Grażyna Bartkowiak

Modyfikowanie umiejętności komunikowania się kierowników i usprawniania komunikacji w organizacji.

Wprowadzenie

Zarządzanie zespołami pracowniczymi, kierowanie ludźmi odbywa się poprzez proces komunikowania się. Komunikowanie się z ludźmi jest więc podstawową aktywnością każdego kierownika.

W literaturze istnieje wiele publikacji na temat czynników, od których zależy efektywne komunikowanie się w zespole pracowniczym, a które leżą zarówno po stronie kierownika i jego podwładnych jak i czynników związanych ze specyfiką samej organizacji[1]. Brak jest natomiast dostatecznie reprezentatywnych wyników badań empirycznych na temat skuteczności metod poprawy umiejętności komunikowania się w zespole pracowniczym i w organizacji.

Celem niniejszego artykułu jest ocena skuteczności treningu kadry kierowniczej w zakresie umiejętności komunikowania się i ich zastosowania w praktyce.

Założenia teoretyczne

W artykule oparto się na modelu komunikacji (ang. organizational communication model) J.W. Gibsona i R.M. Hodgetts[2], który zakłada, że efektywne komunikowanie się w organizacji zależy od czynników związanych z samą organizacją i od czynników osobowościowych osób wchodzących we wzajemne interakcje[3]. Do czynników związanych z organizacją zaliczają autorzy:

---

[1] *Zob. np. B. Kożusznik: Psychologia pracy menadżera. Katowice 1994, Wyd.U.Śląskiego, M. Agryle, Psychologia stosunków międzyludzkich. Warszawa 1991, PWN.*

[2] *Zob.W. Gibson, R.M. Hodgetts: Organizational Communication: A.Managerial Perspective, 2 n.d ed, New York 1991, Harper-Collins.*

[3] *Interakcją nazywamy sytuację, w której osoba A przekazuje informacje osobie B, osoba B natomiast ustosunkowuje się do nich.*

- **koordynację** we wzajemnej współpracy wraz z precyzyjnym określeniem wymogów stanowiska pracy i pełnej roli ,
- **fizyczny dystans** dzielący osoby wchodzące w interakcje,
- **stopień zrutynizowania pracy** czy wręcz powtarzalności pewnych czynności i ich sekwencji w pracy,
- liczba i jakość decyzji, które należy podejmować,
- stopień wykorzystania informacji w organizacji.

Do czynników osobowościowych zaliczają:

- możliwości komunikowania się rozumiane zarówno jako cechy osobowości, jak i umiejętności komunikowania się;
- motywację do nawiązywania kontaktów.

Przedmiotem rozważań niniejszego artykułu są umiejętności komunikowania się, w tym asertywnego zachowania się, i możliwości ich optymalizacji pod wpływem uczestnictwa w specjalnie zorganizowanym treningu oraz zachowania usprawniające stopień wykorzystania informacji w organizacji.

Mianem asertywności określa się takie zachowania człowieka, które pozwalają mu na wyrażenie swoich potrzeb, motywów uczuć w kontakcie z innymi ludźmi, przy jednoczesnym uwzględnieniu ich uczuć, potrzeb i pragnień[4]. Zachowanie asertywne różni się od zachowania agresywnego - oznacza korzystanie ze swoich praw bez naruszania praw innych. Asertywność nie jest wrodzona, stanowi zazwyczaj efekt uczenia się określonego sposobu przeżywania i reagowania w różnych sytuacjach. W jej skład wchodzą następujące umiejętności:

- uświadomienie sobie celów i obrona swoich praw,
- otwartość w wyrażaniu uczuć pozytywnych i negatywnych,
- wyrażanie własnych opinii i przyjmowanie opinii innych,
- wyrażanie i przyjmowanie szczerej krytyki.

W relacjonowanych badaniach usiłowano weryfikować wspomniany model komunikacji. Autorzy tego modelu, podkreślając stopień jego zoperacjonalizowania, zwracają uwagę na jego przydatność praktyczną, zakłada on bowiem możliwość modyfikacji poszczególnych czynników poprzez ich podatność na zmiany. Innymi słowy, model ten w szczególny sposób pozwala świadomie kształtować efektywne komunikowanie się w organizacji i staje się podstawą opracowywania wielu programów usprawniających komunikowanie się i przepływ informacji w organizacji w krajach anglosaskich.

Opisywane badania stanowią próbę weryfikacji przydatności takiego programu w warunkach polskich. Obejmują one szkolenie (wiedza teoretyczna i praktyczna podana w formie wykładu) oraz trening pozwalający udoskonalić umiejętności w zakresie efektywnego komunikowania się kadry kierowniczej w organizacji. U podstaw omawianego przedsięwzięcia badawczego leżą następujące problemy badawcze.

Czy i w jakim stopniu uczestnictwo w specjalnie zorganizowanym treningu może zwiększyć umiejętności komunikowania się i asertywnego zachowania się? Czy i w jakim stopniu uczestnictwo w szkoleniu może przyczynić się do usprawniania przepływu informacji w organizacji, a w szczególności bardziej pełnego jej wykorzystania?

[4] *Zob.M.Król-Fijewska: Trening asertywności. Warszawa 1991, PTP.*

2. Organizacja i teren badań

W badaniach uczestniczyło 18 kierowników zatrudnionych w Zakładach Gazownictwa oraz 21 kierowników pracujących w Zakładzie Ubezpieczeń Społecznych, w miastach liczących nieco mniej niż 100 tys. mieszkańców na terenie Polski południowo-wschodniej[5]. Większość badanych wykonywała pracę związaną z obsługą klientów. Średnia wieku w Zakładach Gazownictwa wynosiła niespełna 37 lat, a w Zakładzie Ubezpieczeń Społecznych ponad 48 lat.

Oprócz kadry kierowniczej w badaniach uczestniczyły także osoby oceniające kierowników odpowiednio 62 i 64 pracowników ich podwładni, współpracownicy oraz zwierzchnicy. Średnia wieku osób oceniających w Zakładach Gazowniczych wynosiła

Tabela 1. Charakterystyka kierowników uczestniczących w badaniach

Kryteria charakterystyki		Zakłady Gazownictwa		Zakładu Ubezpieczeń Społecznych	
		liczba osób	%	liczba osób	%
Płeć	Kobiety	6	33,33	6	28,57
	Mężczyźni	12	66,66	15	71,42
Wykształcenie	Wyższe	13	72,22	12	57,14
	Średnie	5	27,77	9	42,85
Staż pracy	do 5 lat	7	38,88	4	19,04
	6 - 10 lat	2	11,11	6	28,57
	11 - 15 lat	2	11,11	2	9,52
	pow. 15 lat	7	38,88	9	42,85
Staż na kierowniczym stanowisku	do 5 lat	5	27,77	3	14,28
	6 - 10 lat	6	33,33	9	42,85
	11 - 15 lat	2	11,11	2	9,52
	pow.15 lat	5	27,77	7	33,33

Źródło: Opracowanie własne.

[5] *Zgodnie z życzeniem zarządów obu instytucji w publikacji nie zamieszcza się dokładniejszych danych o zakładach, gdzie przeprowadzono badania.*

Tabela 2. Charakterystyka osób oceniających

Kryteria charakterystyki		Zakłady Gazownictwa		Zakład Ubezpieczeń Społecznych	
		liczba osób	%	liczba osób	%
Płeć	Kobiety	30	48,38	39	60,93
	Mężczyźni	32	51,61	25	30,06
Wykształcenie	Wyższe	18	29,03	15	23,43
	Średnie	44	70,96	59	76,56
Staż	do 5 lat	14	22,58	7	10,93
	6 - 10 lat	8	12,90	12	18,75
	11 - 15 lat	21	33,87	25	39,06
	pow. 15 lat	19	30,64	30	46,87

Źródło: Opracowanie własne.

około 48 lat, a w Zakładzie Ubezpieczeń Społecznych ponad 50 lat. Oto bardziej szczegółowe dane o osobach oceniających kadrę kierowniczą.

Uczestnicy treningu brali udział w trzech trwających 1,5 godziny wykładach, omawiających teoretyczne podstawy komunikacji w organizacji, proces komunikacji w pracy menedżera, bariery utrudniające przepływ informacji oraz możliwości bardziej pełnego wykorzystania informacji. Jednocześnie byli członkami ok. dziesięcioosobowych grup warsztatowych i w trakcie spotkań doskonalili swoje umiejętności efektywnego komunikowania się w zespole pracowniczym oraz zwiększenia własnej asertywności.

Trening obejmował łącznie 60 godzin zajęć. Jego uczestnicy wyłączeni byli z obowiązków zawodowych, przebywając w ośrodkach wypoczynkowych poza miejscem zamieszkania[6].

Badania przeprowadzono w II etapach. W pierwszym oceniono poziom umiejętności w zakresie komunikacji, a następnie sami kierownicy wypełniali kwestionariusze do badania zachowań asertywnych[7]. Ocena kierowników stanowiła każdorazowo sumę punktów uzyskanych w kwestionariuszu umiejętności komunikowania się. Podobna ocena zachowań asertywnych była średnią sumą punktów przyporządkowanych każdemu pytaniu (z tą jednak różnicą, że w kwestionariuszu do badania zachowań asertywnych

[6] *Przeprowadzony trening stanowi modyfikację programu realizowanego pod auspicjami Georgea State Universty w Atlancie. Autorami jego są S.J. Smits, L.M. Bleicken, S.M. Miller. Został on opublikowany w Case Research Journal, September 1994 r.*

[7] *Tamże.*

była ta własna ocena osób zainteresowanych, czyli uczestniczących w badaniach kierowników). Pierwszy etap badań zrealizowano przed podjęciem szkolenia w maju 1995 r.

W drugim etapie badania przeprowadzono trzy miesiące po zakończeniu szkolenia, a więc w miesiącu wrześniu tego roku. Ich procedura była identyczna jak w pierwszym etapie. Warunkiem uczestnictwa w badaniach było dobrowolne wyrażenie zgody na udział w nich niezależnie od partycypacji w szkoleniu.

3. Opis stosowanych narzędzi badawczych

W badaniach zastosowano dwa rodzaje kwestionariuszy:

- kwestionariusz do badania umiejętności komunikowania się,
- kwestionariusz do badania zachowań asertywnych.

Pierwszy z nich stanowi modyfikację jego amerykańskiej wersji,[8] składa się z 19 pytań, którym osoba uczestnicząca w badaniu podporządkowuje od 1 - 5 pkt.

Kwestionariusz, który do badania umiejętności komunikowania się obejmuje następujące zagadnienia:

1. Czy i na ile (o ile występuje taka potrzeba) kierownik przeznacza czas na dyskusję w zespole?
2. Czy zdarzają się sytuacje, w których kierownik wykorzystuje „dodatkowy" czas na dyskusję w zespole?
3. Czy uczestniczy czasami w prywatnych rozmowach?
4. Czy rozmawiając z podwładnymi, zwierzchnikami uwzględnia stan psychiczny osoby, z którą rozmawia (jej zdenerwowanie, zmęczenie itp.)?
5. Czy selekcjonując zachowanie innych, koncentruje się bardziej na opisie niż ocenie zachowania?
6. Czy w rozmowach z ludźmi bardziej koncentruje się na faktach niż na ich interpretacji?
7. Czy rozważając zachowanie innych ludzi, zwraca większą uwagę na ich konkretne akty zachowania, czy na ich osobowość?
8. Czy w rozmowach ludźmi jest otwarty na propozycje ze strony rozmówców, które także uwzględnia we własnym postępowaniu?
9. Czy przygotowuje się do rozmów ze swoimi podwładnymi i zwierzchnikami, przewidując ich scenariusz?
10. Czy wykazuje zaufanie do swoich zwierzchników i podwładnych?
11. Czy w trakcie rozmów z innymi ludźmi wykorzystuje informacje zwrotne o przekazywanych komunikatach?
12. Czy potrafi skutecznie zmobilizować do działania członków swojego zespołu?

[8] *Zob.J.R.Gordoń: A diagnostic Approach to Organizational Behavior, 3 rd.ed, Boston London Toronto, Sydney, Tokyo, Singapore 1993, Allyn and Bacon, s.284.*

13. Czy wykazuje troskę o rozwój własnych umiejętności komunikacji w zespole, korzystając z doświadczeń innych?
14. Czy rzeczowo reaguje na skierowane do siebie krytyczne uwagi?
15. Czy stara się wzmocnić poczucie własnej wartości u członków swojego zespołu?
16. Czy potrafi rzeczowo krytykować podwładnych, koncentrując się na faktach w ich zachowaniu?
17. Czy rozważa opinie swoich zwierzchników?
18. Czy stwarza klimat zaufania w zespole, w którym pracuje?
19. Czy wyciąga wnioski z własnych błędów w zakresie umiejętności komunikacji?

Maksymalna liczba punktów, którą osoby oceniające mogłyby przyporządkować poszczególnym kierownikom wynosi więc 90 punktów.

Kwestionariusz do badania zachowań asertywnych stanowi również modyfikację amerykańskiej jego wersji opracowanej przez J.R. Gordona[9].

Składa się z 14 pytań na które osoby badane odpowiadają w 5 stopniowej skali, podporządkowując każdej odpowiedzi od 1 do 5 punktów.

Oto pytania kwestionariusza:

1. Czy i w jakim stopniu oceniasz swoje trudności z podejmowaniem decyzji?
2. Czy masz zaufanie do swoich opinii?
3. Czy odczuwasz jako dyskomfort występowanie w sytuacji ekspozycji społecznej, na forum publicznym?
4. Czy utrzymywanie kontaktu wzrokowego z współrozmówcą stanowi dla ciebie problem?
5. Czy, jeśli nie zgadzasz się ze swoim zwierzchnikiem, potrafisz dalej argumentować swoje stanowisko?
6. Czy potrafisz inicjować dyskusję wokół niezręcznych spraw w twoim zespole pracowniczym?
7. Czy jesteś w stanie skrytykować pomysł zwierzchnika, jeśli uważasz, że jest on niedorzeczny?
8. Czy sprawia ci trudność krytykowanie podwładnych?
9. Czy potrafisz zareagować, jeśli ktoś inny w pracy wchodzi w zakres twoich kompetencji?
10. Czy zazwyczaj okazujesz swoje uczucia w kontaktach z innymi ludźmi?
11. Czy sądzisz , że zawsze możesz mieć na wszystko gotową receptę?
12. Czy potrafisz utrzymywać własne stanowisko, nawet jeśli spotka się ono z krytyką zespołu?
13. Czy jesteś w stanie bronić własnych interesów, nawet jeśli odbywałoby się to kosztem innych ludzi?
14. Czy potrafisz docenić swoje zalety na tle innych?

Maksymalna liczba punktów, którą każdy wypełniający kwestionariusz mógłby sobie przyporządkować wynosi 70 punktów.

[9] *Zob.J.R.Gordon, op.cit., s. 314-315*

4. Wyniki badań

Uzyskane wyniki badań potwierdziły skuteczność zastosowanych metod uczenia, związanych z przeprowadzonym szkoleniem i treningiem umiejętności. W ich wyniku okazało się, że w polskich warunkach również można realizować skuteczne programy optymalizujące komunikowanie się i wykorzystanie informacji w organizacji.

4.1. Zmiany w poziomie umiejętności komunikowania się i asertywnego zachowania kadry kierowniczej

Wyniki przeprowadzonych badań wykazały pewne rozbieżności w zakresie poprawy umiejętności komunikowania się w zakładach, gdzie przeprowadzono badania. W ich rezultacie w I turze okazało się, że umiejętności kierownika w opinii ich podwładnych i zwierzchników są oceniane wyżej w Zakładach Gazownictwa niż w Zakładzie Ubezpieczeń Społecznych. Być może rozbieżność ta wynika z błędu tendencji centralnej, a może po prostu być efektem posiadania wyższych „umiejętności wyjściowych" przez kierowników zatrudnionych w tejże instytucji. Nieco inaczej rzecz ma się z oceną poziomu asertywności. Niezależnie od faktu, że ocenę tę przeprowadzali sami kierownicy, którzy próbowali ocenić swój poziom asertywności, można stwierdzić, że uczestnicy badań zatrudnieni w Zakładzie Ubezpieczeń Społecznych charakteryzowali się większą umiejętnością egzekwowania swoich poleceń od podwładnych, niniejszym obciążeniem psychicznym w trakcie przeprowadzenia krytyki i innymi przejawami zachowań asertywnych.

Mimo że zaobserwowano także wzrost subiektywnie omawianej asertywności w wyniku uczestniczenia w treningu (bardziej dynamiczny wśród kierowników pracujących w Zakładach Gazownictwa), zaistniała rozbieżność nie będzie poddawana wnikliwej interpretacji.

Przyczyną ostrożności w interpretacji jest przypuszczenie, że była ona spowodowana bądź zwiększoną motywacją do zdobycia nowych umiejętności, bądź też chęcią zrealizowania oczekiwań autorów programu szkolenia i badań.

Niezależnie jednak od wymienionych obiekcji przeprowadzone badania wykazały poprawę w zakresie umiejętności komunikacji u badanych kierowników. Umiejętności te utrzymywały się w trzy miesiące po przebyciu treningu zmierzającego do ich usprawnienia, co w dużym stopniu może być efektem jego skuteczności. Rezultaty uzyskanych badań potwierdzają hipotezę Agryle'a o możliwościach nabywania umiejętności niezbędnych w pracy kierowniczej[10], choć w przypadku omawianych badań, zdaniem autorki artykułu, wniosek ten należy traktować z dużą dozą ostrożności.

Jak na to wskazują zaprezentowane dane, w drugim etapie realizowanych badań, w obu zakładach uczestniczący w badaniach kierownicy podnieśli poziom posiadanych umiejętności w zakresie komunikacji oraz w zakresie subiektywnie ocenianych zachowań asertywnych. W obu wypadkach wzrost umiejętności ma charakter statystycznie istotny[11].

---

[10] *Por.M. Agryle: op.cit.*

[11] *Istotność różnie w przypadku wzrostu ogólnych umiejętności w zakresie komunikatywności oraz asertywnosci wynosi odpowiednio* $t = 1{,}96$ *przy* df *18 i* $df_1 = 17$ *oraz* $t = 1{,}76$ *przy* $df = 20$ *i* $df_1 = 21$ *i jest istotne na poziomie istotności* $\alpha = 0{,}01$.

Tabela 3. Umiejętności komunikowania się i asertywnego zachowania w obu etapach badań (na podstawie kwestionariuszy)

Umiejętności komunikowania się								
Przedział wyników	**Zakłady Gazownictwa**				**Zakład Ubezpieczeń Społecznych**			
	I etap		**II etap**		**I etap**		**II etap**	
	liczba osób	%	liczba osób	%	liczba osób	%	liczba osób	%
pow.85 pkt.	2	11,11	4	22,22	1	4,76	1	4,76
71 - 85 pkt.	9	50,00	12	66,66	10	47,61	14	66,66
56 - 70 pkt.	2	11,11	1	5,55	2	9,52	3	14,22
40 - 55 pkt.	5	27,77	3	16,66	7	33,33	3	14,22
poniżej 40 pkt.	-		-		1	4,76	-	
asertywne zachowanie								
pow. 65 pkt.	-		2	11,11	4	19,04	4	19,04
56 - 65 pkt.	3	16,66	8	44,44	4	19,04	4	19,04
46 - 55 pkt.	7	38,88	4	22,22	5	23,80	3	23,80
36 - 45 pkt.	7	38,88	4	22,22	6	28,57	8	38,09
25 - 35 pkt.	1	5,55	-		1	4,76	-	
poniżej 25 pkt.	-		-		1	4,76	-	

Źródło: Opracowanie własne.

Jak wykazała analiza tabeli 3. wzrost ten jest bardziej dynamiczny w przypadku umiejętności w zakresie komunikacji w Zakładach Gazowniczych niż w Zakładzie Ubezpieczeń Społecznych. Być może przyczyną tego zjawiska jest nieco niższa średnia wieku kierowników zatrudnionych w Zakładach Gazownictwa w porównaniu ze średnią z Zakładu Ubezpieczeń Społecznych, która może wyjaśnić ich większą podatność na uczenie się nowych zachowań. Innym uzasadnieniem może być większa częstotliwość szkoleń organizowanych w Zakładzie Ubezpieczeń Społecznych, co mogło wywołać swoiste przyzwyczajenie, a w związku z tym obniżenie motywacji uczestników zarówno do uczestnictwa, jak i wdrażania nabytej wiedzy do praktyki[12].

[12] *Jednocześnie należy jednak pamiętać, że przy niezbyt licznej próbie badawczej różnice te także mogą mieć charakter incydentalny.*

4. 2. Zmiany w zakresie usprawnienia systemu komunikacji

Wyniki przeprowadzonych badań wykazały zmiany w obu zakładach w zachowaniu kierowników uczestniczących w warsztatach, obejmujące wzrost troski o wykorzystanie informacji. Dotyczyły one następujących zagadnień, związanych z usprawnieniami systemu komunikacji.

1. Wprowadzenia nowych, ergonomicznych rozwiązań na terenie zakładu, np. w zakresie eliminowania wpływu dystraktorów w postaci hałasu, optymalnego wykorzystania przestrzeni itp.
2. Wzrostu komunikatywności tablic informacyjnych, eliminowania mniej istotnych informacji.
3. Wykorzystania (o ile kondycja instytucji na to pozwala) najnowszych osiągnięć technicznych (głównie „Softwore") w celu optymalizacji wykorzystania czasu pracy pracowników.
4. Wprowadzenia usprawnień organizacyjnych, np. w postaci uproszczonych protokołów zebrań, sprzedaży informacji stanowiących efekt doświadczeń itp.

Wprowadzenie zaobserwowanych modyfikacji do czterech wyodrębnionych kategorii nie było wynikiem wcześniej ustalonych kryteriów, lecz efektem kategoryzacji wprowadzonych zmian i usprawnień.

Ad 1. Wprowadzenie nowych rozwiązań ergonomicznych

Odpowiednio 11 i 29 % kierowników uczestniczących w treningu zaczęło dostrzegać na swoim odcinku pracy możliwości wyeliminowania hałasu rozpraszającego uwagę i powodującego dyskomfort psychiczny, wprowadzając dodatkowe zabezpieczenia.

Zainteresowanie to manifestowało się także usiłowaniami skłonienia zarządu do znalezienia stosownych funduszy i zainstalowania urządzeń wytłumiających dystraktory lub znalezienia rozwiązań w formie nowej organizacji przestrzeni.

Nowa organizacja przestrzeni obejmowała działanie upraszczające w sposób fizyczny drogę, jaką podwładni bądź klienci musieli pokonywać, wchodząc do pomieszczeń kierownika. Ponadto zaobserwowano, że około 16 % i około 5 % kierowników zlikwidowało specyficzne, psychologiczne bariery, sugerujące różnice pozycji społecznych, wprowadzając np. skądinąd znane rozwiązania przestrzenne itp., stolik do rozmów z osobami z zewnątrz itp.

Ad 2. Działania na rzecz wzrostu komunikatywności tablic informacyjnych

Około 22 i 19 % kierowników po uczestniczeniu w warsztatach wprowadziło bardziej czytelne tablice informacyjne, przekazujące klientom niezbędne dane na temat tego gdzie, z kim i w jakich sprawach mogą rozmawiać (konkretnie: w którym pokoju, na którym piętrze itp.). Część z nich postarała się, aby do wymienionych informacji dołączono jeszcze zdjęcia określonej osoby. Można także przypuszczać, że wprowadzenie różnorodnych bodźców, służących do przekazywania informacji o różnej treści, a niekiedy i o różnej ważności, stanie się czynnikiem usprawniającym ich wykorzystanie.

Czterech kierowników zatrudnionych w Zakładach Gazownictwa, stosując zasadę oszczędności środków wyrazu „uprościło" istniejące tablice informacyjne, rezygnując z takich form, które mogłyby utrudniać pełne rozumienie zawartych danych.

Ad 3. Wykorzystanie najnowszych osiągnięć technicznych do usprawnienia korzystania z informacji

W obu zakładach, gdzie przeprowadzono badania, już w okresie ok. 2 tygodni od zakończenia treningu zaobserwowano wzmożone zainteresowanie zakupem najnowszej generacji komputerów i drukarek, a także próbę zainstalowania podłączenia do sieci (ok. 6 % osób) istniejącej bazy danych i usprawnienia ich przepływu.

Ad 4. Wprowadzenie usprawnień organizacyjnych

Próby wdrożenia pewnych rozwiązań organizacyjnych, zaobserwowano łącznie u pięciu kierowników uczestniczących w badaniach zrezygnowało z protokołowania zebrań „metodą tradycyjną", realizując uproszczoną procedurę zapisywania najistotniejszych danych wg ustalonego syntetycznego wzorca.

Dwóch kierowników wprowadziło zwyczaj gromadzenia danych na temat rozwiązywania problemów, które pojawiają się w wyniku zmian legislacyjnych lub innych zgłoszonych modyfikacji, tzw. „banku informacji szybkiego reagowania".

Tabela 4.

Rodzaj inicjonowanych usprawnień	Zakłady Gazownictwa		Zakład Ubezpieczeń Społecznych	
	liczba osób	%	liczba osób	%
Wprowadzenie udoskonaleń ergonomicznych przestrzennych	2	11,11	6	22,57
Zwiększenie troski o komunikatywność tablic informacyjnych	4	22,22	4	19,04
Wykorzystanie najnowszych osiągnięć technicznych	6	33,33	6	28,57
Wprowadzenie drobnych rozwiązań organizacyjnych	3	16,66	1	4,76

Źródło: Opracowanie własne.

Mimo że w badaniach brało udział odpowiednio 18 i 21 osób zatrudnionych na kierowniczym stanowisku, nie u wszystkich udało się zaobserwować jakiekolwiek próby usprawniania zarówno w Zakładach Gazownictwa jak i Zakładzie Ubezpieczeń Społecznych. Z tego względu łączna suma osób proponujących modyfikację nie wynosi 100%.

Jak to wynika z zamieszczonej powyżej tabeli, w obu typach zakładów, gdzie przeprowadzono badania w realizację usprawnień zaangażowana była zbliżona liczba kierowników.

Osiągnięte rezultaty w postaci usprawnienia wykorzystania informacji mogą być efektem wzrostu zainteresowania problematyką komunikacji, bardziej pełnego zrozumienia jej uwarunkowań, wreszcie umiejętności przetworzenia języka teorii na zoperacjonalizowany język praktyki. Uzyskane efekty badań sugerują możliwość optymalizowania pracy kierowniczej poprzez uczestniczenie w specjalnych programach treningowych.

4.3. Ograniczenia badań

Uzyskane wyniki badań nie są wolne od ograniczeń, które wyznaczają ich przydatność praktyczną.

1. Przeprowadzone badania wykazały jedynie poprawę w zakresie wzrostu troski o wykorzystanie informacji w miejscu pracy, wzrostu poziomu asertywności i umiejętności komunikowania się w zespole przez uczestniczących w badaniach kierowników. Nie wiadomo natomiast, jak mają się one do poziomu efektywności całej organizacji, gdzie przeprowadzano badania.

2. Nie ma także pewności, że zaobserwowany wzrost umiejętności, dążenie do wprowadzania korzystnych dla wykorzystania informacji zmian, będzie wykazywał wartość stałą, czy też jest to zmiana przejściowa, również ze względu na to, że w treningu nie uczestniczyli wszyscy pracownicy obu zakładów.

3. Dostrzeżenie poprawy poziomu komunikowania się kierowników przez ich zwierzchników i podwładnych nie musi oznaczać, że rozwiążą oni wszystkie pojawiające się przed nimi problemy. Dostrzeżenie istniejących możliwości do wykorzystania informacji może być także wynikiem zmiany polityki obu instytucji odnośnie do wykorzystania funduszów przeznaczonych na inwestycje. W warunkach większej przychylności zarządów łatwiej jest przecież realizować najbardziej nowatorskie pomysły.

4. Należy zdawać sobie sprawę, że instytucje, w których przeprowadzono badania, znajdują się na pozycji monopolisty „na rynku". Ich kondycja finansowa należy do jednych z najlepszych w grupie przedsiębiorstw państwowych. Mogą więc pozwolić sobie na realizację usprawnień wymagających nakładów finansowych . Z drugiej strony muszą one liczyć się z klientem, który w nowych inwestycjach widzi utopione, własne pieniądze.

Jak już wspomniano przeprowadzone badania miały miejsce w dwóch etapach, z których drugi przypadał po upływie trzech miesięcy od zakończenia treningu. Istnieje prawdopodobieństwo, że ponowne kolejne przeprowadzenie badań w późniejszym okresie, np. po 6-8 miesiącach, pozwoliłoby wyeliminować chociaż część ograniczeń.

Ponadto poszerzenie problematyki badań o efektywność funkcjonowania tej organizacji (np. w jakim stopniu poprawa wykorzystania informacji oraz wzrost umiejętności komunikowania się u kierowników wszystkich szczebli przyczynią się do zwiększenia efektywności funkcjonowania organizacji jako całości), a następnie uczestnictwo w szkoleniu wszystkich kierowników (od średniego szczebla do zarządu) stanowiłby znakomitą weryfikację zastosowanego programu.

Grażyna Bartkowiak

Modification of managerial communication skils and the results of its rendering more efficient in organization

Summary

The objective of this work was to investigate the results of managerial learning activities (the participation in six teaching hours of lectures and 54 workshop hours). The starting point is the analysis of the increment managers communications skills and the asertive behavior before their taking part in the trening exercises, mentioned above, and after three months. The paper presents theoretical assumptions, study methods and the sample empirical data, concerning the utility of the approprative teaching methods, useful for managers working in two different organizations.

Communications and asertive skills were measured with the valid, special questionnaire. The obtained data show the high effectivity of the applied teaching methods in each of the organization.