



KOMUNIKACJA INTERPERSONALNA W RELACJACH PRZEŁOŻONY-PODWŁADNY NA PRZYKŁADZIE INSTYTUCJI SAMORZĄDOWEJ

Agata Przewoźna-Krzemińska

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania

Streszczenie: Komunikacja jest podstawą wszelkich relacji pomiędzy ludźmi, posiada także ogromne znaczenie w życiu prywatnym oraz zawodowym. Są jednak stanowiska pracy, które wymagają od pracowników szczególnych zdolności komunikacyjnych. Artykuł ma na celu analizę komunikacji interpersonalnej w relacjach pracownik–przełożony oraz próbę identyfikacji zmian i innowacji w komunikacji interpersonalnej. W referacie przedstawiono znaczenie komunikacji interpersonalnej w zarządzaniu zasobami ludzkimi, tzw. zarządzanie przez komunikację. Niniejszy artykuł przedstawia analizę i wnioski, które zostały opracowane na podstawie badań empirycznych przeprowadzonych wśród pracowników jednostki budżetowej, dokładnie starostwa powiatowego.

Słowa kluczowe: komunikacja, zarządzanie zasobami ludzkimi, relacje interpersonalne, jednostka budżetowa

DOI: 10.17512/znpcz.2017.1.1.02

Wprowadzenie

Komunikacja interpersonalna pełni kluczową rolę w zarządzaniu zasobami ludzkimi, a w konsekwencji w sprawnym funkcjonowaniu organizacji. Na szczególną uwagę w tej kwestii zasługuje rola menedżera w organizacji, który powinien posiadać zdolności komunikacyjne na najwyższym poziomie. Każda firma podczas naboru i doboru kandydatów na pracowników, którzy zobligowani będą do pełnienia ról kierowniczych, powinna rzetelnie sprawdzać, „jak kandydat radzi sobie z procesem komunikacji, na ile zgodnie z podjętymi zamiarami oddziałuje na innych ludzi, wpływa na ich nastawienie do problemu, motywując do działania, zrozumienie intencji nadawcy informacji i stymuluje działanie w kierunku oczekiwanym przez partnera” (Czubasiewicz, Wróbel 2012, s. 114). Celem niniejszego opracowania jest wskazanie na znaczenie zagadnienia komunikacji interpersonalnej pomiędzy pracownikiem a jego przełożonym. Część badawcza zawiera wyniki przeprowadzonych badań ankietowych analizujące opinie pracowników, dotyczące jakości i znaczenia komunikacji pomiędzy pracownikami a przełożonymi w jednostce budżetowej. Zarządzanie kadrami wymaga budowania współpracy członków przedsiębiorstwa tak, aby odpowiednio zagospodarować ich umiejętności oraz zdolności, a także zneutralizować zachowania, jakie są odpowiedzialne za obniżenie efektywności organizacji. Aby prawidłowo zarządzać przedsiębiorstwem, niezbędny jest proces komunikacji pracowników przedsiębiorstwa ze sobą, jak rów-

niez z otoczeniem. Termin „zarządzanie zasobami ludzkimi” ściśle wiąże się z procesem komunikacji, gdyż nie można dążyć do perfekcji w zarządzaniu bez doskonalenia zdolności komunikacyjnych (Stankiewicz 2006, s. 14-15). Skuteczna komunikacja jest bardzo ważna szczególnie dla menedżerów, ponieważ efekty pracy kierownika zależą właśnie od umiejętności porozumiewania się, zarówno z podległymi pracownikami, jak i z właścicielami oraz z klientami przedsiębiorstwa. Menedżer nigdy nie odniesie sukcesu, jeśli: nie będzie potrafił się skutecznie porozumiewać, nie będzie umiał konkretnie wyrażać swoich myśli, tłumaczyć celu i sensu podejmowanego zadania, będzie miał problemy z wyjaśnieniem obowiązków i zadań przydzielonych pracownikom (Holstein-Beck 2001). W literaturze organizacji i zarządzania pojawił się w ostatnich latach termin „zarządzanie przez komunikację” (*management by communication*), który polega na „budowie i doskonaleniu systemu stałego informowania załogi o głównych celach, problemach i kłopotach przedsiębiorstwa, zamierzeniach kierownictwa oraz o aktualnej i docelowej pozycji na rynku”. Nadrzędnym celem zarządzania przez komunikację jest stworzenie dobrych stosunków pomiędzy pracownikami a kierownikami, co wpływa na zwiększenie motywacji oraz na przyjazną atmosferę w pracy (Czarnecka-Wójcik 1999, s. 404). W każdej organizacji komunikacja interpersonalna jest nieodłącznie związana z podstawowymi funkcjami zarządzania (z planowaniem, organizowaniem, kontrolą czy przewodzeniem). „Role pełnione przez członków organizacji, szczególnie menedżerów, wymagają umiejętności komunikacyjnych, np. kontakty z podwładnymi, przełożonymi, z osobami na równoległych stanowiskach czy z otoczenia organizacji. Informacyjne role menedżerskie skupiają się na pozyskiwaniu oraz rozpowszechnianiu informacji dzięki komunikacji, natomiast role decyzyjne nakazują menedżerom podejmowanie racjonalnych decyzji i przekazywanie ich innym” (Griffin 2004, s. 599-600). Kompetentny interpersonalnie kierownik powinien być osobą wiarygodną, powinien umieć porozumiewać się w sposób poprawny z pracownikami, mówić zrozumiale, konkretnie, a także upewniać się, czy jego komunikat został zrozumiany. Menedżer powinien słuchać uważnie, aby stworzyć bezpieczny klimat rozmowy (Holstein-Beck 2001, s. 57). Komunikacja interpersonalna podczas zarządzania zasobami ludzkimi sprzyja zadowoleniu pracowników, poprawia atmosferę, sprawia, że pracownicy czują się dobrze w swojej pracy.

Teoretyczne ujęcie komunikacji interpersonalnej

Komunikacja jest procesem wszechobecnym, towarzyszy ludzkości od zawsze, od urodzenia aż do śmierci. Ludzie w każdym etapie życia są uzależnieni od porozumiewania się z innymi osobami; zmianie ulegają jedynie sposoby, cele oraz wykorzystywane środki. Sposób, w jaki społeczeństwo komunikuje się między sobą, wpływa na jakość jego życia, na jakość tworzonych związków, a także na zachowania odbiorcy. Termin „komunikowanie” ma swoje korzenie w języku łacińskim, pochodzi od słów „*communico*”, „*communicare*”, które oznaczają: „naradzać się”, „udzielać komuś wiadomości”, oraz od słowa „*communio*”, które oznacza „wspólność” i „poczucie łączności” (Adair 2000, s. 20). Termin „*communications*” pierw-

szy raz pojawił się w XIV wieku i oznaczał „wejście we wspólnotę, utrzymywanie z kimś stosunków”, następnie do XVI wieku termin ten oznaczał „komunę, uczestnictwo, dzielenie się”. Dopiero w wieku XVI nadano mu drugie znaczenie, a mianowicie „transmisja, przekaz”. Znaczenie to było związane z rozwojem dróg oraz poczty. W języku polskim wykorzystuje się pojęcie „komunikacja” oraz pojęcie „komunikowanie” oznaczające porozumiewanie się ludzi (Dobek-Ostrowska 2007, s. 18-19).

Nie ma uniwersalnej definicji komunikowania, gdyż termin komunikacji posiada wiele znaczeń i trudno go jednoznacznie wyjaśnić. Definicja J. Stewarta określa komunikację interpersonalną jako „taki typ, jakość lub rodzaj kontaktu, który pojawia się, kiedy osoby mówią lub słuchają w sposób maksymalizujący to, co osobiste” (Stewart 2002, s. 25). Komunikacja określana jest także jako proces porozumiewania się jednostek, grup czy też instytucji, których celem jest dzielenie się informacjami, myślami i ideami. Proces komunikacji odbywa się przy użyciu różnych środków, na różnych poziomach oraz wywołuje określone skutki (Wilsz 2009, s. 404). Natomiast zdaniem Z. Nęckiego „komunikowanie interpersonalne to podejmowana w określonym kontekście wymiana werbalnych, wokalnych i niewerbalnych sygnałów (symboli) w celu osiągnięcia lepszego poziomu współdziałania” (Nęcki 2000, s. 98). Komunikowanie odbywa się za pośrednictwem symboli słownych, mimiki, gestykulacji, tonacji głosu, ruchów ciała oraz wielu innych symboli materialnych i duchowych. Oprócz tych symboli efektywność komunikacji interpersonalnej warunkuje również chęć podjęcia rozmowy oraz umiejętność słuchania tego, co rozmówca chce nam przekazać. Ponadto dobra komunikacja jest warunkiem efektywnego współdziałania z ludźmi, zarówno w życiu zawodowym, jak i osobistym. Współcześnie niemożliwe jest uniknięcie komunikowania się, mówienia, pisania, używania gestów czy rozmyślenia (komunikacja intrapersonalna). Komunikowanie się ma na celu wpływanie na kogoś, informowanie, współpracę, niesienie pomocy, czy też ujawnienie uczuć (Błaszczuk 2006, s. 155). Komunikowanie pełni szereg funkcji, bardzo istotnych w procesie zarządzania zasobami ludzkimi. Funkcje komunikacji przedstawiono w *Tabeli 1*.

Tabela 1. Funkcje komunikacji w organizacji

Funkcja	Opis funkcji
Informacyjna	Dostarczanie informacji niezbędnych do podejmowania decyzji oraz koordynowania zadań
Instruktażowa	Przekazywanie poleceń i wyjaśnianie, kto, kiedy i jakie działania musi podjąć w celu osiągnięcia wyznaczonych celów
Kontrolna	Sprawowanie kontroli oraz dokonywanie oceny wykonywanej pracy, a także udzielanie informacji zwrotnej dotyczącej wyników oceny
Motywacyjna	Wzmocnienie zaangażowania w wykonywanie zadań organizacyjnych, realizacja celów, polega na podejmowaniu przez kierownictwo działań motywacyjnych
Integracyjna	Łączenie pojedynczych jednostek w jedną organizacyjną całość, jest to proces uspołecznienia oraz asymilacji zawodowej
Emocyjna (ekspresyjna)	Wyrażanie opinii oraz uczuć, takich jak: niezadowolenie, obawy, frustracje, „wentyl bezpieczeństwa” w stosunkach międzyludzkich

Źródło: Opracowano na podstawie (Listwan 2004, s. 289)

Literatura przedmiotu dzieli komunikację interpersonalną na jedno- i dwukierunkową, werbalną i niewerbalną, pionową lub poziomą, w górę lub w dół, pośrednią i bezpośrednią.

Komunikacja jednostronna jest znacznie szybsza i uporządkowana, wskazuje także dystans nadawcy oraz wyższy status względem odbiorcy. Niemniej jednak dwustronna komunikacja jest dokładniejsza z tego względu, iż nadawca może określić, czy komunikat został zrozumiany przez odbiorcę i ewentualnie może przekazać dodatkowe informacje. Ponadto komunikowanie to sprzyja także powstawaniu relacji między nadawcą a odbiorcą.

Komunikacja werbalna „obejmuje słowny przekaz komunikatu pomiędzy nadawcą i odbiorcą” (Aniszewska 2007, s. 90-91). Podstawowym środkiem komunikacji werbalnej jest język. Komunikacja ustna daje nadawcy i odbiorcy większe możliwości wyrażania uczuć i myśli, stwarza dogodniejsze warunki do nawiązania kontaktu. Komunikacja pisemna najczęściej ma charakter formalny. Przyjmuje postać np. listu klasycznego, e-maila, faksu. W komunikowaniu instytucjonalnym i publicznym wyraża się w oficjalnych pismach, takich jak polecenia, akty prawne, postanowienia, rozporządzenia. Zaletą tego typu komunikacji jest trwałość oraz możliwość starannego, dokładnie przemyślanego przygotowania. Wadą natomiast jest jego zamknięty i formalny charakter oraz brak bezpośredniego sprzężenia zwrotnego (Dobek-Ostrowska 2004, s. 18-19). Komunikacja niewerbalna zdaniem W. Głodowskiego „są to wszystkie sygnały występujące w interakcji międzyosobowej, które nie mają ani formy mówionego słowa, ani pisanego wyrazu i obejmują wszystkie inne przekazy, które wywierają pewien wpływ na jej uczestników” (Głodowski 2006, s. 224). Jest wszystkim tym, co zawiera się w procesie komunikacji oprócz słów oraz wyrazu pisanego. Środkami komunikacji niewerbalnej są: gesty, mimika, ruchy i pozycja ciała, odległość przestrzenna, cechy głosu. Gesty niewerbalne są równie ważne w komunikacji; umiejętność trafnej interpretacji niewerbalnych sygnałów warunkuje efektywną komunikację (Rzepa 2006, s. 35).

W literaturze organizacji i zarządzania wyróżnia się podział komunikacji na pionową i poziomą. Komunikacja pionowa z kolei dzieli się na komunikację w górę i w dół. Komunikowanie pionowe w dół ma swój początek na najwyższym szczeblu kierowania, a następnie przechodzi po szczeblach coraz niżej, aż do wykonawców. W kanale tym przekazywane są głównie polecenia dotyczące realizowania określonych czynności, wydawania poleceń, przydzielania obowiązków, informowania, kierowania oraz pouczania. Komunikowanie pionowe w górę polega na przekazywaniu informacji od podwładnych w górę. Zazwyczaj komunikowanie to odbywa się w sposób szczeblowy, w którym „podwładni informują bezpośrednich przełożonych, a ci następnie swoich przełożonych wzdłuż szczebli hierarchii organizacyjnej” (Zalewska 2006, s. 167). Komunikacja pozioma odbywa się pomiędzy pracownikami o równorzędnych stanowiskach, ułatwia współpracę zatrudnionym, a także oszczędza czas, często odbywa się nieformalnie, aby pominąć oficjalną hierarchię i przyspieszyć czas działania. Jednak z punktu widzenia kierownictwa jest niekorzystna, gdy „pracownicy pomijają swoich bezpośrednich przełożonych, aby doprowadzić do załatwienia określonych spraw, albo kiedy sze-

fowie dowiadują się, że wykonano określone działania lub podjęto decyzję bez ich wiedzy” (Robbins 2004, s. 224).

Komunikacja dzieli się także na komunikację pośrednią i bezpośrednią. W komunikacji bezpośredniej komunikaty trafiają od nadawcy do odbiorcy w sposób bezpośredni. Daje to możliwość dobrego porozumienia, gdyż zmniejsza zakłócenia oraz bardziej aktywizuje nadawcę i odbiorcę. Natomiast w komunikacji pośredniej udział bierze osoba pośrednicząca; jest to forma komunikacji z pewnością mniej czasochłonna niż bezpośrednia (Aniszewska 2007, s. 91).

Barriere występujące w komunikacji interpersonalnej

Proces komunikacji interpersonalnej zakłócany jest przez wiele czynników. Literatura przedmiotu podaje trzy grupy barier skutecznego komunikowania się, które zostały przedstawione w *Tabeli 2*.

Tabela 2. Bariere skutecznego komunikowania się

Bariere skutecznego komunikowania się	
Bariere semantyczne	Nadmiar informacji, zbyt szybkie tempo przekazywania informacji, niezrozumiała tematyka, zniekształcenie, niezrozumiały język, niewłaściwa terminologia
Bariere fizyczne i środowiskowe	Hałas, temperatura, miejsce, pora dnia, awarie, presja czasu, złe pomieszczenie
Bariere psychologiczne	Negatywne nastawienie, różnica pokoleń, brak tolerancji, nieśmiałość, brak zainteresowania, zbyt duże zaangażowanie emocjonalne, zmęczenie, złe przygotowanie merytoryczne, monotoność przekazu

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (www.sprawni.org.pl/komunikacja_interpersonalna/)

Bariere komunikacji to przeszkody i zakłócenia występujące w kanale informacyjnym, mogące powodować blokowanie transmisji informacji, która została później określona mianem „szumów informacyjnych”, które mogą mieć zarówno charakter fizyczny, jak i psychologiczny. Bariere w komunikacji interpersonalnej mogą doprowadzić do konfliktów i nieporozumień. Przeszkody w komunikacji mogą występować zarówno po stronie nadawcy (np. brak sprzężenia zwrotnego pomiędzy intencją nadawcy komunikatu), jak i odbiorcy. Analizując rozważania na temat komunikacji interpersonalnej, można podsumować, że jest to proces złożony i skomplikowany. Świadoma kontrola nad tym, co przekazujemy, i to, jak odbiera nasz komunikat odbiorca, warunkuje skuteczne porozumienie. Ważne jest prowadzenie rozmowy w taki sposób, aby nasz rozmówca nas słuchał uważnie oraz żebyśmy my również byli dobrymi słuchaczami. Umiejętność uważnego słuchania drugiej osoby jest bardzo ważną i cenioną zaletą, gdyż najczęstsze błędy komunikacji interpersonalnej wynikają właśnie z tego, iż rozmówca skupia się na tym, co chce powiedzieć, nie zwracając uwagi na to, co mówią inni. Ponadto barierą komunikacji jest również przerywanie i wchodzenie w słowo partnerowi, przez co nadawca może „stracić wątek” wypowiedzi. Tak samo niepożądanym zachowa-

niem podczas komunikacji jest kończenie zdania za nadawcę. Zatem należy unikać takich zachowań podczas komunikacji (Kwiatek 2009, s. 112).

Wyniki badań empirycznych

Badania literaturowe dotyczące komunikacji interpersonalnej zostały rozszerzone o badania empiryczne, które przeprowadzono w jednostce samorządu terytorialnego. Badania te miały na celu analizę opinii pracowników i ich przełożonych na temat komunikacji interpersonalnej oraz jej barier w Starostwie Powiatowym. Podjęta w badaniach empirycznych problematyka badawcza odwoływała się między innymi do następujących pytań badawczych: Jakiego znaczenia ma komunikacja interpersonalna w sprawnym funkcjonowaniu organizacji? Czy pracownicy są zadowoleni z jakości komunikacji interpersonalnej? Jakie są formy komunikacji w badanej jednostce? Czy pracownicy rozumieją polecenia swoich przełożonych? – itp. W celu otrzymania odpowiedzi na postawione pytania badawcze posłużono się techniką ankietową, z wykorzystaniem anonimowej ankiety audytoryjnej przeprowadzonej w kwietniu 2015 roku. Pytania w ankiecie miały charakter zarówno otwarty, jak i zamknięty. Ze 130 przekazanych ankiet wyselekcjonowano prawidłowo wypełnionych 95 ankiet. W badaniu wzięło udział 95 osób (67 kobiet i 28 mężczyzn) pracujących na stanowiskach umysłowych. Na podstawie badań empirycznych przeprowadzonych wśród pracowników Starostwa Powiatowego¹ w X uzyskano następujące informacje: Blisko 100% ankietowanych urzędników odpowiedziało, że *komunikacja interpersonalna ma znaczenie w sprawnym funkcjonowaniu organizacji*. Na uwagę zasługuje to, że większość pracowników urzędu *jest zadowolona z poziomu panującej komunikacji interpersonalnej w organizacji* (79% wszystkich badanych, 50 kobiet oraz 25 mężczyzn), zdania nie miała 1 kobieta, natomiast 8 kobiet i 1 mężczyzna *nie byli zadowoleni z jakości komunikacji w badanym urzędzie* (9% wszystkich odpowiedzi). Z kolei na pytanie dotyczące stosowanych form komunikacji w urzędzie otrzymano następujące odpowiedzi: najczęściej ankietowanych wybrało odpowiedź, iż najczęstszą formą komunikacji w starostwie jest *komunikacja ustna* (100% kobiet oraz 96% mężczyzn), na drugim miejscu wskazano *formę elektroniczną* (33 kobiety oraz 13 mężczyzn, blisko 48% respondentów), na następnym miejscu pojawiła się *forma pisemna* (32 kobiety oraz 12 mężczyzn). Z kolei odpowiedź *komunikacja formalna* wybrało 12 kobiet oraz 2 mężczyzn. Najrzadziej wybieranymi odpowiedziami były: *komunikacja pionowa* (8 osób) oraz *nieformalna* (7 osób). Nikt z ankietowanych nie zaznaczył odpowiedzi odnoszącej się do *poziomej komunikacji*. Podsumowując powyższe wyniki, należy podkreślić, iż badania zostały przeprowadzone w jednostce administracji publicznej, dlatego najczęściej zaznaczanymi formami (oprócz ustnej) była *komunikacja pisemna* oraz *komunikacja elektroniczna*, przeważnie mająca charakter formalny. Na pytanie dotyczące tego, czy bezpośredni przełożony posiada wysokie umiejętności komunikacyjne, otrzymano następujące odpowiedzi: większość pracowników uważa, iż ich *przełożony posiada wysokie umiejętności komunikacyjne*

¹ Dla celów artykułu przedstawiono tylko fragment z szerszych badań.

(54 kobiety oraz 27 mężczyzn), natomiast 9 kobiet nie odpowiedziało na to pytanie, około 5% przebadanych pracowników uważa, że ich *przełożony nie posiada wysokich umiejętności komunikacyjnych*. Zapytano także respondentów o rodzaj komunikacji z przełożonym; blisko 93% odpowiedziało, że *najczęstsza komunikacja ma charakter formalny* (typowy dla jednostki budżetowej), zaledwie 3% podało, że *komunikacja ma charakter nieformalny*. Przepływ informacji pomiędzy pracownikiem a przełożonym w starostwie powiatowym *bardzo dobrze* ocenia 46% respondentów (29 kobiet, 15 mężczyzn), *dobrze* – 36% badanych, natomiast zaledwie 5 pracowników (4 kobiety i 1 mężczyzna) ocenia go *źle*. Większość respondentów jest zdania, iż polecenia otrzymywane od przełożonego są *zrozumiałe*. Tylko 2 kobiety zaprzeczyły, iż polecenia otrzymywane od przełożonego są *zrozumiałe*, jedna z kobiet uzasadniła wybraną odpowiedź, iż polecenia otrzymywane od przełożonego *nie są zrozumiałe* – ponieważ brakuje w nich spójności. Kobiety te oceniły *źle* przepływ informacji pomiędzy pracownikiem a przełożonym. Na pytanie: Co według Pani/Pana stwarza największą barierę w skutecznej komunikacji pomiędzy pracownikiem a przełożonym? – respondenci odpowiadali następująco: kobiety odpowiadały, że największą barierą komunikacyjną jest *brak zrozumienia* 58%; *niesprzyjająca, nerwowa atmosfera*, (32%), na kolejnych miejscach respondentki zaznaczały następujące bariery: *niedokładne słuchanie, krytykowanie, przerywanie podczas rozmowy, brak kontaktu wzrokowego, relacje łączące przełożonego i pracownika oraz zmienianie tematu* – to kolejna wymieniona bariera, którą 20 kobiet określiło jako bardzo dużą. *Brak upewnienia się ze strony przełożonego, czy podwładni zrozumie, to co przełożony im powiedział*, to bariera, która jest według 22 kobiet uważana za bardzo dużą, natomiast *przeładowanie informacjami, czyli przekazywanie zbyt dużej liczby informacji naraz*, jest dla 28 ankietowanych kobiet barierą o średnim nasileniu. Nieco inaczej wyglądały odpowiedzi mężczyzn urzędników, dla których największymi barierami w komunikacji są: 1/ *niesprzyjająca, nerwowa atmosfera* (64%); 2/ *brak kontaktu wzrokowego*; 3/ *brak zrozumienia wypowiedzi*; 4/ *brak upewnienia się ze strony przełożonego, czy wszystko zostało zrozumiane*; 5/ *wpływ relacji łączących przełożonego i pracownika*; 6/ *bariera wynikająca ze zbyt wielu informacji otrzymywanych naraz*; 7/ *zmiana tematu podczas rozmowy*; 8/ *krytyka podczas rozmowy*; 9/ *niedokładne słuchanie*. Zdecydowana większość badanej populacji (ponad 88%) potwierdza, iż *dobra komunikacja pomiędzy pracownikami oznacza dobre relacje*. Natomiast 10 kobiet oraz 1 mężczyzna uważają, iż *dobra komunikacja pomiędzy pracownikami wcale nie musi oznaczać dobrych relacji między nimi*. Jedna kobieta oraz jeden mężczyzna uzasadnili swoje odpowiedzi. Uzasadnienie mężczyzny brzmiało następująco: „nie trzeba kogoś lubić, żeby się z nim dobrze komunikować”. Kobieta swoją odpowiedź uzasadniła, iż czasami „wrażenie dobrych relacji to tylko pozory”. Z badań wynika, iż nie zawsze dobra komunikacja pomiędzy pracownikami oznacza, że łączy ich pozytywna relacja. Zwłaszcza w miejscu pracy, gdzie pracownicy, chcąc nie chcąc, muszą się ze sobą porozumiewać i wcale to nie musi oznaczać, że darzą się wzajemną sympatią czy łączą ich dobre relacje. Według większości respondentów (53% kobiet, 20% mężczyzn) *przełożony zdecydowanie wpływa na kształtowanie atmosfery w miejscu pracy*. Stanowisko takie argumentowali opinią, że sposób

zwracania się do podwładnych, sprawiedliwe traktowanie i szacunek dla pracowników wpływa na jakość i efektywność ich pracy.

Podsumowanie i wnioski z badań

Analiza wyników przeprowadzonych badań empirycznych potwierdza założenie, że komunikacja interpersonalna pełni ważną rolę w rozwoju i utrzymaniu relacji międzyludzkich, interpersonalnych i zawodowych. Na podstawie odpowiedzi udzielonych przez respondentów można sformułować następujące wnioski:

1/ relacja kierownik–pracownik powinna opierać się na zasadach, przestrzeganych zarówno przez kierownika, jak i pracownika; 2/ przełożeni powinni stosować się do takich zasad jak: *informowanie podwładnych, *udzielanie im porad, *sprawiedliwe dzielenie pracy, *zachęcanie do rozwoju, *konsultowanie z pracownikami decyzji, które ich dotyczą, *wyrażanie zrozumienia w przypadku problemów osobistych pracowników; 3/ pracownicy powinni być zobligowani do przestrzegania następujących zasad: *wypełniania poleceń, *akceptowania krytyki, *przestrzegania przepisów, *prezentowania oraz bronięcia własnych pomysłów; 4/ relacje pomiędzy współpracownikami powinny odbywać się na zasadach: *równego podziału pracy, *wzajemnej współpracy, *pomocy, *szanowania wspólnej przestrzeni; 5/ interakcje pomiędzy współpracownikami powinny się opierać na zasadzie: *równości, *wzajemności, *uzupełniania. Przełożony powinien zdawać sobie sprawę z barier komunikacyjnych, które powstają pomiędzy nim a jego pracownikami.

Zarówno w relacji kierownik–pracownik, jak i pracownik–pracownik duże znaczenie przypisuje się takim cechom jak zaufanie oraz wzajemny szacunek. Cechy te stanowią bowiem podstawę partnerstwa, a także wpływają na obustronne zaangażowanie, motywację oraz realizację celów organizacji. „Zatem zaufanie, szacunek oraz dobra komunikacja są wyznacznikami dobrych relacji pracowniczych” (Adler, Rosenfeld, Proctor 2006). Komunikowanie w relacjach zawodowych to inaczej oddziaływanie i wpływanie na innych ludzi. Niezwykle ważne jest ustalenie miejsca menadżera w procesie komunikacji w organizacji oraz opracowanie i wprowadzenie w życie modelu komunikacji adekwatnego do specyfiki danego przedsiębiorstwa. Komunikacja powinna przenikać wszystkie funkcje zarządzania (od planowania, organizowania, przewodzenia, kontrolowania, motywowania).

Literatura

1. Adair J. (2000), *Anatomia biznesu. Komunikacja*, Studio EMKA, Warszawa.
2. Adler R.B., Rosenfeld L.B., Proctor R.F. II (2006), *Relacje interpersonalne. Proces porozumiewania się*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań.
3. Aniszewska G. (2007), *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, PWE, Warszawa.
4. Bartkowiak G., Januszek H. (1996), *Umiejętności kierownicze*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań.
5. Błaszczyk W. (2006), *Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

6. Czarnecka-Wójcik E. (2006), *Zarządzanie przez komunikację*, [w:] Bieniok H. (red.), *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice.
7. Czubasiewicz H., Wróbel P. (2012), *Komunikacja społeczna – wpływ na zachowania w organizacji*, [w:] Rutka R., Wróbel P. (red.), *Organizacja zachowań zespołowych*, PWE, Warszawa.
8. Dobek-Ostrowska B. (2004), *Podstawy komunikowania społecznego*, Astrum, Wrocław.
9. Dobek-Ostrowska B. (2007), *Komunikowanie polityczne i publiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
10. Głodowski W. (2006), *Komunikowanie interpersonalne*, Hansa Communication, Warszawa.
11. Holstein-Beck M. (1997), *Być albo nie być menedżerem*, Infor Book, Warszawa.
12. Holstein-Beck M. (2001), *Menedżer poszukiwany*, Centrum Informacji Menedżera, Warszawa.
13. Holstein-Beck M. (2004), *Funkcje menedżerskie. Teoria i praktyka*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
14. Kwiatek A. (2009), *Komunikacja społeczna w organizacji*, [w:] Byłok F., Robak E. (red.), *Zachowania ludzi w organizacji. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
15. Listwan T. (red.) (2004), *Zarządzanie kadrami*, C.H. Beck, Warszawa.
16. Nęcki Z. (2000), *Komunikacja międzyludzka*, Oficyna Wydawnicza Antykwa, Kraków.
17. Robbins S.P. (2004), *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa.
18. Rzepa T. (2006), *Psychologia komunikowania się dla menedżerów*, Difin, Warszawa.
19. Skiba Ł. (2015), *Etos menedżera administracji publicznej działającego w ramach jednostki samorządu terytorialnego*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 20, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
20. Stankiewicz J. (2006), *Komunikowanie się w organizacji*, Astrum, Wrocław.
21. Stewart J. (2002), *Mosty zamiast murów. O komunikowaniu się między ludźmi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
22. Wilsz J. (2009), *Teoria pracy*, Oficyna Wydawnicza Impuls, Kraków.
23. [www.sprawni.org.pl/komunikacja interpersonalna/](http://www.sprawni.org.pl/komunikacja%20interpersonalna/) (dostęp: 01.10.2016).
24. Zalewska M. (2006), *Komunikowanie się jako podstawa relacji społecznych*, [w:] Błaszczyk W. (red.), *Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

THE INTERPERSONAL COMMUNICATION ON THE LINE SUPERVISOR-EMPLOYEE FOR EXAMPLE THE LOCAL GOVERNMENT INSTITUTIONS

Abstract: Communication is the foundation of the whole relationship between people. It also has a huge significance in private and working life. However, there are some workplaces which require special communicative abilities from employees. The aim of the article is to analyze interpersonal communication in the relation - the employee-superior and to try to identify the changes and innovations in the interpersonal communication. The significance of interpersonal Communications in human resource management will be presented in the paper, the so called management through communication. This article presents analysis and conclusions that have been drawn up on the basis of empirical research conducted among workers of the budgetary unit, precisely the District Authority Office.

Keywords: communication, human resource management, interpersonal relations, budgetary unit