I K	%	Z G	%	Z G O I	%	Z G I K	%	B H	%	B I	%	O W	%
zdecydowanie tak	12	40%	2	13%	2	40%	7	16%	1	7%	3	15%	3	12%	2	34%	1	10%	8	40%
raczej tak	12	40%	7	47%	2	40%	26	61%	8	57%	6	30%	11	42%	3	50%	3	30%	9	45%
trudno powiedzieć	4	13%	4	27%			7	16%	2	14%	7	35%	9	34%	1	16%	4	40%	2	10%
raczej nie	2	6%	2	13%	1	20%	3	7%	2	14%	3	15%	3	12%			1	10%		
zdecydowanie nie											1	5%					1	10%	1	5%

Źródło: kwestionariusz ankiety, opracowanie własne

Znajomość wizji, misji i celów MGGP S.A. u większości respondentów jest znana. W jednostkach znajomość przedstawia się następująco:

BOŚ – dla 80% respondentów wizja, misja i cele są znane, nie udzieliło jednoznacznej odpowiedzi 13% respondentów zaznaczając trudno powiedzieć, 6% respondentów wskazało że raczej nie zna.

BPP – w tej jednostce wizja, misja i cele są znane dla 60% ankietowanych, od udzielenia jednoznacznej odpowiedzi opowiedziało się 27% respondentów, natomiast 13% stwierdziło że raczej nie zna.

BZI – wizja, misja i cele jest znana dla 80% respondentów, pozostałe 20% udzieliło odpowiedzi że jej nie zna.

ZPDIK – 77% respondentów wskazało że zna wizję, misje i cele, 16% ankietowanych nie udzieliło jednoznacznej odpowiedzi i 7% wskazało że jej nie zna.

ZG – w tej jednostce organizacyjnej znajomość wizji, misji i celów wskazało 64% respondentów, 14% wskazało że trudno powiedzieć natomiast 14% wskazało że nie zna.

ZGOI – 45% respondentów w tej jednostce wskazało że znana jest im wizja, misja i cele, w porównaniu do innych jednostek duża grupa respondentów 35% wstrzymała się od udzielenia jednoznacznej odpowiedzi, pozostałe 20% respondentów stwierdziło że nie zna.

ZGIK - dla 54% respondentów jest znana wizja, misja i cele, 34% udzieliło odpowiedzi „trudno powiedzieć” pozostałe 12% wskazało że nie zna.

BH – znajomość wizji, misji i celów potwierdziło 84% natomiast pozostałe 16% stwierdziło że trudno powiedzieć czy zna.

BI – respondenci w tej jednostce potwierdzili w 40% znajomość wizji, misji i celów, również 40% nie odpowiedziało na pytanie zaznaczając „trudno powiedzieć” pozostałe 20% wskazało że nie zna.

OW – pracownicy z OW w 85% znają wizję, misję i cele, 10% respondentów wskazało że „trudno powiedzieć” pozostałe 5% wskazało że nie zna wizji misji i celów MGGP S.A.

Tab. 5.3.3

Źródła z których czerpane są informacje o tym co dzieje się w MGGP S.A. w podziale na jednostki organizacyjne

odpowiedzi respondentów	B O Ś	%	B P P	%	B Z I	%	Z P D I K	%	Z G	%	Z G O I	%	Z G I K	%	B H	%	B I	%	O W	%
komunikaty Biura Zarządu	14	47%	6	40%	3	60%	23	53%	10	71%	5	25%	12	46%	5	83%	4	40%	9	45%
strona internetowa	8	27%	2	13%			12	28%	4	29%	1	5%	7	27%	3	50%	1	10%	4	20%
od kierownika projektu	3	10%	3	20%			8	19%	3	21%	6	30%	6	23%						
od dyrektora	9	30%	4	27%	1	20%	13	30%	5	35%	2	10%	2	8%	2	33%	2	20%	5	25%
od współpracowników	16	53%	6	40%	2	40%	15	35%	6	43%	10	50%	9	35%	2	33%	4	40%	10	50%
wszystkie powyższe	10	33%	3	20%	2	40%	9	21%	1	7%	6	30%			1	17%	5	50%	8	40%
inne źródła																				

Źródło: kwestionariusz ankiety, opracowanie własne

BOS - w tej jednostce najwyższy wskaźnik uzyskało źródło pozyskiwania informacji od współpracowników 53%, oraz z komunikatów Biura Zarządu 47%, wszystkie źródła wymienione w ankiecie wskazało 33% ankietowanych, od dyrektora JO pozyskuje informacje 30%, ze strony internetowej 27%. Najniższy wskaźnik występuje przy pozyskiwaniu informacji od kierowników projektu 10%.

BPP - dla tej jednostki dwa znaczące źródła pozyskiwania informacji to komunikaty Biura Zarządu oraz współpracownicy po 40%. Od dyrektora JO pozyskuje informacje 27% respondentów, wszystkie wskazane w badaniu wskazało 20% i taki sam wskaźnik wystąpił przy informacjach pozyskiwanych od kierowników projektów. Z komunikatów Biura Zarządu korzysta 13% respondentów.

BZI – głównym źródłem pozyskiwania informacji w tej JO są komunikaty Biura Zarządu 60% wskazań, na drugim miejscu z równą wartością dla obu źródeł po 40% to informacje pozyskane od współpracowników oraz wszystkie jakie zostały wskazane w ankiecie. Respondenci z tej jednostki nie wskazali źródeł: strona internetowa i kierownicy projektów.

ZPDIK – najwyższy wskaźnik 53% uzyskały informacje pozyskiwane z komunikatów Biura Zarządu, 35% respondentów pozyskuje informacje o tym co dzieje się w MGGP S.A. od współpracowników, 30% od dyrektora JO, ze strony internetowej 28% pracowników biorących udział w badaniu, ze wszystkich możliwych korzysta 21% respondentów, od Kierowników Projektu pozyskuje informacje 19% respondentów.

ZG - w tej jednostce 71% respondentów o tym co dzieje się w MGGP S.A. pozyskuje z komunikatów Biura Zarządu, 43% od współpracowników, 35% od dyrektora JO, strona internetowa jest źródłem dla 29% respondentów, od kierowników projektów te informacje pozyskuje 21%, pozostałe 7% stanowią wszystkie możliwe źródła.

ZGOI - najwyższy wskaźnik uzyskało pozyskiwanie informacji od współpracowników 50%, od kierowników projektu 30%, ze wszystkich możliwych podanych w ankiecie korzysta 30%, od dyrektora JO pozyskuje informacje 10% i 5 % ze strony internetowej.

ZGIK – 46% respondentów wskazało komunikaty Biura Zarządu, od współpracowników pozyskuje informację 35%, ze strony internetowej 27%, od kierowników projektu 23%, natomiast od dyrektora JO pozyskiwane jest 8% informacji.

BH – respondenci w tej JO najczęściej pozyskują informacje z komunikatów Biura Zarządu 83%, drugie źródło 50% to strona internetowa, od dyrektora JO pozyskuje informacje 33% i również 33% respondentów od współpracowników, pozostałe 16 % to są wszystkie możliwe źródła.

BI – wszystkie wymienione w ankiecie źródła podało 50% respondentów, dwa źródła tj. komunikaty Biura Zarządu i od współpracowników uzyskały po 40%, od dyrektora JO otrzymuje 20% respondentów i 10% ze strony internetowej.

OW – największy wskaźnik występuje przy pozyskiwaniu informacji od współpracowników 50%, z komunikatów Biura Zarządu korzysta 45%, wszystkie powyższe zostały wskazane przez 40%, od dyrektora JO pozyskuje informacje 25%, natomiast 20% ze strony internetowej.

Tab. 5.3.4

Ocena poinformowania o aktualnie realizowanych projektach przez MGGP S.A. w podziale na jednostki organizacyjne

Odpowiedzi respondentów	B O Ś	%	B P P	%	B Z I	%	Z P D I K	%	Z G	%	Z G O I	%	Z G I K	%	B H	%	B I	%	O W	%
zdecydowanie tak			1	7%			5	12%	1	7%	3	15%	1	4%	1	17%			3	15%
raczej tak	17	57%	8	53%	3	60%	25	58%	10	72%	11	55%	7	27%	5	83%	4	40%	14	70%
trudno powiedzieć	10	33%	2	14%	1	20%	5	11%	1	7%	3	15%	4	15%			4	40%	1	5%
raczej nie	3	10%	2	14%	1	20%	5	11%	1	7%	2	10%	13	50%			2	20%	1	5%
zdecydowanie nie			2	14%			4	8%	1	7%	1	5%	1	4%					1	5%

Źródło: kwestionariusz ankiety, opracowanie własne

BOŚ – respondenci z tej jednostki wskazali że w większości są poinformowani o aktualnie realizowanych projektach, raczej tak odpowiedziało 57% , 33% pracowników biorących udział w badaniu komunikacji nie udzieliło jednoznacznej odpowiedzi, natomiast 10% stwierdziło że ma wiedzy na ten temat.

BPP – w tej jednostce 60% respondentów potwierdza znajomość realizowanych projektów, 14% nie opowiedziało się ani że zna ani nie zaprzeczyło wybierając odpowiedz trudno powiedzieć i 28% stwierdziło że nie zna aktualnie realizowanych projektów.

BZI – pracownicy biorący udział w badaniu w tej jednostce wskazują że 60% ma wiedzę na temat realizowanych aktualnie projektów, 20% respondentów nie udzieliło jednoznacznej odpowiedzi i tyle samo stwierdziło że nie ma wiedzy na ten temat.

ZPDIK – znajomość aktualnie realizowanych projektów w tej jednostce potwierdziło 70% respondentów, 11% nie odpowiedziało jednoznacznie i 19% ankietowanych wskazało że nie ma wiedzy na ten temat.

ZG – 79% respondentów z tej jednostki potwierdza znajomość aktualnie realizowanych projektów, 7% odpowiedziało trudno powiedzieć, natomiast wiedzy na ten temat nie ma 14% ankietowanych.

ZGOI – w tej jednostce 70% respondentów posiada wiedzę na temat aktualnie realizowanych projektów, 15% nie udzieliło jednoznacznej odpowiedzi i tyle samo ankietowanych stwierdza że nie ma wiedzy na ten temat.

ZGIK – respondenci z tej jednostki w 31% wskazują że mają wiedzę na temat aktualnie realizowanych projektów, 15% wskazało trudno powiedzieć natomiast 54% respondentów nie ma wiedzy na temat realizowanych projektów.

BH – respondenci w tej jednostce w 100% znają aktualnie realizowane projekty.

BI – pracownicy biorący udział w badaniu z tej jednostki w 40% potwierdzają znajomość aktualnie realizowanych projektów, również 40% nie udzieliło jednoznacznej odpowiedzi odpowiadając trudno powiedzieć i pozostałe 20% nie ma wiedzy na ten temat.

OW – w obszarze wsparcia większość respondentów 85% zna aktualnie realizowane projekty, 5% nie udzieliło jednoznacznej odpowiedzi oraz 10% wskazało że nie ma wiedzy na ten temat.

Tab. 5.3.5

Ocena poinformowania o zmianach organizacyjnych zachodzących w MGGP S.A. w podziale na jednostki organizacyjne

odpowiedzi respondentów	B O Ś	%	B P P	%	B Z I	%	Z P D I K	%	Z G	%	Z G O I	%	Z G I K	%	B H	%	B I	%	O W	%
zdecydowanie tak	7	24%	4	27%	1	20%	9	21%	1	7%	5	25%	3	12%	2	33%	1	10%	9	45%
raczej tak	10	33%	6	40%			24	56%	8	57%	6	30%	11	42%	4	67%	4	40%	6	30%
trudno powiedzieć	3	10%	4	27%	3	60%	7	16%	3	22%	4	20%	7	27%			3	30%	4	20%
raczej nie	7	23%	1	6%	1	20%	3	7%	2	14%	5	25%	4	15%			2	20%	1	5%
zdecydowanie nie	3	10%											1	4%						

Źródło: kwestionariusz ankiety, opracowanie własne

BOS – respondenci w tej jednostce w 57% wskazali że znają zmiany organizacyjne, 10% ankietowanych nie udzieliło jednoznacznej odpowiedzi i pozostałe 33% ankietowanych wskazało że nie czuje się poinformowana o zmianach organizacyjnych.

BPP – 67% respondentów w tej jednostce wskazało że posiada wiedzę na temat zmian organizacyjnych, 27% ankietowanych odpowiedziało trudno powiedzieć i 6% wskazało że nie czuje się poinformowana o zachodzących zmianach organizacyjnych.

BZI – w tej jednostce 20% potwierdza znajomość zachodzących zmian organizacyjnych, natomiast nie udziela odpowiedzi na to pytanie 60% respondentów i pozostałe 20% wskazuje że nie czuje się o nich poinformowana.

ZPDIK – pracownicy biorący udział w badaniu z tej jednostki wskazują że 77% czuje się dobrze poinformowana o zachodzących zmianach, 16% nie udziela jednoznacznej odpowiedzi i 7% wskazuje, że nie czuje się poinformowana o zachodzących zmianach.

ZG – 64% respondentów z tej jednostki ma informacje na temat zachodzących zmian organizacyjnych, 22% nie udziela jednoznacznej odpowiedzi i 14% wskazuje że nie czuje się dobrze poinformowana na temat zachodzących zmian.

ZGOI – w tej jednostce 55% respondentów czuje się dobrze poinformowana o zmianach organizacyjnych, 20% nie udziela na to pytanie jednoznacznej odpowiedzi odpowiadając trudno powiedzieć, pozostałe 25% respondentów nie ma wiedzy na temat zachodzących zmian organizacyjnych.

ZGIK – 54% respondentów z tej jednostki ma wiedzę na temat zachodzących zmian organizacyjnych, 27% nie udziela odpowiedzi na to pytanie wybierając trudno powiedzieć, pozostałe 19% nie zna zmian organizacyjnych.

BH – pracownicy biorący udział w badaniu w 100% czują się poinformowani o zachodzących zmianach organizacyjnych.

OW – w obszarze wsparcia 75% potwierdza znajomość zmian organizacyjnych, 20 % respondentów nie udziela jednoznacznej odpowiedzi i pozostałe 5% wskazuje że ich nie zna.

Tab. 5.3.6

Ocena poinformowania o wydarzeniach zewnętrznych w których bierze udział MGGP S.A. w podziale na jednostki organizacyjne

odpowiedzi respondentów	B O Ś	%	B P P	%	B Z I	%	Z P D I K	%	Z G	%	Z G O I	%	Z G I K	%	B H	%	B I	%	O W	%
zdecydowanie tak	4	13%	1	7%	1	20%	7	16%			2	10%	1	4%	2	33%	4	40%	6	30%
raczej tak	13	44%	7	46%	1	20%	18	42%	6	43%	6	35%	10	38%	3	50%	4	40%	9	45%
trudno powiedzieć	9	30%	2	14%	2	40%	12	28%	3	21%	4	20%	4	15%			2	20%	2	10%
raczej nie	4	13%	4	26%	1	20%	5	12%	4	29%	6	35%	9	35%	1	17%			2	10%
zdecydowanie nie			1	7%			1	2%	1	7%			2	8%					1	5%

Źródło: kwestionariusz ankiety, opracowanie własne

BOŚ – w tej jednostce 57% respondentów czuje się dobrze poinformowana o wydarzeniach zewnętrznych, 30% nie udzieliło jednoznacznej odpowiedzi a pozostałe 13% stwierdziło że nie ma wiedzy na ten temat.

BPP – respondenci z tej jednostki w 53% mają wiedzę na temat wydarzeń zewnętrznych, 14% odpowiedziało trudno powiedzieć i 33% stwierdza że takiej wiedzy nie posiada.

BZI – 40% respondentów z tej jednostki czuje się dobrze poinformowana o wydarzeniach zewnętrznych, taka sama ilość ankietowanych nie udziela jednoznacznej odpowiedzi, pozostałe 20% stwierdza że nie ma wiedzy na temat wydarzeń zewnętrznych w których uczestniczy pracodawca.

ZPDIK – pracownicy biorący udział w badaniu z tej jednostki w 58% mają wiedzę o wydarzeniach zewnętrznych, 28% respondentów odpowiedziało trudno powiedzieć i 14% ankietowanych stwierdziło że takiej wiedzy nie ma.

ZG – w tej jednostce 43% respondentów czuje się dobrze poinformowana o wydarzeniach zewnętrznych, 21% nie udziela odpowiedzi na to pytanie, natomiast pozostałe 36% respondentów stwierdza że tej wiedzy im brakuje.

ZGOI – respondenci w tej jednostce potwierdzają znajomość wydarzeń zewnętrznych w ilości 45%, trudno powiedzieć występuje u 20% ankietowanych pozostałe 35% wskazuje że tej wiedzy nie ma.

ZGIK – ankietowani w tej jednostce w 42% potwierdzili że są doinformowani o wydarzeniach zewnętrznych, 15% odpowiedziało że trudno im potwierdzić lub zaprzeczyć, natomiast pozostałe 43% stwierdza że nie ma informacji o wydarzeniach zewnętrznych.

BH – w tej jednostce większość 83% respondentów potwierdza że posiada wiedzę na temat wydarzeń zewnętrznych a 17% że raczej tej wiedzy nie ma. Wszyscy respondenci w tej jednostce udzielili odpowiedzi jednoznacznych.

BI – 80 % respondentów z tej jednostki potwierdziło znajomość w których bierze udział pracodawca, 20% nie udzieliło jednoznacznej odpowiedzi odpowiadając trudno powiedzieć. Odpowiedzi o nieznaności wydarzeń zewnętrznych w których bierze udział pracodawca nie było.

OW – w obszarze wsparcia 75% respondentów zna wydarzenia zewnętrzne w których bierze udział pracodawca, 10% nie udzieliła jednoznacznej odpowiedzi, 15% ankietowanych nie ma tej wiedzy.

Tab. 5.3.7

Ocena przepływu informacji pomiędzy kierownikami projektów a pracownikami w podziale na jednostki organizacyjne

odpowiedzi respondentów	B O Ś	%	B P P	%	B Z I	%	Z P D I K	%	Z G	%	Z G O I	%	Z G I K	%	B H	%	B I	%	O W	%
bardzo dobrze	7	23%	1	7%	1	20%	16	37%	3	21%	10	50%	3	12%	1	17%	3	30%	3	15%
raczej dobrze	17	57%	11	73%	3	60%	21	49%	9	64%	6	30%	18	69%	1	17%	2	20%	5	25%
trudno powiedzieć	6	20%	3	20%	1	20%	4	9%	2	15%	2	10%	2	8%	4	66%	5	50%	9	45%
raczej źle							2	5%			1	5%	3	11%					1	5%
bardzo źle											1	5%							1	5%

Źródło: kwestionariusz ankiety, opracowanie własne

BOS – ocena przepływu informacji pomiędzy kierownikami projektu a pracownikami w tej jednostce jako bardzo dobra i dobra została oceniona przez respondentów na poziomie 80%, pozostałe 20% ankietowanych nie dokonało oceny odpowiadając w ankiecie trudno powiedzieć, negatywne oceny w tej jednostce nie wystąpiły.

BPP – 80% respondentów z tej jednostki oceniło przepływ informacji pozytywnie jako bardzo dobry i raczej dobry, pozostałe 20% nie udzieliło jednoznacznej odpowiedzi, negatywnych ocen respondenci nie wskazali.

BZI – w tej jednostce występują identyczne oceny przepływu informacji jak w dwóch poprzednich tj. 80% bardzo dobry i raczej dobry i 20% respondentów nie wskazało jednoznacznej odpowiedzi, negatywne oceny nie wystąpiły

ZPDIK – pracownicy biorący udział w badaniu z tej jednostki wskazali że przepływ informacji pomiędzy kierownikami projektów a pracownikami jest jako bardzo dobry i raczej dobry w 86%, 9% respondentów nie udzieliło jednoznacznej odpowiedzi, natomiast 5% wskazało że przepływ informacji jest raczej zły.

ZG – respondenci z tej jednostki wskazali że przepływ informacji jest bardzo dobry i raczej dobry na poziomie 85%, natomiast 15% odpowiedziało trudno powiedzieć zaznaczając odpowiedz niejednoznaczna. Oceny negatywne przepływu informacji nie wystąpiły.

ZGOI – w tej jednostce przepływ informacji pomiędzy kierownikami projektów a pracownikami jest pozytywnie oceniony przez 80% respondentów, 10% ankietowanych nie udzieliło jednoznacznych odpowiedzi i pozostałe 10% uważa że przepływ informacji jest zły i bardzo zły.

ZGIK – respondenci ocenili w tej jednostce przepływ informacji pomiędzy kierownikami projektów a pracownikami jako bardzo dobry i raczej dobry w 81%, jednoznacznej odpowiedzi nie udzieliło 8% ankietowanych a pozostałe 11% uważa przepływ informacji jako raczej zły.

BH – w tej jednostce 34% respondentów oceniło przepływ informacji na poziomie jako bardzo dobry i raczej dobry, natomiast pozostałe 66% ankietowanych nie udzieliło jednoznacznej odpowiedzi.

BI – pracownicy biorący udział w ankiecie z tej jednostki wskazali że 50% przepływu informacji jest bardzo dobry i raczej dobry, pozostałe 50% nie dokonało oceny przepływu informacji ani nie wskazało na przepływ negatywny.

OW – w obszarze wsparcia 40% respondentów uważa że przepływ informacji pomiędzy kierownikami projektów a pracownikami jest bardzo dobry i raczej dobry, 45% nie wskazało pozytywnej ani negatywnej oceny, pozostałe 10% uważa że przepływ informacji jest raczej zły i bardzo zły.

Tab. 5.3.8

Ocena przepływu informacji pomiędzy dyrektorami jednostek organizacyjnych a pracownikami

odpowiedzi respondentów	B O Ś	%	B P P	%	B Z I	%	Z P D I K	%	Z G	%	Z G O I	%	Z G I K	%	B H	%	B I	%	O W	%
bardzo dobrze	8	27%	2	13%	1	20%	11	26%	3	21%	2	10%	1	4%	3	50%	3	30%	3	15%
raczej dobrze	13	43%	7	47%	2	40%	19	44%	6	43%	9	45%	7	27%	2	33%	5	50%	9	45%
trudno powiedzieć	6	20%	6	40%			7	16%	4	29%	7	35%	7	27%			2	20%	8	40%
raczej źle	3	10%					5	12%	1	7%	1	5%	11	42%	1	17%				
bardzo źle					2	40%	1	2%			1	5%								

Źródło: kwestionariusz ankiety, opracowanie własne

BOŚ – respondenci w tej jednostce wskazali że przepływ informacji pomiędzy dyrektorem a pracownikiem jest w 70% bardzo dobry i raczej dobry, 20% respondentów nie dokonało oceny udzielając odpowiedzi trudno powiedzieć, pozostałe 10% uważa że przepływ informacji pomiędzy dyrektorem a pracownikiem jest raczej zły.

BPP – w tej jednostce respondenci ocenili przepływ informacji jako bardzo dobry i raczej dobry w 60% natomiast 40% ankietowanych odpowiedziało trudno powiedzieć nie dokonując oceny, ocen negatywnych w tej jednostce respondenci nie wskazali.

BZI – 60% respondentów uważa że przepływ informacji jest na poziomie bardzo dobrym i raczej dobrym, pozostałe 40% wskazuje na bardzo zły przepływ informacji pomiędzy dyrektorem a pracownikiem.

ZPDIK – ankietowani z tej jednostki ocenili przepływ informacji pomiędzy dyrektorem a pracownikiem w 70% jako bardzo dobry i raczej dobry, 16% nie dokonało oceny, 14% wskazało na raczej zły i bardzo zły przepływ informacji.

ZG – w tej jednostce respondenci wskazali że przepływ informacji pomiędzy dyrektorem jednostki bardzo dobry i raczej dobry jest w 64%, 29 % respondentów nie oceniło przepływu, 7% ankietowanych uważa że przepływ informacji jest raczej zły.

ZGOI – wyniki badania w tej jednostce wskazują że przepływ informacji pomiędzy dyrektorem a pracownikami jest bardzo dobry i raczej dobry w 55%, 35% respondentów nie udzieliło jednoznacznej odpowiedzi, natomiast 10% oceniło jako zły i raczej zły.

ZGIK – w tej jednostce 31% respondentów ocenia przepływ informacji pomiędzy dyrektorem a pracownikiem jako bardzo dobry i raczej dobry, 27% ankietowanych nie udzieliło jednoznacznej odpowiedzi, pozostałe 43% oceniło przepływ informacji pomiędzy dyrektorem a pracownikiem jako raczej zły.

BH – 83% ankietowanych oceniło przepływ informacji pomiędzy dyrektorem a pracownikiem jako bardzo dobry i raczej dobry, pozostałe 17% wskazało że przepływ informacji jest zły.

BI – w tej jednostce 80% respondentów przepływ informacji ocenia bardzo dobrze i raczej dobrze, 20% respondentów nie oceniło.

OW – w obszarze wsparcia 60% respondentów wskazuje że przepływ informacji pomiędzy dyrektorem a pracownikiem jest bardzo dobry i raczej dobry, 40% ankietowanych nie dokonuje oceny wskazując odpowiedź trudno powiedzieć.

Tab. 5.3.9

Ocena przepływu informacji pomiędzy pracownikami w podziale na jednostki organizacyjne

odpowiedzi respondentów	B O Ś	%	B P P	%	B Z I	%	Z P D I K	%	Z G	%	Z G O I	%	Z G I K	%	B H	%	B I	%	O W	%
bardzo dobrze	13	43%	5	33,5%	3	60%	18	42%	1	7%	10	50%	4	15%	3	50%	9	90%	6	30%
raczej dobrze	17	57%	10	67%	2	40%	18	42%	11	79%	7	35%	18	69%	3	50%	1	10%	11	55%
trudno powiedzieć							6	14%	1	7%	3	15%	3	12%					2	10%
raczej źle							1	2%	1	7%			1	4%						
bardzo źle																			1	5%

Źródło: kwestionariusz ankiety, opracowanie własne

BOŚ – respondenci oceniając przepływ informacji pomiędzy pracownikami w tej jednostce w 100% ocenili jako bardzo dobry i raczej dobry.

BPP – w tej jednostce pracownicy biorący udział w badaniu wskazali w 100% że przepływ informacji pomiędzy pracownikami jest bardzo dobry i raczej dobry.

BZI – w tej jednostce ocena respondentów jest również w 100% na poziomie bardzo dobrym i raczej dobrym.

ZPDIK – ankietowani z tej jednostki ocenili przepływ informacji pomiędzy pracownikami w 84% jako bardzo dobry i raczej dobry, 14% nie udzieliło na to pytanie jednoznacznej odpowiedzi, pozostałe 2% ocenia przepływ informacji jako raczej zły.

ZG – 86% respondentów w tej jednostce wskazuje na bardzo dobry i raczej dobry przepływ informacji, po 7% respondentów wskazuje że trudno powiedzieć oraz że przepływ informacji jest raczej zły.

ZGOI – w tej jednostce respondenci oceniają przepływ informacji jako bardzo dobry i raczej dobry, 15% respondentów nie ocenia przepływu odpowiadając trudno powiedzieć.

ZGIK – 84% respondentów ocenia przepływ informacji pomiędzy pracownikami jako bardzo dobry i raczej dobry, 12% nie udziela jednoznacznej odpowiedzi, pozostałe 4% ocenia przepływ informacji jako raczej zły.

BH – w tej jednostce przepływ informacji pomiędzy pracownikami jest oceniony jako bardzo dobry i raczej dobry w 100%

BI – respondenci wskazali że w tej jednostce jest również przepływ informacji 100% na poziomie bardzo dobrym i raczej dobrym.

OW – w obszarze wsparcia 85% ankietowanych oceniło przepływ informacji pomiędzy pracownikami jako bardzo dobry, 10% respondentów nie udzieliło na to pytanie jednoznacznej odpowiedzi natomiast pozostałe 5% oceniło jako bardzo zły.

Tab. 5.3.10

Ocena przepływu informacji pomiędzy jednostkami organizacyjnymi

odpowiedzi respondentów	B O Ś	%	B P P	%	B Z I	%	Z P D I K	%	Z G	%	Z G O I	%	Z G I K	%	B H	%	B I	%	O W	%
bardzo dobrze	1	3%			2	40%	6	14%			1	5%	1	4%					1	5%
raczej dobrze	3	10%	4	27%	1	20%	4	9%	2	14%	5	25%	3	12%	3	51%	4	40%	9	45%
trudno powiedzieć	21	70%	9	60%	1	20%	25	58%	8	58%	10	50%	15	57%	1	16%	6	60%	6	30%
raczej źle	5	17%	2	13%	1	20%	7	17%	3	21%	4	20%	7	27%	2	33%			3	15%
bardzo źle							1	2%	1	7%									1	5%

Źródło: kwestionariusz ankiety, opracowanie własne

BOŚ – przepływ informacji pomiędzy jednostkami przez respondentów z tej jednostki został oceniony jako bardzo dobry i raczej dobry przez 13%, bardzo duży wskaźnik aż 70% ankietowanych nie udziela jednoznacznej odpowiedzi, pozostałe 17% wskazuje że jest raczej zły.

BPP – w tej jednostce respondenci wskazują w 27% że przepływ informacji pomiędzy jednostkami jest raczej dobry, 60% ankietowanych nie dokonuje oceny odpowiadając trudno powiedzieć, pozostałe 13% ocenia raczej źle.

BZI – respondenci z tej jednostki w 60% oceniają przepływ informacji pomiędzy jednostkami jako bardzo dobry i raczej dobry, 20% nie udziela jednoznacznej odpowiedzi i taka sama ilość 20% ocenia przepływ informacji jako raczej zły.

ZPDIK – 23% pracowników biorących udział w badaniu uważa że przepływ informacji pomiędzy pracownikami jest bardzo dobry i raczej dobry, 58% nie udziela jednoznacznej odpowiedzi, pozostałe 19% ocenia przepływ informacji jako raczej zły i bardzo zły.

ZG – ocena przepływu informacji pomiędzy jednostkami jest pozytywna w 14%, 58% respondentów nie dokonuje oceny, 28% ankietowanych stwierdza że przepływ informacji jest zły.

ZGOI – w tej jednostce ocena przepływu informacji pomiędzy jednostkami jest pozytywna u 30% respondentów, nie udziela na to pytanie 50% respondentów odpowiadając trudno powiedzieć, pozostałe 20% ocenia przepływ informacji jako raczej zły.

ZGIK – 16% ankietowanych wskazuje że przepływ informacji jest bardzo dobry i raczej dobry, 57% respondentów z tej jednostki nie ocenia przepływu, 27% respondentów ocenia przepływ informacji pomiędzy jednostkami jako raczej zły.

BH – w tej jednostce respondenci ocenili przepływ informacji pomiędzy jednostkami w 51% jako raczej dobry, 16% nie udzieliło jednoznacznej odpowiedzi i pozostałe 33% oceniło jako raczej zły.

BI – 40 % respondentów z tej jednostki wskazało że przepływ informacji jest na poziomie raczej dobrym, pozostałe 60% ankietowanych nie udzieliło jednoznacznej odpowiedzi.

OW – w obszarze wsparcia 50% respondentów ocenia przepływ informacji jako bardzo dobry i raczej dobry, 30% respondentów nie dokonuje oceny, 20% ankietowanych przepływ informacji pomiędzy jednostkami ocenia źle.

Tab. 5.3.11

Najczęściej występujące formy komunikacji pomiędzy pracownikami w podziale na jednostki organizacyjne

odpowiedzi respondentów	B	%	B	%	B	%	Z	%	Z	%	Z	%	Z	%	B	%	B	%	O	%
	O		P		Z		P		G		G		G		H		I		W	
	Ś		P		I		D				O		I							
			P				I				K									
indywidualna rozmowa	30	100%	11	73%	3	60%	40	93%	13	93%	19	95%	26	100%	5	83%	9	90%	19	95%
rozmowa telefoniczna	10	33%	9	60%	3	60%	23	53%	12	86%	18	90%	14	54%	5	83%	7	70%	17	85%
spotkanie zespołu	12	40%	2	13%	1	20%	20	47%	2	14%	3	15%	8	31%			2	20%	3	15%
e-mail	19	63%	9	60%	3	60%	20	47%	7	50%	10	50%	20	77%	6	100%	6	60%	15	75%
pisemna (raport, sprawozdanie)																	1	10%		
wskazane jako inne																				

Źródło: kwestionariusz ankiety, opracowanie własne

BOS – w tej jednostce najczęściej występującą formą komunikacji jest indywidualna rozmowa 100% respondentów na tą formę wskazało, na drugim miejscu znajduje się komunikacja poprzez e-mail 63%, spotkanie zespołu 40%, oraz rozmowa telefoniczna 33%

BPP – najczęściej występującą formą komunikacji w tej jednostce jest indywidualna rozmowa 73%, po 60% respondenci wskazali na formę komunikacji drogą elektroniczną i rozmowę telefoniczną, spotkanie zespołu występuje u 13% respondentów.

BZI – ankietowani pracownicy z tej jednostki na równi po 60% wskazali indywidualną rozmowę, rozmowę telefoniczną oraz komunikację poprzez e-mail, 20% respondentów wskazało formę komunikacji spotkanie zespołu.

ZPDIK – 93% respondentów z tej jednostki wskazuje że najczęściej występującą formą komunikacji jest indywidualna rozmowa, 53% wskazuje na rozmowę telefoniczną i po 47% ankietowanych na spotkanie zespołu oraz e-mail.

ZG – ankietowani wskazali w tej jednostce w 93% na formę indywidualna rozmowa, 86% rozmowa telefoniczna, 50% e-mail, 14% spotkanie zespołu.

ZGOI – w tej jednostce najczęściej występującą formą jest indywidualna rozmowa 95%, rozmowa telefoniczna 90%, 50% respondentów występuje na formę komunikacji elektronicznej poprzez e-mail, pozostałe 15% to spotkanie zespołu.

ZGIK – najczęściej występującą formą komunikacji w tej jednostce jest indywidualna rozmowa 100%, e-mail 77%, rozmowa telefoniczna 54% oraz 33% respondentów wskazuje na formę spotkanie zespołu.

BH – w tej jednostce 100% zajmuje forma komunikacji poprzez e-mail i po 83% respondentów skazuje na indywidualną rozmowę oraz rozmowę telefoniczną, spotkania zespołu w tej jednostce nie występują.

BI – respondenci w tej jednostce wskazali wszystkie formy zawarte w ankiecie jako występujące, indywidualną rozmowę wskazało 90% ankietowanych, 70% rozmowę telefoniczną, 60% rozmowę telefoniczną, 20% spotkanie zespołu oraz 10% komunikację poprzez formę pisemną.

OW – w obszarze wsparcia najczęściej występująca forma komunikacji to indywidualna rozmowa 95%, na drugim miejscu rozmowa telefoniczna 85% , 75% forma komunikacji poprzez e-mail, 15% spotkanie zespołu.

Tab.5.3.12

Najczęściej występujące formy komunikacji z kierownikami projektów w podziale na jednostki organizacyjne

odpowiedzi respondentów	B O Ś	%	B P P	%	B Z I	%	Z P D I K	%	Z G	%	Z G O I	%	Z G I K	%	B H	%	B I	%	O W	%
indywidualna rozmowa	30	100%	14	93%	3	60%	37	86%	12	85%	18	90%	23	88%	4	67%	5	50%	11	55%
rozmowa telefoniczna	6	20%	7	47%	3	60%	24	56%	9	64%	19	95%	13	50%	3	50%	7	70%	15	75%
spotkanie zespołu	14	47%	1	7%			14	33%	4	29%	3	15%	4	15%			1	10%	3	15%
e-mail	18	60%	9	60%	4	80%	27	63%	6	43%	13	65%	16	62%	3	50%	7	70%	12	60%
pisemna (raport, sprawozdanie)							2	5%									1	10%		
wskazane jako inne																				

Źródło: kwestionariusz ankiety, opracowanie własne

BOŚ – z kierownikami projektów w tej jednostce komunikuje się poprzez indywidualną rozmowę 100% respondentów, za pomocą e-maila 60%, poprzez spotkanie zespołu 47% ankietowanych, pozostałe 20% to forma komunikacji poprzez rozmowę telefoniczną.

BPP – w tej jednostce 93% komunikacji odbywa się poprzez indywidualną rozmowę, 60% za pomocą e-maila, 47% poprzez rozmowę telefoniczną, tylko 7% respondentów wskazuje na formę komunikacji poprzez spotkanie zespołu.

BZI – najczęściej występującą formą komunikacji z kierownikami projektów jest e-mail 80% po 60% dla komunikacji poprzez indywidualną rozmowę i rozmowę telefoniczną.

ZPDIK – w tej jednostce występują wszystkie wskazane w ankiecie formy komunikacji, najczęściej występująca to indywidualna rozmowa 86%, e-mail 63%, rozmowa telefoniczna 56%, 33% spotkania zespołu, 5% forma pisemna.

ZG – 90% respondentów z tej jednostki wskazało że najczęstszą formą komunikacji z kierownikami projektu jest indywidualna rozmowa, 64% ankietowanych wskazuje na rozmowę telefoniczną, 43% na komunikację e-mail, 29% spotkanie zespołu.

ZGOI – w tej jednostce na pierwszym miejscu występuje rozmowa telefoniczna u 95% respondentów, indywidualna rozmowa 90%, 65% e-mail i 15% spotkanie zespołu.

ZGIK – komunikacja z kierownikami projektu w tej jednostce to 88% indywidualna rozmowa, 62% e-mail, 50% rozmowa telefoniczna, 15% spotkanie zespołu.

BH – respondenci w tej jednostce na pierwszym miejscu wskazali indywidualną rozmowę, po 50% wskazań występuje przy komunikacji za pośrednictwem e-mail i rozmowy telefonicznej.

BI – najwyższy wskaźnik komunikacji z kierownikami projektów występuje przy komunikacji za pośrednictwem e-maila i rozmowy telefonicznej, 50% indywidualna rozmowa i po 10% respondenci wskazali spotkanie zespołu oraz formę pisemną.

OW – w obszarze wsparcia najczęściej występującą formą komunikacji jest rozmowa telefoniczna 75%, e-mail 60%, indywidualna rozmowa 55% oraz 15% spotkanie zespołu.

Tab. 5.3.13

Najczęściej występujące formy komunikacji z dyrektorami jednostek organizacyjnych

odpowiedzi respondentów	B O Ś	%	B P P	%	B Z I	%	Z P D I K	%	Z G	%	Z G O I	%	Z G I K	%	B H	%	B I	%	O W	%
indywidualna rozmowa	30	100%	11	73%	3	60%	28	65%	11	79%	12	60%	15	58%	6	100%	8	80%	16	80%
rozmowa telefoniczna	3	10%	5	33%	4	80%	25	58%	6	43%	14	70%	9	35%	4	67%	3	30%	16	80%
spotkanie zespołu	8	27%	2	13%	1	20%	8	19%	3	21%	2	10%	2	8%			5	50%	3	15%
e-mail	12	40%	13	86%			22	51%	5	36%	4	20%	17	65%	5	83%	9	90%	13	65%
pisemna (raport, sprawozdanie)											1	5%	1	4%			1	10%		
wskazane jako inne							1		1	7%	1	5%								

Źródło: kwestionariusz ankiety, opracowanie własne

BOS – z dyrektorem w tej jednostce komunikuje się poprzez indywidualną rozmowę 100% respondentów, za pośrednictwem e-maila 40%, 27% respondentów wskazuje spotkanie zespołu a tylko 10% ankietowanych rozmowę telefoniczną.

BPP – respondenci w tej jednostce na pierwszym miejscu komunikacji z dyrektorem wskazują e-mail 86%, indywidualna rozmowa 73%, 33% stanowi rozmowa telefoniczna i 13% spotkanie zespołu.

BZI – w tej jednostce najwyższy wskaźnik występuje przy rozmowie telefonicznej 80%, 60% przy indywidualnej rozmowie, 20% spotkanie zespołu.

ZPDIK – 65% respondentów w tej jednostce wskazało że najczęściej występuje forma komunikacji z dyrektorem poprzez indywidualną rozmowę, 58% za pośrednictwem rozmowy telefonicznej, nieznacznie niżej 51% za pośrednictwem e-maila, 19% stanowi spotkanie zespołu.

ZG – najczęściej występującą formą w tej jednostce jest komunikacja z dyrektorem poprzez indywidualną rozmowę 79%, rozmowa telefoniczna występuje u 43% respondentów, 36% ankietowanych wskazuje e-mail, 21% spotkanie zespołu i 7% w innej formie.

ZGOI – ankietowani pracownicy z tej jednostki wskazują 70% na rozmowę telefoniczną, 60% na indywidualną rozmowę, 20% e-mail, 10% spotkanie zespołu, i po 5% dla formy pisemnej oraz innej.

ZGIK – w tej jednostce respondenci wskazali na pierwszym miejscu formę komunikacji z dyrektorem za pośrednictwem e-maila 65%, indywidualna rozmowa 58%, rozmowa telefoniczna 35%, spotkanie zespołu 8% i forma pisemna 4%.

BH – 100% respondentów z tej jednostki komunikuje się z dyrektorem poprzez indywidualną rozmowę, 83% wskazało jako drugą za pośrednictwem e-maila, 67% to rozmowa telefoniczna.

BI – najczęściej występującą formą jest w tej jednostce komunikacja z dyrektorem za pośrednictwem e-maila 90% respondentów, indywidualna rozmowa 80%, 50% spotkanie zespołu, 30% rozmowa telefoniczna i 10% forma pisemna.

OW – w obszarze wsparcia po 80% respondentów wskazuje że komunikacja z dyrektorem jest poprzez indywidualną rozmowę i rozmowę telefoniczną, e-mail 65%, 15% respondentów wskazuje na spotkanie zespołu.

Tab. 5.3.14

Najbardziej skuteczne formy komunikacji pomiędzy pracownikami w podziale na jednostki organizacyjne

odpowiedzi respondentów	B O Ś	%	B P P	%	B Z I	%	Z P D I K	%	Z G	%	Z G O I	%	Z G I K	%	B H	%	B I	%	O W	%
indywidualna rozmowa	28	93%	14	93%	4	80%	35	81%	11	79%	18	90%	24	92%	5	83%	8	80%	18	90%
rozmowa telefoniczna	3	10%	1	7%	2	40%	3	7%	2	14%	3	15%			4	67%	1	10%	7	35%
spotkanie zespołu	12	40%	1	7%			17	39%	2	14%	4	20%	3	12%	1	17%	1	10%	2	10%
e-mail	7	23%	5	33%	1	20%	5	12%	3	21%	1	5%	4	15%	2	34%	3	30%	3	15%
pisemna (raport, sprawozdanie)																	2	20%		
wskazane jako inne																				

Źródło: kwestionariusz ankiety, opracowanie własne

BOŚ – najbardziej skuteczną formą w tej jednostce komunikacji z pomiędzy pracownikami jest indywidualna rozmowa 93%, spotkanie zespołu jest skuteczne w 40%, e-mail w 23%, rozmowa telefoniczna jest skuteczna w 10%.

BPP – w tej jednostce najbardziej skuteczna jest indywidualna rozmowa 93%, e-mail wskazuje 33% respondentów, po 7% rozmowa telefoniczna i spotkanie zespołu.

BZI – respondenci w tej jednostce wskazują że skuteczna jest indywidualna rozmowa 80%, 40% wskazuje jako skuteczną formę i 20% ankietowanych e-mail.

ZPDIK – pracownicy biorący udział w badaniu na pierwszym miejscu wskazują że skuteczna jest indywidualna rozmowa 81%, spotkanie zespołu 39%, 12% e-mail, 7% rozmowa telefoniczna.

ZG – indywidualna rozmowa jest skuteczna w tej jednostce w 79%, e-mail dla 21% respondentów, w 14% skuteczna jest rozmowa telefoniczna i tyle samo spotkanie zespołu.

ZGOI – najwyższy wskaźnik występuje w komunikacji pomiędzy pracownikami w tej jednostce przy indywidualnej rozmowie 90%, spotkanie zespołu wskazuje 20% respondentów, 15% rozmowę telefoniczną, 5% respondentów e- mail.

ZGIK – w tej jednostce najskuteczniejsza jest indywidualna rozmowa tak wskazało 92% respondentów, 15% respondentów wskazało że skuteczny jest e-mail, 12% spotkanie zespołu, rozmowa telefoniczna pomimo wskazania że występuje w formie kontaktu pomiędzy pracownikami nie została wskazana jako skuteczna.

BH – respondenci wskazali w tej jednostce za najbardziej skuteczną indywidualną rozmowę 83%, 67% respondentów uważa że skuteczna jest rozmowa telefoniczna, 34% e-mail, 17% respondentów wskazuje spotkania zespołu.

BI – 80% ankietowanych wskazało jako najbardziej skuteczną formę indywidualną rozmowę, 30% e-mail, 20% formę pisemną, po 10% dla skuteczności spotkania zespołu i rozmowy telefonicznej.

OW – w obszarze wsparcia skuteczność formy komunikacji pomiędzy pracownikami została wskazana dla indywidualnej rozmowy 90%, 35% respondentów wskazało rozmowę telefoniczną, 15% e-mail i 10% spotkania w zespole.

Tab. 5.3.15

Najbardziej skuteczne formy komunikacji z kierownikami projektów w podziale na jednostki organizacyjne

odpowiedzi respondentów	B O Ś	%	B P P	%	B Z I	%	Z P D I K	%	Z G	%	Z G O I	%	Z G I K	%	B H	%	B I	%	O W	%
indywidualna rozmowa	29	97%	12	80%	5	100%	38	88%	12	85%	18	90%	21	81%	5	83%	6	60%	11	55%
rozmowa telefoniczna	1	3%			2	40%	1	2%			1	5%			3	50%	1	10%	5	25%
spotkanie zespołu	9	30%					10	23%	3	21%	3	15%	4	15%					2	10%
e-mail	4	13%	7	47%	2	40%	2	4%	1	7%	2	10%	2	8%	1	17%	4	40%	8	40%
pisemna (raport, sprawozdanie)																	1	10%		
wskazane jako inne																				

Źródło: kwestionariusz ankiety, opracowanie własne

BOS – najbardziej skuteczną formą komunikacji z kierownikami projektów w tej jednostce jest indywidualna rozmowa 97%, na drugim miejscu skuteczności znajduje się spotkanie zespołu 30%, 13% respondentów wskazuje że skuteczny jest e-mail, 3% rozmowa telefoniczna.

BPP – w tej jednostce jako skuteczne zostały wskazane tylko dwie formy komunikacji z kierownikami projektów, 80% indywidualna rozmowa i 47% e-mail, wskazane jako występujące rozmowa telefoniczna i spotkanie zespołu nie zostały wskazane jako skuteczne.

BZI – komunikacja z kierownikami projektów w tej jednostce jest najbardziej skuteczna poprzez indywidualną rozmowę 100%, 40% respondentów wskazuje za skuteczną formę rozmowę telefoniczną, i tyle samo e-mail, respondenci wskazali w występujących formach spotkanie zespołu ale nie wskazali tej formy komunikacji jako efektywną.

ZPDIK – 88% respondentów wskazuje że skuteczna jest indywidualna rozmowa, 23% spotkanie zespołu, 4% respondentów ocenia skuteczność komunikacji poprzez e-mail, 2% rozmowę telefoniczną.

ZG – w tej jednostce najbardziej skuteczna jest indywidualna rozmowa 85%, 21% respondentów wskazało na spotkanie zespołu, 7% e-mail, nie wskazali respondenci rozmowy telefonicznej jako formę skuteczną.

ZGOI – za najbardziej skuteczne formy komunikacji z kierownikami projektu w tej jednostce respondenci uważają indywidualną rozmowę 90%, spotkanie zespołu wskazuje 15% respondentów, 10% e-mail, rozmowa telefoniczna jest skuteczna u 5% ankietowanych.

ZGIK – 81% respondentów wskazało że skuteczna jest forma indywidualnej rozmowy, 15% spotkanie zespołu, 8% e-mail, respondenci nie wskazali rozmowy telefonicznej jako formy komunikacji skutecznej w tej jednostce.

BH – najwięcej wskazań jako skuteczna forma komunikacji z kierownikami projektu w tej jednostce występuje przy indywidualnej rozmowie 83%, 50% rozmowa telefoniczna, 17% e-mail.

BI – w tej jednostce indywidualna rozmowa jest na poziomie 60% wskazań przez respondentów jako skuteczna forma, 40% e-mail, po 10% dla rozmowy telefonicznej i formy pisemnej.

OW – w obszarze wsparcia skuteczna jest indywidualna rozmowa w 55%, email 40%, rozmowa telefoniczna 25% i spotkanie zespołu 10%.

Tab. 5.3.16

Najbardziej skuteczne formy komunikacji z dyrektorami jednostek

odpowiedzi respondentów	B O Ś	%	B P P	%	B Z I	%	Z P D I K	%	Z G	%	Z G O I	%	Z G I K	%	B H	%	B I	%	O W	%
indywidualna rozmowa	30	100%	9	60%	5	100%	37	86%	12	86%	16	80%	21	81%	6	100%	9	90%	16	80%
rozmowa telefoniczna	1	3%			1	20%	5	12%	2	14%	4	20%							6	30%
spotkanie zespołu	4	13%	1	7%			6	14%	3	21%	3	15%			1	17%			2	10%
e-mail	4	13%	8	53%			2	5%	1	7%	1	5%	5	19%	2	34%	2	20%	2	10%
pisemna (raport, sprawozdanie)																	1	10%	1	5%
wskazane jako inne																	1	10%		

Źródło: kwestionariusz ankiety, opracowanie własne

BOŚ – skuteczność indywidualnej rozmowy z dyrektorem w tej jednostce została oceniona przez respondentów w 100%, spotkanie zespołu 13%, e-mail również 13%, 3% rozmowa telefoniczna.

BPP – w tej jednostce w komunikacji z dyrektorem jednostki w 60% skuteczna jest indywidualna rozmowa, 53 % forma komunikacji e-mail, 7% spotkanie zespołu, respondenci nie wskazali rozmowy telefonicznej jako skutecznej formy pomimo wskazań że ta forma występuje w komunikacji.

BZI – 60% respondentów wskazało w tej jednostce że skuteczna jest komunikacja z dyrektorem jako indywidualna rozmowa, 20% respondentów wskazuje skuteczność rozmowy telefonicznej, pozostałe formy nie zostały wskazane jako skuteczne.

ZPDIK – najwyższy wskaźnik uzyskała skuteczność indywidualnej rozmowy z dyrektorem 86%, 14% respondentów wskazuje na skuteczność spotkanie zespołu, 12% rozmowa telefoniczna, 5% wskazuje za skuteczną formę komunikacji poprzez e-mail.

ZG – respondenci ocenili skuteczność komunikacji z dyrektorem w formie indywidualnej rozmowy na poziomie 86%, spotkanie zespołu na poziomie 21%, rozmowę telefoniczną 14%, 7% respondentów wskazała za skuteczną w tej jednostce e-mail.

ZGOI – w tej jednostce skuteczność indywidualnej rozmowy oceniło 80% respondentów, 20% respondentów uważa że skuteczna jest rozmowa telefoniczna, 15% spotkanie zespołu, 5% wskazań uzyskała komunikacja z dyrektorem jako skuteczna za pośrednictwem e-maila.

ZGIK – ankietowani z tej jednostki wskazali tylko dwie formy jako skuteczne w komunikacji z dyrektorem, 81% indywidualna rozmowa i 19% respondentów wskazało za skuteczny e-mail.

BH – najwyższy wskaźnik skuteczności 100% występuje przy indywidualnej rozmowie, 34% respondentów wskazuje na skuteczność e-maila, 17% na spotkanie zespołu.

BI – indywidualna rozmowa z dyrektorem została oceniona przez respondentów w 90%, 20% respondentów uważa że skuteczny jest e-mail, 10% wskazuje na formę pisemną i inną, we wskazaniach skuteczności nie znalazła się rozmowa telefoniczna pomimo że została wskazana jako występująca.

OW – w obszarze wsparcia skuteczność indywidualnej rozmowy z dyrektorem została oceniona przez 80% respondentów, 30% respondentów wskazuje na skuteczność rozmowy telefonicznej, 10% spotkanie zespołu, 10% e-mail, 5% forma pisemna.

Tab. 5.3.17

Preferowane zachowania w celu pokonania występujących barier komunikacji w podziale na jednostki organizacyjne

odpowiedzi respondentów	B O Ś	%	B P P	%	B Z I	%	Z P D I K	%	Z G	%	Z G O I	%	Z G I K	%	B H	%	B I	%	O W	%
współpraca	29	97%	12	80%	3	60%	31	72%	13	93%	14	70%	20	77%	5	83%	9	90%	17	85%
kompromis	1	3%	2	13%	2	40%	12	28%			3	15%	5	19%	1	17%			4	15%
rywalizacja									1	7%										
uleganie			1	7%							2	10%								
unikanie											1	5%	1	4%			1	10%		

Źródło: kwestionariusz ankiety, opracowanie własne

BOŚ – aby pokonać bariery w komunikacji w tej jednostce preferuje 97% respondentów współpracę, 3% wskazało kompromis.

BPP – w tej jednostce wystąpiły trzy preferencje dla pokonania barier w komunikacji, 80% respondentów wskazało współpracę, 13% kompromis i 7% uleganie.

BZI – dla 60% respondentów z tej jednostki preferowana jest współpraca, dla pozostałych 40% kompromis.

ZPDIK – dla ankietowanych z tej jednostki preferowana jest współpraca dla 72% oraz dla 28% kompromis.

ZG – 93% respondentów z tej jednostki preferuje pokonanie barier w komunikacji poprzez współpracę a 7 % preferuje rywalizację.

ZGOI – respondenci w tej jednostce mają bardzo zróżnicowane preferencje pokonania barier w komunikacji, 70% respondentów wskazało na współpracę, 15% kompromis, 10% uleganie, 5% unikanie.

ZGIK – w tej jednostce 77% respondentów wskazuje współpracę aby pokonać bariery w komunikacji, 19% kompromis i 4% unikanie.

BH – respondenci z tej jednostki preferują współpracę 83%, pozostałe 17% ankietowanych opowiedziało się za kompromisem.

BI – w tej jednostce 90% preferowanych zachowań stanowi współpraca, 10% unikanie.

OW – w obszarze wsparcia 85% respondentów preferuje współpracę aby pokonać bariery w komunikacji pozostałe 15% preferuje kompromis.

Tab. 5.3.18

Ocena ilości mylnie otrzymanych informacji w podziale na jednostki organizacyjne

odpowiedzi respondentów	B O Ś	%	B P P	%	B Z I	%	Z P D I K	%	Z G	%	Z G O I	%	Z G I K	%	B H	%	B I	%	O W	%
zdecydowanie tak	2	7%					4	9%	1	7%					1	17%			5	25%
raczej tak	6	20%	1	7%	3	60%	3	7%	1	7%	1	5%	1	4%	3	50%	3	30%	5	25%
trudno powiedzieć	1	3%	1	7%			2	5%	8	57%	1	5%	4	15%			1	10%		
raczej nie	9	30%	6	40%	2	40%	19	44%			12	60%	12	46%			4	40%	10	50%
zdecydowanie nie	12	40%	7	46%			15	35%	4	29%	6	30%	9	35%	2	33%	2	20%		

Źródło: kwestionariusz ankiety, opracowanie własne

BOŚ – 27% , **BPP** – 7%, **BZI** – 60%, **ZPDIK** –16%, **ZG** –14%, **ZGOI** – 5%, **ZGIK** – 4%, **BH** – 67%, **BI** – 30%, **OW** – 50% respondentów otrzymało mylnie skierowaną informację. Wyższy wskaźnik procentowy występuje przy małych próbach badawczych. W każdej jednostce organizacyjnej miało miejsce mylne skierowanie informacji, jak respondenci się zachowali w tej sytuacji pozwoli nam ocenić poniższa analiza.

Tab. 5.3.19

Podjęte działania w zakresie otrzymania informacji należącej do pracownika z innej jednostki organizacyjnej

Odpowiedzi respondentów	B O Ś	%	B P P	%	B Z I	%	Z P D I K	%	Z G	%	Z G O I	%	Z G I K	%	B H	%	B I	%	O W	%
uznanie że informacja dotyczy innego pracownika więc respondent nie musi się tym zajmować					1	20%	2	5%									2	20%		
zwrócenie do nadawcy nie dotyczy	2	7%					2	5%	1	7%	1	5%			2	33%	1	10%		
rozeznanie tematu błędnej informacji i przekierowanie do właściwego pracownika	6	20%	1	7%	2	40%	4	9%	1	7%			1	4%	2	33%			9	45%

Źródło: kwestionariusz ankiety, opracowanie własne

BOŚ – zachowania respondentów w tej jednostce są poprawne 20% rozeznało temat i przekierowało informację do właściwego adresata, 7% respondentów odesłało informację z zaznaczeniem że ich nie dotyczy.

BPP – w tej jednostce 7% respondentów również zachowało się poprawnie, rozeznało temat i przekierowało informację do właściwego adresata.

BZI – 40% respondentów rozeznało temat i przekierowało informację do właściwego adresata ale wystąpiło zachowanie negatywne i uznanie, że skoro informacja nie dotyczy tego respondenta to nie musi się nią zajmować.

ZPDIK – 9% respondentów przekierowało informację do właściwego adresata, 5% zwróciło do adresata z zaznaczeniem że informacja respondenta nie dotyczy, 5% uznało że skoro informacja nie dotyczy tego respondenta to nie musi się nią zajmować.

ZG – respondenci z tej jednostki zachowali się poprawnie, 7% rozeznało temat i przekazało informację do właściwego pracownika, 7% odesłało informację do nadawcy zaznaczając że nie dotyczy respondentów.

ZGOI – respondenci zwrócili informację do nadawcy z zaznaczeniem że ich nie dotyczy,

ZGIK – został rozeznany temat i informacja została właściwie przekserowana.

BH – respondenci z tej jednostki również zachowali się poprawnie, 33% respondentów zwróciła informację do nadawcy z zaznaczeniem nie dotyczy, 33% respondentów rozeznała temat i przekierowała ją do właściwego pracownika.

BI – 10% respondentów zwróciła informację do nadawcy z zaznaczeniem że ich nie dotyczy, 20% respondentów pozostawiła informację bez zwrotu do nadawcy uważając że skoro nie dotyczy respondentów to nie muszą się nią zajmować.

OW – w obszarze wsparcia występuje najbardziej oczekiwane zachowanie respondentów, 45% respondentów otrzymując mylnie skierowaną informację rozeznała temat i właściwie informacja została przekierowana.

Tab. 5.3.20

Ocena wpływu efektywnej komunikacji na zaangażowanie w podziale na jednostki organizacyjne

Odpowiedzi respondentów	B O Ś	%	B P P	%	B Z I	%	Z P D I K	%	Z G	%	Z G O I	%	Z G I K	%	B H	%	B I	%	O W	%
zdecydowanie tak	18	60%	7	47%	2	40%	27	63%	8	58%	5	25%	14	54%	4	67%	7	70%	14	70%
raczej tak	12	40%	4	27%	3	60%	14	31%	3	21%	11	55%	8	32%	2	33%	2	20%	4	20%
trudno powiedzieć			2	13%			1	3%	2	14%	3	15%	2	7%			1	10%	1	5%
raczej nie			2	13%			1	3%	1	7%	1	5%	2	7%					1	5%
zdecydowanie nie																				

Źródło: kwestionariusz ankiety, opracowanie własne

BOŚ – 100% respondentów uważa w tej jednostce, że efektywna komunikacja ma wpływ na zaangażowanie pracowników.

BPP – w tej jednostce 74% respondentów uważa, że efektywna komunikacja ma wpływ na zaangażowanie pracowników, 13% nie ma zdania w tym zakresie i 13% respondentów uważa że efektywna komunikacja nie buduje zaangażowania.

BZI – w tej jednostce 100% respondentów wskazuje że efektywna komunikacja ma wpływ na zaangażowanie pracowników.

ZPDIK – 94% respondentów wskazuje że efektywna komunikacja wpływa na zaangażowanie, 3% nie ma zdania i 3% nie widzi związku pomiędzy efektywną komunikacją a zaangażowaniem pracowników.

ZG – respondenci z tej jednostki wskazali że efektywna komunikacja wpływa na zaangażowanie w 79%, 14% nie ma zdania na ten temat, 7% nie widzi związku pomiędzy efektywną komunikacją a zaangażowaniem.

ZGOI – 80% respondentów potwierdza że efektywna komunikacja ma wpływ na zaangażowanie, 15% ankietowanych nie ma zdania, 5% odpowiada że raczej nie ma wpływu na zaangażowanie.

ZGIK – wpływ efektywnej komunikacji na zaangażowanie w tej jednostce potwierdza 86% respondentów, 7% udziela odpowiedzi trudno powiedzieć, 7% ankietowanych nie widzi związku pomiędzy efektywną komunikacją a zaangażowaniem pracownika.

BH – w tej jednostce 100% respondentów uważa że istnieje ścisła zależność pomiędzy efektywną komunikacją a zaangażowaniem

BI – 90% pracowników biorących udział w badaniu wskazuje, że efektywna komunikacja ma wpływ na zaangażowanie, 10% nie udziela jednoznacznej odpowiedzi.

OW – w obszarze wsparcia 90% respondentów potwierdza wpływ efektywnej komunikacji na zaangażowanie, 5% odpowiada że trudno powiedzieć i 5% uważa że nie ma związku pomiędzy efektywną komunikacją a zaangażowaniem.

Tab. 5.3.21

Wskazania sposoby poprawy komunikacji według jednostek organizacyjnych

odpowiedzi respondentów	BOŚ	%	BPP	%	BZI	%	ZPDIK	%	ZG	%	ZGOI	%	ZGIK	%	BH	%	BI	%	OW	%
wydawanie biuletynu informacyjnego	7	23%	3	20%	2	40%	9	21%	2	14%	6	30%	3	12%	3	50%			4	20%
częstsze spotkania z przełożonym	4	13%	3	20%	2	40%	17	39%	4	28%	5	25%	10	38%					5	25%
częstsze spotkania w zespołach projektowych	15	50%	12	40%	1	20%	26	60%	8	57%	6	30%	11	42%	1	16%	6	60%	5	25%
forum dyskusyjne	3	10%			2	40%	3	7%	2	14%	3	15%	3	12%			2	20%	2	10%
e-maile, komunikaty Biura Zarządu	3	10%	3	10%			5	12%	2	14%	2	10%	1	4%	1	16%			8	80%
skrzynki sugestii i pomysłów	6	20%					1	2%	3	21%	2	10%	1	4%			1	10%	1	10%
inne	12	40%					1	2%					1	4%	5	83%	8	80%	8	80%

Źródło: kwestionariusz ankiety, opracowanie własne

BOŚ – respondenci z tej jednostki jako sposoby poprawy komunikacji wskazują w największej ilości 50% na częstsze spotkania w zespołach projektowych, 40% wskazań poprawy komunikacji dotyczy „inne” tu ankietowani podali imprezy integracyjne poza firmą i facebooka, 23% wskazań jest na wydawanie biuletynu informacyjnego, 20% respondentów wskazało że komunikację można poprawić poprzez skrzynki sugestii i pomysłów, 13% częstsze spotkania z przełożonym, 10% forum dyskusyjne, 10% komunikaty Biura Zarządu.

BPP – w tej jednostce najczęściej wskazanym sposobem na poprawę komunikacji jest spotkanie w zespołach projektowych 40% respondentów, po 20% ankietowanych opowiedziało się za wydawaniem biuletynu informacyjnego i częstszymi spotkaniami z przełożonym, 10% wskazuje na komunikaty Biura Zarządu.

BZI – po 40% wskazań poprawy komunikacji w tej jednostce występuje przy wydawaniu biuletynu informacyjnego, częstszych spotkaniach z przełożonym i forum dyskusyjnego, 20% respondentów uważa, że komunikację można poprawić poprzez spotkania w zespołach projektowych, pozostałe sposoby występujące w ankiecie nie zostały wskazane przez respondentów.

ZPDIK – respondenci z tej jednostki w 60% wskazują, że poprawę komunikacji można uzyskać poprzez częstsze spotkania w zespołach projektowych, 39% wskazuje częstsze spotkania z przełożonym, 21% wydawanie biuletynu informacyjnego, 12% to komunikaty Biura Zarządu, skrzynki sugestii i pomysłów 2% i tyle samo dla innych sposobów gdzie zostały wskazane imprezy integracyjne.

ZG – 57% respondentów z tej jednostki wskazuje, że sposobem poprawy funkcjonującej komunikacji są częstsze spotkania w zespołach projektowych, 28% ankietowanych uważa że komunikacja zostanie udoskonalona poprzez częstsze spotkania z przełożonym, 21% wskazań respondentów jako sposób poprawy komunikacji to skrzynki sugestii i pomysłów, po 14% wskazań jest na wydawanie biuletynu informacyjnego, forum dyskusyjnego, komunikatów Biura Zarządu.

ZGOI – 30% ankietowanych z tej jednostki wskazała że sposobem na poprawę komunikacji jest wydawanie biuletynu informacyjnego tyle samo respondentów wskazało na częstsze spotkania w zespołach projektowych, 15% respondentów uważa, że komunikację można poprawić poprzez forum dyskusyjne, 10% komunikaty Biura Zarządu, 10% poprzez skrzynki sugestii i pomysłów.

ZGIK – najwyższy wskaźnik sposobu poprawy komunikacji w tej jednostce został wskazany przy częstszych spotkaniach w zespołach projektowych 42% oraz 38% wskazań respondentów dla częstszych spotkań z przełożonym, 12% to wydawanie biuletynu informacyjnego, również 12% respondentów wskazuje forum dyskusyjne, po 4% ankietowanych opowiada się za sposobem poprawy komunikacji poprzez komunikaty Biura Zarządu, skrzynki sugestii i pomysłów oraz spotkania pracowników poza pracą.

BH – respondenci z tej jednostki jako sposób poprawy komunikacji wskazują inny w 83% należy przez te wskazania rozumieć facebooka, imprezy integracyjne i komunikację poprzez skype, 50% wskazuje wydawanie biuletynu informacyjnego, po 16% uzyskuje sposób częstszych spotkań w zespołach projektowych i komunikatach Biura Zarządu.

BI – w tej jednostce 80% respondentów wskazuje na poprawę komunikacji poprzez imprezy integracyjne, 60% wskazań poprawy komunikacji to częstsze spotkania w zespołach projektowych, 20% respondentów uważa że komunikację można poprawić przez forum dyskusyjne, 10% respondentów wskazała skrzynki sugestii i pomysłów.

OW – w obszarze wsparcia 80% respondentów uważa, że sposobem na poprawę komunikacji są komunikaty Biura Zarządu, również 80% wskazuje na facebooka i imprezy integracyjne, po 25% respondentów uważa, że sposobem na poprawę komunikacji są częstsze spotkania z przełożonym i częstsze spotkania w zespołach projektowych, 20% respondentów opowiedziało się za biuletynem informacyjnym, 10% wskazało forum dyskusyjne i 10% skrzynki sugestii i pomysłów.

Podsumowanie i wnioski końcowe

Efektywna komunikacja to jedno z kluczowych elementów zarządzania przedsiębiorstwem, mającym wpływ na budowanie zaangażowania wśród pracowników i w dalszym czasie przekładające się na poprawę działania wszystkich występujących obszarów oraz na osiągnięte wyniki finansowe. Dobra komunikacja nie może być utożsamiana z brakiem sytuacji konfrontacyjnych, unikaniem konfliktów i przyjmowaniu postawy lubienia wszystkich z którymi się współpracuje. Należy zaznaczyć, że środowisko pracy nigdy nie jest idealne, występują konflikty i nieporozumienia których podłożem jest najczęściej brak poinformowania i zły przepływ informacji. Występujące sytuacje konfliktowe, nieścisłości w przepływie informacji powinny być na bieżąco rozwiązywane bez szkody dla celów i wyników pracy. W budowaniu poprawnie działającej komunikacji mottem powinno stać się, że nadawca jest odpowiedzialny za efektywność swoich komunikatów.

Budowanie komunikacji która będzie efektywna wymaga czasu i zaangażowania w ten proces kadry menadżerskiej, przestawienia się na nowe myślenie i skuteczne działanie. Ważnym elementem jest uświadomienie sobie i pokazanie innym jaką siłę i znaczenie dla efektywności pracy ma dobra, płynna komunikacja międzyludzka. Badania z zakresu komunikacji pokazują, że obszar ten w polskich przedsiębiorstwach jest najsłabszym ogniwem, występuje brak pomysłów na rozwiązanie problemów komunikacyjnych. W związku z tym, potrzebne jest świeże spojrzenie na to co dzieje się w przedsiębiorstwie, nieodzowna jest też chłodna pozbawiona emocji ocena. Znacznie lepiej przeprowadza się badania w innym przedsiębiorstwie gdzie nie występuje zaangażowanie w ten problem, niż w przedsiębiorstwie w którym się pracuje od wielu lat i powstaje dylemat jak pokazać lukę aby nikogo wynikiem badania nie urazić. Moja postawa podczas opracowania wyników badania była obiektywna i przedstawione wyniki są w 100% zgodne ze wskazaniami pracowników biorącymi udział w badaniu komunikacji.

Wyniki badania wykazały, że komunikacja w MGGP S.A. funkcjonuje na poziomie 68,25% jej efektywności, to jest wynik na poziomie trochę niższym niż dobry w ujęciu całościowym tego obszaru. Obecny poziom komunikacji daje możliwość w krótkim czasie zwiększyć jej efektywność i uzyskać wynik o znacznie lepszym wskaźniku pracując nad doskonaleniem kanałów komunikacyjnych. Znacznie lepiej funkcjonuje komunikacja pomiędzy pracownikami, niż pomiędzy kadrą zarządzającą a pracownikami. Przez kadrę zarządzającą należy rozumieć dyrektorów jednostek organizacyjnych i kierowników projektów. Wszystkie formy komunikacji zostały przez pracowników biorących udział w badaniu wskazane ale badanie pokazało, że nie wszystkie są efektywne i to powoduje

powstawanie luk, niedoinformowanie lub braki w informacji zwrotnej. Aby wyniki badania dały lepszy obraz, każdy badany obszar zostanie podsumowany indywidualnie zaczynając od podsumowania postawionych hipotez.

Przed badaniem komunikacji w MGGP S.A. zostały postawione dwie hipotezy badawcze.

Założeniem pierwszej hipotezy było, że najniższy wskaźnik wystąpi przy komunikacji pomiędzy jednostkami organizacyjnymi i w przeprowadzonym badaniu hipoteza potwierdziła się w 100%. Wskaźnik ten wynosi 27% i należy go uznać za niezadawalający należący do niskich.

Druga hipoteza zakładała, że wyższe wskaźniki efektywności w komunikacji interpersonalnej wystąpią przy pracownikach zatrudnionych najdłużej w MGGP S.A., w grupie stażu pracy powyżej 10 lat. Założona hipoteza nie potwierdziła się, wskaźniki badania komunikacji w rozbiciu na staż pracy pokazały, że w tej grupie również występują luki w komunikacji. Należy uznać, że staż pracy nie ma wpływu na efektywniejszą komunikację w badanym przedsiębiorstwie.

Znajomość wizji, misji i celów MGGP S.A. jest podstawą w budowaniu zaangażowania i efektywnie działającej komunikacji. Pracownik nie będzie angażował się w cele indywidualne jeżeli nie będzie miał świadomości, że spełnienie celów indywidualnych przekłada się bezpośrednio na cele pracodawcy. Uzyskany wynik oceny znajomości wizji, misji i celów jest na poziomie 68% w skali całego przedsiębiorstwa. W jednostkach jest zróżnicowany od 45-80%, zróżnicowanie występuje również w rozbiciu na staż pracy w MGGP S.A. od 58- 77%. Uważam, że wskaźnik byłby przy tej ocenie lepszy gdyby była możliwość doinformowania się np. ze strony internetowej przy wypełnianiu kwestionariusza ankiety. Lukę tą można stosunkowo w łatwy sposób zmniejszyć, jednym ze sposobów może być zamieszczenie wizji, misji i celów na stronie internetowej lub przekazanie w sposób zrozumiały poprzez np. biuletyn informacyjny. Pracownicy muszą mieć świadomość, że misja to cel przedsiębiorstwa, wiarygodność, jest źródłem identyfikacji pracownika z pracodawcą oraz ma na celu integrowanie zespołów pracowniczych jako całości a nie zamykanie się w obszarach działania.

Źródła z jakich czerpane są informacje o tym co dzieje się w MGGP S.A. W ankiecie zostało podanych sześć źródeł oraz możliwość podania innego źródła występującego a nie wymienionego. Największy wskaźnik uzyskały komunikaty Biura Zarządu w skali całego przedsiębiorstwa 48%, w rozbiciu na jednostki organizacyjne wskaźnik ten już się różnicuje od 25-83% , mniejsze różnice występują w rozbiciu na staż

pracy od 41-51%. Drugim źródłem czerpania informacji jest komunikacja pomiędzy pracownikami. W skali całego przedsiębiorstwa występuje na poziomie 42% w rozbiciu na jednostki organizacyjne od 35-53% i w rozbiciu na staż pracy od 36-51%. Ze wszystkich źródeł tj. z tych opisanych powyżej oraz strony internetowej, od kierowników projektów, dyrektora JO czerpie informacje 24% ankietowanych w całym przedsiębiorstwie, w rozbiciu na jednostki organizacyjne ze wszystkich źródeł korzysta od 7-50% respondentów, w rozbiciu na staż pracy 23-25%. Zauważalny jest mniejszy wskaźnik przy pozyskiwaniu informacji od dyrektora jednostki, który wynosi 24% w ocenie całego przedsiębiorstwa, w jednostkach organizacyjnych wskaźnik ten już się różnicuje od 8-35%, w podziale na staż pracy wskaźnik jest zbliżony do wskaźnika jednostek organizacyjnych i wynosi od 9-34%. Najniżej ocenione zostało pozyskiwanie informacji od kierowników projektów i wynosi 15% w skali całego przedsiębiorstwa, w jednostkach organizacyjnych od 10-30%, natomiast w rozbiciu na staż pracy od 11-19%.

Ocena poinformowania o aktualnie realizowanych projektach przez MGGP S.A., jest na poziomie 63% w skali całego przedsiębiorstwa, wskaźniki się różnicują w rozbiciu na jednostki organizacyjne od 27-83%, w ujęciu stażu pracy wskaźniki są na poziomie od 60-67%.

Ocena poinformowania o zmianach organizacyjnych zachodzących w MGGP S.A., pracownicy biorący udział w badaniu ocenili, że czują się poinformowani na poziomie 64% w skali całego przedsiębiorstwa, w rozbiciu na jednostki organizacyjne występuje duże zróżnicowanie od 20-97%, w rozbiciu na staż pracy od 58-78%.

Ocena poinformowania o wydarzeniach zewnętrznych w których bierze udział MGGP S.A., w skali całego przedsiębiorstwa przepływ informacji dotyczących wydarzeń zewnętrznych jest na poziomie 56%, w rozbiciu na jednostki organizacyjne wskaźniki się różnicują od 40-83%, natomiast w ujęciu stażu pracy wynoszą od 47-67%.

Otrzymywanie informacji w zakresie realizowanych projektów, zmian organizacyjnych występujących w MGGP S.A. oraz wydarzeń zewnętrznych w których pracodawca bierze udział jest ważne dla pracowników, te informacje pokazują co się dzieje w przedsiębiorstwie, zmiany organizacyjne dla pracowników są w większości zrozumiałe jako konieczne dla zapewnienia utrzymania konkurencyjności na rynku, powinny zachodzić ponieważ są one związane z codziennym funkcjonowaniem, dopasowywaniem się do wymogów rynku i warunków globalnych w prowadzonej działalności. Natomiast świadomość pracownika, że pracodawca bierze udział nie tylko w tworzeniu własnego

biznesu ale chce być identyfikowany poza przedsiębiorstwem biorąc udział w wydarzeniach zewnętrznych jest czynnikiem motywującym.

Oceny przepływu informacji pomiędzy kierownikiem projektu a pracownikiem, oceniając przepływ informacji pomiędzy kierownikami projektów a pracownikami w skali całego przedsiębiorstwa jest na poziomie 75% przy czym należy wziąć pod uwagę, że 49% odpowiedziało raczej dobrze a 26% bardzo dobrze. W jednostkach organizacyjnych ocena przepływu informacji pomiędzy kierownikami projektów a pracownikami oceniona jest na poziomie od 33-85% z występującym wyższym wskaźnikiem dla odpowiedzi raczej dobrze niż bardzo dobrze. Wskaźniki w przedziale stażu pracy w MGGP S.A. wynoszą od 71-81%.

Ocena przepływu informacji pomiędzy dyrektorami jednostek organizacyjnych a pracownikami jest oceniona na poziomie 61%, raczej dobrze oceniło 41% a bardzo dobrze 20% w skali całego przedsiębiorstwa, w poszczególnych jednostkach wskaźniki te się mocno różnicują od 31-83%, mniejsze zróżnicowanie występuje w rozbiciu na staż pracy od 56-66%.

Ocena przepływu informacji pomiędzy pracownikami uzyskała najwyższe wskaźniki, które wynoszą w skali całego przedsiębiorstwa 89% w rozbiciu na jednostki organizacyjne od 84-100%, podobnie jest w rozbiciu na staż pracy. Również w tej ocenie większy wskaźnik procentowy występuje przy odpowiedziach raczej dobrze 51% niż przy bardzo dobrze 38%.

Ocena przepływu informacji pomiędzy jednostkami organizacyjnymi jest na poziomie 27% jest to najniższy wskaźnik jaki został uzyskany w przeprowadzonym badaniu komunikacji w MGGP S.A. Powodem tak niskiego wskaźnika przepływu informacji pomiędzy jednostkami organizacyjnymi jest zamknięcie się pracowników w obrębie własnej jednostki, dla pracowników jednostka organizacyjna była pracodawcą i to było głównym powodem, że pracownicy ograniczali się tylko do przypisanej jednostki nie wykazując zainteresowania dla innych jednostek funkcjonujących w strukturach organizacyjnych MGGP S.A. Piszę o tym w czasie przeszłym, ponieważ w okresie kiedy były opracowywane wyniki badań nastąpiły zmiany w strukturach organizacyjnych. Nowa struktura zawiera dwa obszary: Obszar Inżynierii Środowiska i Obszar Geoinformacji do których zostały alokowane poprzednio funkcjonujące jednostki zgodnie z profilem działalności. Dokonane zmiany w zakresie struktury organizacyjnej potwierdzają bardzo wysokie kompetencje kadry zarządzającej na najwyższym szczeblu MGGP S.A. Komunikacja pomiędzy jednostkami funkcjonowała na bardzo niskim poziomie i przeprojektowanie struktury będzie ułatwieniem

w zakresie doskonalenia nie tylko procesu komunikacji ale również wszystkich pozostałych procesów funkcjonujących w MGGP S.A.

Ocena najczęściej występujących form komunikacji pomiędzy pracownikami i ocena ich skuteczności

lp.	forma komunikacji	występuje	wskazana jako skuteczna	wskaźnik skuteczności
1	indywidualna rozmowa	93%	87%	94%
2	rozmowa telefoniczna	62%	14%	23%
3	spotkanie zespołu	28%	23%	82%
4	e-mail	61%	18%	30%
5	pisemna (raport, sprawozdanie)	1%	1%	100%

Źródło: kwestionariusz ankiety, opracowanie własne

Największą skuteczność w komunikacji pomiędzy pracownikami ma indywidualna rozmowa, jest skuteczna w 94% oraz spotkanie zespołu skuteczne w 82%. Forma pisemna poprzez raport, sprawozdanie jest skuteczna w 100%, ale ta forma występuje tylko u 1% respondentów co oznacza pojedynczych pracowników. Niski wskaźnik występuje przy skuteczności e-maila 30%, najmniej skuteczna jest rozmowa telefoniczna gdzie wskaźnik skuteczności wynosi tylko 23%.

Ocena najczęściej występujących form komunikacji pracowników z kierownikami projektów

lp.	forma komunikacji	występuje	wskazana jako skuteczna	wskaźnik skuteczności
1	indywidualna rozmowa	83%	83%	100%
2	rozmowa telefoniczna	56%	8%	14%
3	spotkanie zespołu	23%	17%	74%
4	e-mail	61%	18%	30%
5	forma pisemna	2%	0%	brak oceny

Źródło: kwestionariusz ankiety, opracowanie własne

W komunikacji pomiędzy pracownikami a kierownikami projektów w 100% jest skuteczna indywidualna rozmowa, w 74% spotkanie zespołu, komunikacja za pośrednictwem e-maila jest skuteczna w 30%, natomiast rozmowa telefoniczna jest skuteczna tylko w 14%. Formy komunikacji poprzez raport, sprawozdanie respondenci nie ocenili i to może wynikać z komunikacji jednostronnej w której wysyłamy oczekiwane dane.

Ocena najczęściej występujących form komunikacji z dyrektorami jednostek organizacyjnych

lp.	forma komunikacji	wskaźnik występowania	wskazana jako skuteczna	wskaźnik skuteczności
1	indywidualna rozmowa	74%	85%	114%
2	rozmowa telefoniczna	47%	10%	21%
3	spotkanie zespołu	17%	11%	65%
4	e-mail	53%	14%	26%
5	pisemna (raport, sprawozdanie)	2%	1%	50%
6	inna	2%	1%	50%

Źródło: kwestionariusz ankiety, opracowanie własne

W badaniu skuteczności komunikacji z dyrektorami jednostek wystąpiło odchylenie wynoszące 14%, więcej respondentów wskazało skuteczność indywidualnej rozmowy niż jako występującej. Należy przyjąć, że indywidualna rozmowa z dyrektorami jednostek jest w 100% skuteczna. Spotkanie zespołu jest skuteczną formą w 65%. Pozostałe formy mają znacznie niższą skuteczność, e-mail 26%, rozmowa telefoniczna 21%. Formy pisemne i inne, są efektywne na poziomie 50%, występują sporadycznie, w innych formach występuje skype.

Preferowane zachowania aby pokonać bariery w komunikacji, oceniając postawy pracowników biorących udział w badaniu należy podkreślić, że w większości bo w 81% respondentów wskazuje współpracę i 16% kompromis. Pozostałe zachowania zaliczane do postaw negatywnych takie jak rywalizacja, uleganie, unikanie wystąpiły sporadycznie i zostały pokazane w poprzednich opracowaniach.

Ocena ilości mylnie skierowanych informacji w MGGP S.A., takie sytuacje miały miejsce u 21% pracowników ankietowanych, przy tym pytaniu nie zostało doprecyzowane w jakim okresie. Należy przyjąć, że respondenci odnieśli się do całego okresu zatrudnienia w MGGP S.A. Biorąc taką sytuację pod uwagę wskaźnik nie jest wysoki i to jest pozytywne zjawisko, świadczy o poprawnie działającym obiegu dokumentów w MGGP S.A.

Podjęte działania w związku z mylnie skierowaną informacją, u większości pracowników wystąpiło oczekiwane działanie polegające na rozeznaniu do kogo powinna trafić mylnie skierowana informacja i nastąpiło jej przekierowanie w 68%, informacja została zwrócona jako nie dotyczy w 25%, tylko u 8% pracowników, biorących udział w badaniu

występuje zachowanie negatywne w wyniku którego, mylnie skierowane informacje zostały porzucone i uznane zostało, że skoro pracownika nie dotyczy to nie musi się nimi zajmować.

Jakie działania podjąć aby usprawnić komunikację w MGGP S.A., na to pytanie udzielili po części odpowiedzi respondenci, wskazując kanały komunikacyjne, które funkcjonują w MGGP S.A. tylko nie zawsze sprawnie działają. Należy tu podkreślić, że oczekiwania pracowników biorących udział w badaniu są ukierunkowane na spotkania w zespołach projektowych i z przełożonymi. Patrząc na ocenę efektywności indywidualnej rozmowy oraz spotkań w zespołach, należy zaznaczyć efektywność tej formy komunikacji jest wysoka i te formy muszą być doskonałe. Taki typ komunikacji jest szczególnie ważny w przedsiębiorstwie, dążącym do osiągnięcia wysokiego poziomu zaangażowania pracowników. Spotkania indywidualne i spotkania w zespołach projektowych mają charakter motywujący, pozwalają na dwukierunkową rozmowę i uzyskanie natychmiastowej informacji zwrotnej.

Zaskakująco niska efektywność jest w komunikacji za pośrednictwem e-maila i do tej formy należy pracowników przekonać, nauczyć stosować, komunikacja tą drogą jest szybka, tania w użytkowaniu, daje możliwość przypomnienia sobie wątku występującego z korespondencji i doprecyzowanie udzielonych informacji w informacji zwrotnej.

Biuletyn informacyjny może występować w formie papierowej lub online, w biuletynie, można pracownikom przekazywać wszystkie informacje, zbudować go blokami tematycznymi. Koordynacja wydawania biuletynu powinna być prowadzona przez wyznaczonego pracownika, natomiast redagowanie i pisanie artykułów powinno się odbywać w szerszym gronie, dając możliwość pracownikom pisania o tym co jest dla nich ważne oraz o tym co chcą przekazać i jaką wiedzą chcą się podzielić. Można tu zamieszczać nie tylko informacje zawodowe ale dzielić się sukcesami osobistymi.

Komunikacja internetowa może obejmować nie tylko wiadomości e-mailowe ale również rozmowy na komunikatorach, wideokonferencje dla szerszej grupy pracowników. Z upływem czasu można się pokusić o forum dyskusyjne, w ten sposób uzyskane zostaną lepsze wskaźniki współpracy zespołowej, będzie można dzielić się wiedzą, powstającymi problemami oraz korzystać z doświadczenia współpracowników.

Z przeprowadzonych badań wynika, że pracownikom brakuje spotkań integracyjnych poza miejscem pracy. Ta forma ma wpływ nie tylko na poprawę komunikacji, ale również na poprawę relacji międzyludzkich, które w dalszym czasie przełożą się na lepszą atmosferę w pracy.

Strona internetowa MGGP S.A. powinna być najbardziej oczywistą metodą rozpowszechniania informacji wśród pracowników i kandydatów do zatrudnienia. Jej zawartość i opracowanie graficzne są wizytówką przedsiębiorstwa i wiele mówią o jego charakterze.

Skrzynki pomysłów i sugestii, ta forma komunikacji będzie budować grupy talentów wśród pracowników. Poza tym będzie sprzyjać poznawaniu pomysłów pracowników na temat usprawnień procesów. Kluczem do sukcesu będzie utworzenie budżetu i przyznawanie pracownikom nagród za dobre pomysły innowacyjne. Moim zdaniem nie tylko kadra menadżerska powinna mieć wpływ na typowanie pracownika do nagrody, ale również sam pracownik, który uważa, że zasługuje na tą formę nagrody, powinien mieć prawo wnioskować o jej przyznanie do Zarządu MGGP S.A. podając swoje uzasadnienie. Ostateczną decyzję o przyznaniu nagrody podejmie Zarząd MGGP S.A. Otrzymanie nagrody w danym roku nie powinno wykluczać pracownika z ubiegania się o tą nagrodę w roku następnym, należy nagradzać talenty a nie tych którzy jeszcze nie byli nagrodzeni, takie działania powodują zniechęcenie i nagroda traci swój autorytet.

Badania komunikacji w MGGP S.A. zostały opracowane celowo w trzech ujęciach, badaniu całego przedsiębiorstwa, w rozbiciu na staż pracy i w ujęciu funkcjonujących jednostek organizacyjnych. Opracowane wyniki przeprowadzonego badania pokazały, że luki w efektywnej komunikacji występują na każdym poziomie. Mając świadomość występujących luk przy poziomie efektywnej komunikacji 68,25% stosunkowo łatwo będzie te deficyty poprawić i należy uznać, że badanie zostało przeprowadzone w najbardziej odpowiednim momencie. Wyniki badań zostaną przedstawione Zarządowi MGGP S.A. i powinny zostać podjęte w tym zakresie programy naprawcze. Kadra menadżerska zarządzająca zespołami powinna zapoznać się z wynikami badań, występującymi deficytami i od niej będzie zależeć jak będzie działać efektywna komunikacja. Jeżeli zostaną poprawione wyniki efektywnej komunikacji to one będą procentować w budowaniu zaangażowania pracownika i budowaniu zaangażowanych zespołów. Natomiast zaangażowanie będzie procentować w lepszej efektywności pracy i co za tym idzie lepszym wyniku finansowym. Przeprowadzone badania nie mogą pozostać tylko wynikami na obecną chwilę, badanie komunikacji powinno być przeprowadzone powtórnie po upływie 6 miesięcy od wdrożenia w życie systemów naprawczych komunikacji. Dokładne wskazówki poprawy komunikacji zostały opisane w podsumowaniu i wnioskach. Aby się przekonać jaki wpływ ma efektywna komunikacja na zaangażowanie pracownika, należałoby w następnym kroku dokonać oceny zaangażowania i porównać wyniki zaangażowania z wynikami poziomu komunikacji.

SPIS TABEL

1.1 Postawy i zachowania w budowaniu zaangażowania	9
1.2 Czynniki i podejście nauki dla budowania zaangażowania	18
2.1 Zarządzanie ZL a zarządzanie KL w budowaniu zaangażowanych postaw pracowników	19
2.2 Modele budowy postawy pracowników zmotywowanych	24
3.1 Zalety i wady komunikacji interpersonalnej	35
5.1.1 Ocena znajomości wizji, misji i celów MGGP S.A	48
5.1.2. Wykaz źródeł z jakich czerpane są informacje o tym co dzieje się w MGGP S.A.....	49
5.1.3 Ocena przekazywania informacji o aktualnie realizowanych projektach przez MGGP S.A.....	49
5.1.4 Ocena przekazywania informacji o zmianach organizacyjnych zachodzących w MGGP S.A	50
5.1.5 Ocena przekazywania informacji o wydarzeniach zewnętrznych w których bierze udział MGGP S.A	50
5.1.6. Ocena przepływu informacji pomiędzy kierownikiem projektu a pracownikiem	51
5.1.7 Ocena przepływu informacji pomiędzy dyrektorem jednostki a pracownikiem.....	51
5.1.8 Ocena przepływu informacji pomiędzy pracownikami w jednostkach organizacyjnych	52
5.1.9 Ocena przepływu informacji pomiędzy jednostkami organizacyjnymi	52
5.1.10 Najczęściej występujące formy komunikacji pomiędzy pracownikami	53
5.1.11 Najczęściej występujące formy komunikacji z kierownikami projektów.....	53
5.1.12 Najczęściej występujące formy komunikacji z dyrektorami jednostek organizacyjnych	54
5.1.13 Najbardziej skuteczne formy komunikacji pomiędzy pracownikami	54
5.1.14 Najbardziej skuteczne formy komunikacji z kierownikami projektów	55
5.1.15 Najbardziej skuteczne formy komunikacji z dyrektorami jednostek organizacyjnych	55
5.1.16 Preferowane zachowania przy pokonywaniu występujących barier w komunikacji ..	56
5.1.17 Ilość otrzymanych informacji których adresatem powinien być pracownik z innej jednostki organizacyjnej.....	57
5.1.18 Podjęte działania w zakresie otrzymania informacji należącej do pracownika z innej jednostki organizacyjnej.....	57

5.1.19 Z jakimi jednostkami organizacyjnymi komunikacja wewnętrzna jest najbardziej zadawalająca.....	58
5.1.20 Ocena wpływu efektywnej komunikacji na zwiększenie zaangażowania pracowników	59
5.1.21 Wskazane sposoby usprawnienia komunikacji w MGGP S.A	60
5.2.1 Ocena wizji, misji i celów MGGP S.A według stażu pracy	61
5.2.2 Wykaz źródeł z jakich czerpane są informacje o tym co dzieje się w MGGP S.A. według stażu.....	61
5.2.3 Ocena poinformowania o aktualnie realizowanych projektach przez MGGP S.A. według stażu.....	62
5.2.4 Ocena poinformowania o zachodzących zmianach organizacyjnych w MGGP S.A. według stażu.....	63
5.2.5 Ocena poinformowania o wydarzeniach zewnętrznych w których bierze udział MGGP S.A. według stażu	64
5.2.6 Ocena przepływu informacji pomiędzy kierownikami projektów a pracownikami według stażu.....	64
5.2.7 Ocena przepływu informacji pomiędzy dyrektorami jednostek a pracownikami według stażu.....	65
5.2.8 Ocena przepływu informacji pomiędzy pracownikami według stażu.....	66
5.2.9 Ocena przepływu informacji pomiędzy jednostkami organizacyjnymi według stażu ..	66
5.2.10 Najczęściej występujące formy komunikacji pomiędzy pracownikami według stażu.....	68
5.2.11 Najczęściej występujące formy komunikacji z kierownikami projektów według stażu.....	68
5.2.12 Najczęściej występujące formy komunikacji z dyrektorami jednostek organizacyjnych według stażu.....	69
5.2.13 Najbardziej skuteczne formy komunikacji pomiędzy pracownikami według stażu ...	69
5.2.14 Najbardziej skuteczne formy komunikacji z kierownikami projektów według stażu	70
5.2.15 Najbardziej skuteczne formy komunikacji z dyrektorami jednostek organizacyjnych według stażu.....	71
5.2.16 Preferowane zachowania w celu pokonania występujących barier w komunikacji według stażu.....	71
5.2.17 Ilość otrzymanych informacji których adresatem powinien być pracownik z innej jednostki organizacyjnej według stażu.....	72

5.2.18 Podjęte działania w zakresie otrzymania informacji należącej do pracownika z innej jednostki organizacyjnej według stażu.....	73
5.2.19 Ocena wpływu komunikacji na zwiększenie zaangażowania według stażu.....	74
5.2.20 Wskazane sposoby usprawnienia komunikacji według stażu.....	74
5.3.1 Respondenci w podziale na jednostki organizacyjne.....	77
5.3.2 Ocena znajomości wizji, misji i celów MGGP S.A. w podziale na jednostki organizacyjne.....	78
5.3.3 Źródła z których czerpane są informacje o tym co dzieje się w MGGP S.A. w podziale na jednostki organizacyjne.....	79
5.3.4 Ocena poinformowania o aktualnie realizowanych projektach przez MGGP S.A. w podziale na jednostki organizacyjne.....	81
5.3.5 Ocena poinformowania o zmianach organizacyjnych zachodzących w MGGP S.A. w podziale na jednostki organizacyjne.....	82
5.3.6 Ocena poinformowania o wydarzeniach zewnętrznych w których bierze udział MGGP S.A. w podziale na jednostki organizacyjne.....	84
5.3.7 Ocena przepływu informacji pomiędzy kierownikami projektów a pracownikami w podziale na jednostki organizacyjne.....	85
5.3.8 Ocena przepływu informacji pomiędzy dyrektorami jednostek a pracownikami.....	87
5.3.9 Ocena przepływu informacji pomiędzy pracownikami w podziale na jednostki organizacyjne.....	88
5.3.10 Ocena przepływu informacji pomiędzy jednostkami organizacyjnymi.....	90
5.3.11 Najczęściej występujące formy komunikacji pomiędzy pracownikami w podziale na jednostki organizacyjne.....	91
5.3.12 Najczęściej występujące formy komunikacji z kierownikami projektów w podziale na jednostki organizacyjne.....	93
5.3.13 Najczęściej występujące formy komunikacji z dyrektorami jednostek organizacyjnych.....	94
5.3.14 Najbardziej skuteczne formy komunikacji pomiędzy pracownikami w podziale na jednostki organizacyjne.....	96
5.3.15 Najbardziej skuteczne formy komunikacji z kierownikami projektów w podziale na jednostki organizacyjne.....	97
5.3.16 Najbardziej skuteczne formy komunikacji z dyrektorami jednostek.....	99
5.3.17 Preferowane zachowania w celu pokonania występujących barier w komunikacji w podziale na jednostki organizacyjne.....	100

5.3.18 Ocena ilości mylnie otrzymanych informacji w podziale na jednostki organizacyjne	101
5.3.19 Podjęte działania w zakresie otrzymania informacji należącej do pracownika z innej jednostki organizacyjnej.....	102
5.3.20 Ocena wpływu efektywnej komunikacji na zaangażowanie w podziale na jednostki organizacyjne	103
5.3.21 Wskazane sposoby poprawy komunikacji według jednostek organizacyjnych	105

SPIS RYSUNKÓW

1. Elementy zaangażowania pracowników.....	17
2. Relacje przełożony – pracownik.....	30

WYKRESY

3.1 Odbiór komunikatu.....	36
----------------------------	----

BIBLIOGRAFIA

1. Bartkowiak G. Człowiek w pracy. Od stresu do sukcesu w organizacji, wydawnictwo PWE, Warszawa 2009
2. Coates Ch. Menadżer wszechstronny, wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996
3. Czarnecki K.M, Nowy leksykon metodologiczny, wydawnictwo Wyższa Szkoła Humanistyczna, Sosnowiec 2009
4. Drucker Peter F. On the prpfession of management, tłumaczenie Doroba A. Zawód menadżer, wydawnictwo MT Biznes Sp. z.o.o.,2004
5. Drucker Peter F, The effective executive, tłumaczenie Górski J.Szyfter J, Menadżer skuteczny, wydawnictwo MT Biznes Warszawa 2012
6. Gick A, Tarczyńska M, praca zbiorowa, Motywowanie pracowników, wydawnictwo PWE, Warszawa 1999
7. Glińska – Neweś A, Kulturowe uwarunkowania zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie, wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2007
8. Juchnowicz M, Zarządzanie przez zaangażowanie, wydawnictwo PWE, Warszawa 2010
9. Koziół L, Motywacja w pracy. Determinanty ekonomiczno – organizacyjne, wydawnictwo PWN, Warszawa – Kraków 2002
10. Kubik K, Menadżer w przedsiębiorstwie przyszłości, wydawnictwo TNOiK Toruń 2005
11. Łobocki M, Wprowadzenie do metodologii badań pedagogicznych, wydawnictwo Impuls, Kraków 2007
12. McGee R, Rennie A, Budowanie zaangażowania pracowników, wydawnictwo ABC a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2012
13. Mruk H, Komunikowanie się w biznesie, wydawnictwo Akademia Ekonomiczna, Poznań 2002
14. Nosal Czesław S, Psychologia myślenia i działania menadżera, wydawnictwo AKADE, Kraków 2001
15. Penc J, Menadżer w działaniu, podejmowanie najlepszych decyzji, wydawnictwo C H Beck Warszawa 2003
16. Penc J, Nowoczesne kierowanie ludźmi. Wywieranie wpływu i współdziałanie w organizacji, wydawnictwo Difin, Warszawa 2007

17. Potocki A, Komunikacja wewnętrzna w przedsiębiorstwie, wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków 2001
18. Potocki A, Winkler R, Żbikowska A, Techniki komunikacji w organizacjach gospodarczych, wydawnictwo Difin Warszawa 2003
19. Pocztowski A, Zarządzanie zasobami ludzkimi, wydawnictwo PWE, Warszawa 2007
20. Rzepka B, Efektywna komunikacja w zespole, wydawnictwo Samo Sedno Edgard, Warszawa 2012
21. Stankiewicz J, Komunikowanie się w organizacji, wydawnictwo Astrum, Wrocław 1999
22. Sobkowiak B, Interpersonalne i grupowe komunikowanie się w organizacji, wydawnictwo Wyższa Szkoła Zarządzania i Bankowości, Poznań 2005
23. Sikorski Cz, Kultura organizacyjna, wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2006
24. Skrzypek E, Jakość i efektywność, wydawnictwo Uniwersytetu M. Curie-Skłodowskiej, Lublin 2000
25. Szczerba G, Zbuduj swój dream team, wydawnictwo Helion, Gliwice 2014
26. Sztampka P. Zaufanie. Fundament społeczeństwa, wydawnictwo Znak, Kraków 2007
27. Sztumski J, Wstęp do metod i technik badań społecznych, wydawnictwo Śląsk, Katowice 2005,
28. Zimnol A. Komunikacja Interpersonalna, wydawnictwo Poligraf, Brzezia Łąka k\ Wrocławia 2012

ŹRÓDŁA INTERNETOWE

Paweł Berłowski, (2014) Akademia Grupy Pracuj, www.HRweb.pl,
<http://pl.wikipedia.org/wiki/zaangazowanie>, Zaangażowanie
<http://praca.wm.pl/91938>, Zadowolony pracownik przynosi firmie zyski
<http://weblog.infopraca.pl/2009/08>, Chcesz być szczęśliwy zaangażuj się w pracę

ZAŁĄCZNIKI

4.2.1 Kwestionariusz ankiety przeprowadzonego badania komunikacji w MGGP S.A.

Załącznik 4.2.1

Kwestionariusz ankiety przeprowadzonego badania komunikacji w MGGP S.A.

1. Czy znana jest Pani\ Panu wizja, misja i cele MGGP SA?

- Zdecydowanie tak
- Raczej tak
- Trudno powiedzieć
- Raczej nie
- Zdecydowanie nie

2. Z jakiego źródła aktualnie Pani/ Pan czerpie informacje o tym, co dzieje się w MGGP SA?

- Komunikaty Biura Zarządu
- Strona internetowa
- Od Kierownika Projektu
- Od Dyrektora
- Od Współpracowników
- Wszystkie powyższe
- Inne źródła, jakie?

3. Czy czuje się Pani \Pan dobrze poinformowana \y o następujących wydarzeniach w MGGP?

3.1 aktualnie realizowane projekty;

- Zdecydowanie tak
- Raczej tak
- Trudno powiedzieć
- Raczej nie
- Zdecydowanie nie

3.2 zmiany organizacyjne ;

- Zdecydowanie tak
- Raczej tak
- Trudno powiedzieć
- Raczej nie
- Zdecydowanie nie

3.3 wydarzenia zewnętrzne, w których bierze udział MGGP;

- Zdecydowanie tak
- Raczej tak
- Trudno powiedzieć
- Raczej nie
- Zdecydowanie nie

4. Jak ocenia Pani \Pan przepływ informacji pomiędzy:

4.1 kierownik projektu – pracownik;

- Bardzo dobrze
- Raczej dobrze
- Trudno powiedzieć
- Raczej źle
- Bardzo źle

4.2 pracownik – dyrektor JO;

- Bardzo dobrze
- Raczej dobrze
- Trudno powiedzieć
- Raczej źle
- Bardzo źle

4.3 pracownik – pracownik

- Bardzo dobrze
- Raczej dobrze
- Trudno powiedzieć
- Raczej źle
- Bardzo źle

4.4 Jednostkami Organizacyjnymi

- Bardzo dobrze
- Raczej dobrze
- Trudno powiedzieć
- Raczej źle
- Bardzo źle

5. W jakiej formie najczęściej komunikuje się Pani\ Pan ze współpracownikami:

(można zaznaczyć więcej niż jedną odpowiedź, maksymalnie 3 najczęściej występujące)

- Indywidualna rozmowa
- Rozmowa telefoniczna
- Spotkanie zespołu
- E-mail
- Pisemnie (raport, sprawozdanie)
- Inne, jakie?

6. W jakiej formie najczęściej komunikuje się Pani\ Pan z kierownikiem projektu:

(można zaznaczyć więcej niż jedną odpowiedź, maksymalnie 3 najczęściej występujące)

- Indywidualna rozmowa
- Rozmowa telefoniczna
- Spotkanie zespołu
- E-mail
- Pisemnie (raport, sprawozdanie)
- Inne, jakie?

7. W jakiej formie najczęściej komunikuje się Pani\ Pan z dyrektorem JO: (można

zaznaczyć więcej niż jedną odpowiedź, maksymalnie 3 najczęściej występujące)

- Indywidualna rozmowa
- Rozmowa telefoniczna
- Spotkanie zespołu
- E-mail
- Pisemnie (raport, sprawozdanie)
- Inne, jakie?

8. Która forma kontaktu jest dla Pani\ Pana najbardziej skuteczna ze współpracownikami?

- Indywidualna rozmowa

- Rozmowa telefoniczna
- Spotkanie zespołu
- E-mail
- Pisemnie (raport, sprawozdanie)
- Wskazana jako inna

9. Która forma kontaktu jest dla Pani\ Pana najbardziej skuteczna z kierownikiem projektu?

- Indywidualna rozmowa
- Rozmowa telefoniczna
- Spotkanie zespołu
- E-mail
- Pisemnie (raport, sprawozdanie)
- Wskazana jako inna

10. Która forma kontaktu jest dla Pani\ Pana najbardziej skuteczna z dyrektorem JO?

- Indywidualna rozmowa
- Rozmowa telefoniczna
- Spotkanie zespołu
- E-mail
- Pisemnie (raport, sprawozdanie)
- Wskazana jako inna

11. Aby pokonać bariery komunikacji w miejscu pracy, preferuje Pani\ Pan?

- Współpracę
- Kompromis
- Rywalizację
- Uleganie
- Unikanie

12. Czy zdarzyło się Pani\ Panu otrzymać informację, której adresatem powinien być pracownik innej JO ?

- Zdecydowanie tak
- Raczej tak
- Trudno powiedzieć
- Raczej nie
- Zdecydowanie nie

13. Jeżeli na pytanie 12 odpowiedziała Pani\ Pan zdecydowanie tak lub raczej tak jakie były dalsze działania w tym zakresie?

- Uznałam\ em, że otrzymana informacja dotyczy innej Jednostki Organizacyjnej , więc nie muszę się tym zajmować
- Zwróciłam\ em informację do nadawcy z zaznaczeniem „nie dotyczy”
- Rozeznałam \em temat i błędnie skierowana informacja została przekierowana do właściwego adresata
- Inne, jakie?

14. Pomiędzy jakimi JO z którymi Pani\ Pan współpracuje, komunikacja wewnętrzna jest najbardziej zadawalająca, z pominięciem Jednostki Organizacyjnej w której Pani\ Pan jest zatrudniony ? (można zaznaczyć więcej niż jedną odpowiedź maksymalnie 3 Jednostki Organizacyjne)

- BOŚ (Biuro Ochrony Środowiska)
- BPP (Biuro Planowania Przestrzennego)
- BZI (Biuro Zarządzania Inwestycjami)
- ZPDIK (Zakład Przetwarzania Danych i Katastru)
- ZGIK (Zakład Geoinformacji i Kartografii)
- ZG (Zakład Geodezji)
- ZGOI (Zakład Geodezyjnej Obsługi Inwestycji)
- BH (Biuro Handlowe)
- BI (Biuro Informatyki)
- BZ (Biuro Zarządu)
- DP (Dział Prawny)
- OF (Obszar Finansowy)
- OHRiA (Obszar HR i Administracji)

15. Czy według Pani\ Pana efektywna komunikacja wewnętrzna skutkuje zwiększeniem zaangażowania pracownika w wykonywane zadania?

- Zdecydowanie tak
- Raczej tak
- Trudno powiedzieć
- Raczej nie
- Zdecydowanie nie

16. Co według Pani\ Pana usprawniłoby proces komunikacji w MGGP SA?

- Wydawanie biuletynu informacyjnego
- Częstsze spotkania z przełożonym
- Częstsze spotkania w zespołach projektowych
- Forum dyskusyjne
- E-maile, Komunikaty Biura Zarządu
- Skrzynki sugestii i pomysłów
- Inne, jakie?.....

DANE RESPONDENTA

Płeć

- Kobieta
- Mężczyzna

Wiek

- 20 -25
- 26 – 35
- 36 – 45
- powyżej 45

Wykształcenie

- średnie
- wyższe
- podyplomowe

Staż pracy w MGGP

- 0-2 lat
- 2,1- 5 lat
- 5,1-10 lat
- powyżej 10 lat

Jednostka Organizacyjna

- BOŚ (Biuro Ochrony Środowiska)
- BPP (Biuro Planowania Przestrzennego)
- BZI (Biuro Zarządzania Inwestycjami)
- ZPDIK (Zakład Przetwarzania Danych i Katastru)
- ZGIK (Zakład Geoinformacji i Kartografii)
- ZG (Zakład Geodezji)
- ZGOI (Zakład Geodezyjnej Obsługi Inwestycji)
- BH (Biuro Handlowe)
- BI (Biuro Informatyki)
- Pozostałe JO - BZ\ DP\ OF\ OHR i A (Biuro Zarządu\ Dział Prawny \Obszar Finansowy \Obszar HR i Administracji)