

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 350

Sukces w zarządzaniu kadrami

Różnorodność w zarządzaniu

kapitałem ludzkim –

podejścia, metody, narzędzia

Problemy zarządczo-psychologiczne

Redaktorzy naukowci

Marzena Stor

Agnieszka Fornalczyk



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redakcja wydawnicza: Teresa Zielińska
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz
Korekta: K. Halina Kocur
Łamanie: Małgorzata Czupryńska
Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:
www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,
w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,
The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon
http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2014

ISSN 1899-3192
ISBN 978-83-7695-497-4

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:
EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.
ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Spis treści

| | |
|---|-----|
| Wstęp | 9 |
| Grażyna Bartkowiak: Postawy pracodawców i kadry kierowniczej wobec zatrudniania pracowników wiedzy 65 plus..... | 13 |
| Jolanta Bartkowiak-Stawska: EVP na przykładzie Orange Polska S.A. | 26 |
| Bogna Bartosz: Społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) z perspektywy pracowników..... | 35 |
| Agata Borowska-Pietrzak: Pomiar poczucia satysfakcji zawodowej. Wyniki badań pilotażowych | 46 |
| Urszula Bukowska: Socjalizacja pracowników w warunkach różnorodności kulturowej..... | 63 |
| Joanna Cewińska, Anna Krasnova: Grywalizacja w rozwoju i edukacji – szanse i zagrożenia | 73 |
| Małgorzata Chrupała-Pniak, Damian Grabowski: Motywacyjne i organizacyjne predyktory zaangażowania pracowników | 82 |
| Marek Kalinowski, Emilia Dobrowolska: Strategiczne gry szkoleniowe jako narzędzie kształtowania kompetencji menedżerskich | 93 |
| Katarzyna Durniat: Edukacja pracowników w zakresie świadomości i interwencji antymobbingowej..... | 105 |
| Agnieszka Fornalczyk: Sposoby reagowania menedżerów na feedback podwładnych – raport z badań..... | 115 |
| Katarzyna Gajek: Zarządzanie różnorodnością w polskich organizacjach.... | 127 |
| Milena Gojny-Zbierowska: Postrzegane wsparcie organizacyjne. Analiza krytyczna..... | 138 |
| Karolina Gonera: Samodoskonalenie menedżera – korzyści dla organizacji | 146 |
| Łukasz Haromszeki: Przywództwo organizacyjne drugiej dekady XXI wieku – szansa na budowanie kapitału ludzkiego w organizacji | 156 |
| Henryk Jarosiewicz: Pomiar skłonności zawodowych – zastosowanie Obrazkowego Testu Zawodów | 166 |
| Dorota Kanafa-Chmielewska: Uwarunkowania i konsekwencje politycznych zachowań organizacyjnych | 179 |
| Alicja Keplinger, Bogna Bartosz: Czy transformacyjne przywództwo spełnia oczekiwania pracowników? | 190 |
| Alicja Keplinger, Emilia Frątczak, Karolina Ławecka, Paulina Stokłosa: Zachowania etosowe w kontekście pracy zawodowej..... | 202 |
| Elżbieta Kowalczyk: Podejście humanistyczne i behawiorystyczne jako przejaw różnorodności w zarządzaniu ludźmi..... | 211 |

| | |
|---|-----|
| Beata Krawczyk-Brylka, Katarzyna Stankiewicz: Kobiety i mężczyźni w zespole – wartość czy wyzwanie | 225 |
| Teresa Kupczyk, Anna Oleszkiewicz, Joanna Kubicka: Zarządzanie różnorodnością w dolnośląskich przedsiębiorstwach – stan wdrożenia i korzyści | 237 |
| Kamila Madeja-Bień: Modyfikacja samooceny jednostki pod wpływem wybranych autoprezentacji | 251 |
| Martyna Michalak: Czy zarządzanie zaangażowaniem w pracę wymaga uwzględnienia różnorodności pracowników?..... | 261 |
| Dorota Molek-Winiarska: Metody oceny skuteczności interwencji z zakresu psychologii zdrowia zawodowego w organizacji | 272 |
| Monika Osyra: Użyteczność postaw i zachowań pracowniczych w zarządzaniu przedsiębiorstwem | 283 |
| Aneta Pisarska: Różnorodność czynników kształtujących motywację pracowników w procesie szkolenia | 290 |
| Zbigniew Piskorz: Wyznaczniki preferencji i skuteczności kierowniczych taktyk wpływu | 300 |
| Marzena Pytel-Kopczyńska: Psychospołeczne uwarunkowania zagrożeń w miejscu pracy w aspekcie kształtowania kapitału ludzkiego w placówkach ochrony zdrowia | 314 |
| Gabriela Roszyk-Kowalska, Anna Snela: Komunikacja interpersonalna na przykładzie instytucji pomocy społecznej | 325 |
| Izabela Różańska-Bińczyk: Rola pozapłacowych sposobów motywowania pracowników we współczesnych organizacjach | 336 |
| Jagoda Stompór- Świdarska: Ocena ryzyka decyzyjnego w kluczowych decyzjach zawodowych menedżerów..... | 348 |
| Katarzyna Szelałowska-Rudzka: Zakres partycypacji bezpośredniej pracowników w procesie decyzyjnym uwarunkowany konsultatywnym stylem kierowania..... | 360 |
| Magdalena Ślazyk-Sobol, Małgorzata Dobrowolska: Wyczerpanie emocjonalne i cynizm jako przykład problemów zawodowych osób zatrudnionych w elastycznych formach pracy..... | 371 |
| Monika Wawer: Komunikacja wewnętrzna w zarządzaniu różnorodnością – wyniki badań empirycznych | 383 |
| Stanisław A. Witkowski: Kulturowa percepcja niemieckich i polskich przywódców: więcej podobieństw czy różnic? | 393 |
| Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz, Barbara Chomałowska: Pokolenie „Z” na rynku pracy – wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi..... | 405 |

Summaries

| | |
|---|----|
| Grażyna Bartkowiak: Attitudes of employers and managers to employ knowledge workers 65 plus..... | 25 |
|---|----|

| | |
|--|-----|
| Jolanta Bartkowiak-Stawska: Creation of EVP on the example of Orange Poland S.A. | 34 |
| Bogna Bartosz: Corporate social responsibility (CSR) – from the perspective of employees | 45 |
| Agata Borowska-Pietrzak: Measurement sense of job satisfaction. The results of the pilot study | 62 |
| Urszula Bukowska: Employees’ socialization in conditions of cultural diversity..... | 72 |
| Joanna Cewińska, Anna Krasnova: Gamification in development and education – threats and opportunities | 81 |
| Malgorzata Chrupala-Pniak, Damian Grabowski: Motivational and organizational predictors of employees commitment..... | 92 |
| Marek Kalinowski, Emilia Dobrowolska: Strategic management games as a tool for developing managerial competency | 104 |
| Katarzyna Durniat: The education of human capital in the field of mobbing protection | 114 |
| Agnieszka Fornalczyk: Managers response to subordinates feedback – research report | 126 |
| Katarzyna Gajek: Diversity management in Polish organizations | 137 |
| Milena Gojny-Zbierowska: Perceived organizational support. Critical approach | 145 |
| Karolina Gonera: Manager’s self-education – added value to organization.. | 155 |
| Lukasz Haromszeki: Organizational leadership of the second decade of the 21st century – a chance to build a human capital in an organization..... | 165 |
| Henryk Jarosiewicz: Measurement of professional inclinations – the use of Vocational Picture Test | 178 |
| Dorota Kanafa-Chmielewska: Antecedents and consequences of political organizational behaviors. Theory and a research method | 189 |
| Alicja Keplinger, Bogna Bartosz: Does transformational leadership meet expectations of employees? | 201 |
| Alicja Keplinger, Emilia Frątczak, Karolina Ławecka, Paulina Stokłosa: Ethos behaviours in the context of working life..... | 209 |
| Elżbieta Kowalczyk: Humanistic and behavioural approach as a sign of diversity in human managing | 224 |
| Beata Krawczyk-Brylka, Katarzyna Stankiewicz: Women and men in a team – the value or challenge | 236 |
| Teresa Kupczyk, Anna Oleszkiewicz, Joanna Kubicka: Diversity management at Lower Silesian enterprises – degree of implementation and benefits | 250 |
| Kamila Madeja-Bień: Modification of self-evaluation affected by selected auto-presentations..... | 260 |

| | |
|--|-----|
| Martyna Michalak: Does the job engagement management require diversity procedures?..... | 271 |
| Dorota Molek-Winiarska: Methods of assessing the efficacy of interventions in the organization in the field of occupational health psychology ... | 282 |
| Monika Osyra: Usability of the attitudes and behaviors of employees in the company's management..... | 289 |
| Aneta Pisarska: Diversity of factors determining employee motivation in the process of training..... | 299 |
| Zbigniew Piskorz: Determinants for preferences and the effectiveness of managerial influence tactics..... | 313 |
| Marzena Pytel-Kopczyńska: Psychological and social conditions of the dangers in the workplace in the aspect of shaping human capital in the health-care entities..... | 323 |
| Gabriela Roszyk-Kowalska, Anna Snela: Interpersonal communication based on the example of social welfare institution..... | 334 |
| Izabela Różańska-Bińczyk: Role of non-pay ways of employees' motivation in contemporary organizations..... | 347 |
| Jagoda Stompór-Świdorska: Assessment of decision risk in key professional decisions of managers..... | 359 |
| Katarzyna Szelałowska-Rudzka: Range of the direct employees participation in decisional making process conditioned by the consultative style of management..... | 370 |
| Magdalena Ślęzyk-Sobol, Małgorzata Dobrowolska: Emotional exhaustion and cynicism as an example of professional problems of employees working in flexible forms..... | 382 |
| Monika Wawer: Internal communication in diversity management – results of empirical research..... | 392 |
| Stanisław A. Witkowski: Cultural perception a German leaders and a Polish leaders: more similarities or differences?..... | 404 |
| Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz, Barbara Chomałowska: Generation “Z” in the labour market – the challenge for human resource management..... | 415 |

Gabriela Roszyk-Kowalska

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

e-mail: g.roszyk-kowalska@ue.poznan.pl

Anna Snela

Ośrodek Pomocy Społecznej

e-mail: annamariasnela@interia.pl

KOMUNIKACJA INTERPERSONALNA NA PRZYKŁADZIE INSTYTUCJI POMOCY SPOŁECZNEJ

Streszczenie: Komunikacja interpersonalna może być narzędziem wywierania wpływu, dlatego też w niektórych dziedzinach działalności człowieka może być szczególnie istotnym, a nawet podstawowym instrumentem wykonywania tejże działalności. Jedną z takich dziedzin jest pomoc społeczna. Zawarte w opracowaniu rozważania oparte zostały na analizie procesu komunikacji oraz możliwych rodzajów przekazów występujących w procesie komunikacji. Konieczne dla osiągnięcia celu było przedstawienie specyfiki funkcjonowania instytucjonalnej pomocy społecznej. Określone zostały występujące w niej kierunki komunikacji oraz przedstawiona została specyfika zarządzania pomocą społeczną w kontekście skuteczności komunikacji interpersonalnej. Cel osiągnięto poprzez rozwiązanie problemu badawczego sformułowanego jako pytanie o to, czy i jak (w jaki sposób, w jakim stopniu i zakresie) jakość komunikacji interpersonalnej wpływa na działalność instytucji pomocy społecznej.

Słowa kluczowe: komunikacja interpersonalna, instytucje pomocy społecznej.

DOI: 10.15611/pn.2014.350.29

1. Wstęp

Pomoc społeczna – będąc instytucją administracji państwowej – pełni w niej szczególnie zadania. Są one specyficzne i powodują, że wiele aspektów działalności odróżnia ją od innych jednostek typowej administracji. Realizowane przez nią zadania wymagają elastyczności w działaniach i wielości oraz różnorodności form usług świadczonych w jej zakresie. Nie jest to łatwe z uwagi na funkcjonowanie w warunkach wielu ograniczeń prawnych, a także ograniczeń wynikających ze sposobu jej finansowania oraz ze specyfiki szczególnej grupy klientów, na rzecz których świad-

czy usługi. Wiąże się to także w znacznym stopniu z procesem ciągłych zmian, jakie zachodzą w otoczeniu. Jednym z założeń pomocy społecznej jest to, że powinna ona stale analizować potrzeby społeczne i odpowiadać na nie poprzez tworzenie odpowiedniej dla tych potrzeb infrastruktury, adekwatnych form pomocy i usług, gdyż problemy dotyczące społeczeństwo są złożone i różnorodne. System pomocy społecznej ma być odpowiedzią na potrzeby jednostek, a potrzeby te ewoluują. Ze względu na jej istotną społecznie rolę, wydaje się zasadne prowadzenie badań dotyczących komunikacji interpersonalnej w instytucjach pomocy społecznej. Celem opracowania jest określenie roli, jaką odgrywa komunikacja interpersonalna w działalności tych instytucji na podstawie badań ankietowych przeprowadzonych w wybranych losowo instytucjach pomocy społecznej na terenie województwa wielkopolskiego.

2. Istota komunikacji interpersonalnej

Komunikowanie można zdefiniować jako nawiązywanie łączności między ludźmi za pomocą postrzegalnych zmysłowo środków [Golka 2008, s. 4]. Jednak w literaturze przedmiotu występuje mnogość różnorodnych jego definicji, wynikająca z odmiennych podejść do tego zagadnienia oraz eksponowania różnych jego elementów. Badacze w większości określają komunikowanie jako narzędzie, akt lub proces, ale istnieją także definicje, według których jest ono reakcją organizmu, transmisją, odpowiedzią czy też tworzeniem wspólnych wartości. Korzystając z dorobku nauki o komunikowaniu, B. Dobek-Ostrowska sformułowała definicję uniwersalną, zgodnie z którą: komunikowanie jest procesem porozumiewania się jednostek, grup lub instytucji. Jego celem jest wymiana myśli, dzielenie się wiedzą, informacjami i ideami [Dobek-Ostrowska 1999, s. 12-13].

Komunikowanie się jest mechanizmem, który powoduje, że jednostki ludzkie wpływają na siebie nawzajem. Dlatego też nie można zaprzeczyć twierdzeniu, że proces komunikacji interpersonalnej stanowi podstawę życia społecznego i wszelkich relacji międzyludzkich [Pilch 2003, s. 713]. Co istotne: komunikacja ta w pewnych dziedzinach ludzkiego życia jest podstawowym i najważniejszym narzędziem pracy – dotyczy to wielu dyscyplin zajmujących się stosunkami międzyludzkimi, współdziałaniem, wywieraniem wpływu, oddziaływaniami terapeutycznymi. Zatem należy uznać za istotne, że komunikacja odgrywa znaczącą i specyficzną rolę w działalności instytucji [Witkowska, Cholawo-Sosnowska 2006, s. 106-108].

3. Specyfika funkcjonowania instytucji pomocy społecznej

Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej przyznaje obywatelom naszego kraju prawo do zabezpieczenia socjalnego, które w praktyce realizowane jest przez ubezpieczenia społeczne, zaopatrzenie społeczne oraz pomoc społeczną. Zgodnie z prawem zabezpieczenia społecznego pomoc społeczna stanowi ostatnią możliwość przewy-

ciężania trudnych sytuacji życiowych, gdyż każdy obywatel powinien zaspokajać swoje potrzeby dochodami z własnej pracy, następnie może skorzystać z ochrony systemu ubezpieczeń społecznych i dopiero wówczas, gdy oba warianty nie mogą jego potrzeb zaspokoić, może on zostać objęty pomocą społeczną. Jest więc ona z definicji instytucją polityki społecznej państwa, której celem jest zapewnienie osobom i rodzinom wsparcia w przezwyciężeniu trudnych sytuacji życiowych, w których nie mogą one poradzić sobie samodzielnie. Celem tej pomocy i wsparcia jest życiowe usamodzielnienie świadczeniobiorców oraz ich integracja ze środowiskiem [Sierpowska 2006, s. 7-8; Kwaśniewicz 2000, s. 148-149]. Katalog form pomocy określa Ustawa o pomocy społecznej, a obejmuje on m.in.: zasiłki pieniężne, usługi opiekuńczo-wychowawcze, wspierające i terapeutyczne, zapewnienie podstawowego schronienia, posiłku i odzieży, pracę socjalną i poradnictwo [Kwaśniewicz 2000, s. 148-149]. System pomocy społecznej w Polsce funkcjonuje na wszystkich poziomach administracyjnych (gminy, powiatu, województwa), a działającym na tych poziomach jednostkom pomocy społecznej przypisano szczegółowe zadania, uwzględniając ich możliwości organizacyjne i finansowe [Sierpowska 2006, s. 9-16].

Ustawa o pomocy społecznej określa jednostki organizacyjne pomocy społecznej. W myśl tejże ustawy są nimi: ośrodki pomocy społecznej (OPS), powiatowe centra pomocy rodzinie (PCPR), regionalne ośrodki polityki społecznej (ROPS), domy pomocy społecznej (DPS), placówki specjalistycznego poradnictwa, placówki opiekuńczo-wychowawcze, ośrodki adopcyjno-opiekuńcze, ośrodki wsparcia (OW) oraz ośrodki interwencji kryzysowej (OIK) [Ustawa o pomocy społecznej z dnia 12 marca 2004 r.].

Ośrodki pomocy społecznej są głównym wykonawcą zadań socjalnych na poziomie gminy. Są najczęściej pierwszym miejscem, do którego zwracają się osoby potrzebujące pomocy. Ośrodki te prowadzą analizę zjawisk społecznych, będących przyczyną zapotrzebowania na usługi i świadczenia pomocy społecznej, zajmują się również tworzeniem i rozbudową infrastruktury socjalnej, a także koordynacją gminnych strategii rozwiązywania problemów społecznych. Jednakże ich podstawowym zadaniem jest udzielanie świadczeń. Udzielają one pomocy w zakresie podstawowym, a gdy potrzebna jest pomoc specjalistyczna, przekazują sprawę odpowiedniej placówce [Sierpowska 2011, s. 94-96].

Ośrodkami prowadzonymi zarówno przez gminy, jak i powiaty są ośrodki wsparcia, które zaistniały po wprowadzeniu nowych regulacji prawnych w 1996 roku. Udzielają one pomocy półstacjonarnej i zwykle są placówkami dziennego pobytu, choć mogą także dysponować miejscami pobytu całodobowego. Podstawowym celem ich funkcjonowania jest udzielanie pomocy osobom potrzebującym w ich środowisku. Ośrodki te świadczą usługi opiekuńcze – w tym także specjalistyczne – na rzecz osób, które z uwagi na wiek, chorobę czy niepełnosprawność wymagają wsparcia w zaspokajaniu podstawowych potrzeb życiowych, a także udzielają schronienia, pomocy mającej charakter interwencyjny, świadczą usługi opiekuńcze i wspomagające. Do ośrodków wsparcia zalicza się: dzienne domy pomocy, domy

dla matek z małoletnimi dziećmi i kobiet w ciąży, schroniska i domy dla bezdomnych, kluby samopomocy, a także środowiskowe domy samopomocy będące ośrodkami wsparcia dla osób z zaburzeniami psychicznymi [Sierpowska 2006, s. 17]. Te ostatnie świadczą usługi dla osób, które w wyniku upośledzenia niektórych funkcji organizmu lub zdolności adaptacyjnych wymagają pomocy potrzebnej do życia w środowisku rodzinnym i społecznym, w szczególności w celu zwiększania zaradności i samodzielności życiowej, a także ich integracji społecznej [Ustawa o pomocy społecznej z dnia 12 marca 2004 r.]. Usługi te polegają przede wszystkim na: prowadzeniu treningów funkcjonowania w codziennym życiu, treningów umiejętności interpersonalnych i rozwiązywania problemów, treningów umiejętności spędzania czasu wolnego, poradnictwie psychologicznym, pomocy w załatwianiu spraw urzędowych, pomocy w dostępie do niezbędnych świadczeń zdrowotnych, terapii ruchowej oraz innych formach postępowania przygotowujących do podjęcia możliwej formy zatrudnienia [Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 9 grudnia 1010 r.].

Z kolei działalność ośrodków interwencji kryzysowej polega na udzielaniu wsparcia osobom, które znalazły się w trudnych emocjonalnie sytuacjach życiowych czy też rodzinnych. Są to osoby, które przede wszystkim potrzebują wsparcia psychicznego z powodu kryzysów rodzinnych, trudności wychowawczych czy też w związku z problemami psychospołecznymi lub emocjonalnymi. Rodzaj i zakres pomocy udzielanej przez ośrodki interwencji kryzysowej bywa różny w zależności od potrzeb, fazy kryzysu. Są to głównie takie formy pomocy, jak rozmowa, poradnictwo, konsultacje, praca terapeutyczna, psychoedukacja – realizowane indywidualnie lub grupowo.

Pomoc społeczna jest jedną z wielu instytucji państwa wpływających na rzeczywistość społeczną, jednak specyficznymi cechami, które ją wyróżniają, są: formalna jej organizacja (przypisane jej działania pomocowe są formalnie zdefiniowane); społeczne finansowanie i odpowiedzialność (społeczeństwo finansuje pomoc społeczną i sprawuje nad nią kontrolę); niekomercyjny motyw działania; funkcjonalna generalizacja (zaspokajanie potrzeb ludzkich niezaspokojonych przez pozostałe elementy systemu instytucji, domykanie porządku instytucjonalnego); powiązanie z potrzebami konsumpcyjnymi jednostek, a nie społeczeństwa jako całości [Kwaśniewicz 2000, s. 145].

4. Kierunki komunikacji w instytucji pomocy społecznej

System komunikacji organizacyjnej to procesy komunikowania się zarówno na poziomie grupy, jak i pomiędzy grupami. Jego uczestnikami są jednostki, które dobrowolnie znalazły się w tej organizacji. Komunikację pomiędzy uczestnikami tego systemu cechuje przymusowy, formalny i organizacyjny charakter. Wszyscy uczestnicy tego systemu mają przydzielone zadania i obowiązki, które wykonują, aby osiągnąć określone cele. Reguły postępowania mają charakter prawny, a zachowaniem człon-

ków rządzą przyjęte przez organizację normy, zwyczaje i rytuały [Dobek-Ostrowska 1999, s. 113-114]. Komunikacja w zinstytucjonalizowanej pomocy społecznej opiera się właśnie na regułach charakterystycznych dla tzw. komunikacji organizacyjnej. Zgodnie z tradycyjnym modelem dzieli się ją na: komunikację wewnętrzną (w której grupę docelową komunikacji stanowią pracownicy) oraz komunikację zewnętrzną (dotyczącą kontaktów z klientami, akcjonariuszami, mediami, administracją, społecznością lokalną i innymi grupami potencjalnie zainteresowanymi działalnością organizacji) [Majka-Rostek 2010, s. 116].

Komunikacja wewnętrzna przebiega na dwóch poziomach: interpersonalnym (dotyczącym kontaktów uczestników systemu i przekazywania informacji od zwierzchnika w dół struktury) oraz grupowym (związanym z wielkością instytucji, liczbą s działających w niej działów czy grup) [Dobek-Ostrowska 1999, s. 114-115].

W systemie komunikowania instytucjonalnego wyróżnia się cztery możliwe kierunki: pionowy w dół hierarchii organizacyjnej, pionowy w górę hierarchii organizacyjnej, poziomy (horyzontalny) i ukośny [Dobek-Ostrowska 1999, s. 115-121; Stankiewicz 1999, s. 19-27].

Jak już wspomniano, komunikacja w instytucji pomocy społecznej jest komunikacją organizacyjną, w związku z czym przedstawione powyżej jej kierunki mają odniesienie do praktyki działalności instytucji tworzących system pomocy społecznej. Komunikacja zewnętrzna w przypadku jednostek pomocy społecznej dotyczy przede wszystkim:

- pracy i współpracy z różnymi klientami,
- współpracy w realizacji zadań z innymi jednostkami pomocy społecznej oraz innymi podmiotami realizującymi zadania z zakresu pomocy społecznej,
- współpracy z jednostkami zwierzchnimi, nadzorującymi, władzami,
- kontaktów ze środowiskiem lokalnym,
- kontaktów z mediami.

Natomiast komunikacja wewnętrzna w instytucjach pomocy społecznej w praktyce odbywa się we wszystkich podawanych w teorii kierunkach, tj.:

- pionowo w dół – od kierujących instytucjami pomocy społecznej (kierowników, dyrektorów, koordynatorów) do podległych im: pracowników socjalnych, terapeutów, wychowawców, specjalistów różnych dziedzin;
- pionowo w górę – od pracowników pomocy społecznej do ich przełożonych;
- poziomo – pomiędzy pracownikami konkretnych sekcji, grup roboczych, jak również pomiędzy osobami z różnych sekcji, grup czy działów;
- ukośnie – mimo że w literaturze przedmiotu określa się ten kierunek jako raczej rzadko wykorzystywany w organizacjach, wydaje się, że w praktyce instytucji pomocy społecznej ma on częste zastosowanie ze względu na specyfikę tych jednostek i charakter świadczonych przez nie usług oraz często złożoność problemów, jakimi się zajmują.

5. Metodyka postępowania badawczego

Badania ankietowe zostały przeprowadzone wśród pracowników losowo wybranych instytucji pomocy społecznej na terenie województwa wielkopolskiego. Badaniami objęto 225 osób zatrudnionych w pomocy społecznej w większości na pełne etaty na podstawie umów o pracę (78%), częściowo w innych formach i różnych wymiarach czasu pracy (22%). Badane osoby to pracownicy różnych specjalności, zajmujący różne stanowiska (pracownicy socjalni, biurowi, referenci, pedagodzy, wychowawcy, terapeuci, instruktorzy, pielęgniarki, psychologowie, kierownicy) pracujący w poszczególnych sekcjach ośrodków pomocy społecznej (sekcjach metodycznych, sekcjach do spraw świadczeń rodzinnych i funduszu alimentacyjnego, sekcjach ekonomiczno-administracyjnych, sekcjach do spraw dodatków mieszkaniowych, sekcjach do spraw profilaktyki uzależnień i przeciwdziałania przemocy w rodzinie); w środowiskowych domach samopomocy; w ośrodkach interwencji kryzysowej. Teren badań był więc rozproszony, poszczególne instytucje, a nawet sekcje jednego ośrodka zlokalizowane są w różnych miejscowościach, jednakże specyfika działalności tych instytucji powoduje, że w większości pracownicy poszczególnych sekcji i ośrodków pozostają w częstym kontakcie, współpracując ze sobą w realizacji zadań zawodowych. Wśród badanych 88% stanowiły kobiety i 12% mężczyźni (w wieku od 20 do 30 lat – 36%; w wieku od 31 do 40 lat – 40% i w wieku od 41 do 50 lat – 24%). Badani to osoby z różnym stażem pracy w pomocy społecznej: poniżej 1 roku – 24%; od 1 do 5 lat – 32%; od 6 do 10 lat – 8% i powyżej 10 lat – 36%.

Badania zostały przeprowadzone za pomocą przygotowanego na ich potrzeby kwestionariusza ankiety. Pytania zawarte w kwestionariuszu dotyczyły komunikacji interpersonalnej w działalności jednostek pomocy społecznej zgodnie z wyznaczonym celem, którym było określenie roli, jaką odgrywa komunikacja interpersonalna w działalności instytucji pomocy społecznej. Osiągnięcie tego celu pozwoliło na uzyskanie odpowiedzi na pytanie, czy i jak (w jaki sposób, w jakim stopniu i zakresie) jakość komunikacji interpersonalnej wpływa na działalność instytucji pomocy społecznej, co stanowiło problem badawczy. Wyznaczone cel oraz problem badawczy pozwoliły na opracowanie kwestionariusza ankietowego składającego się z pytań zakwalifikowanych do następujących grup: dotyczące kanałów komunikacji w jednostkach pomocy społecznej, dotyczące roli przekazów werbalnych i niewerbalnych w jednostkach pomocy społecznej, związane z barierami w skutecznej komunikacji i czynnikami jej sprzyjającymi oraz dotyczące jakości komunikacji w jednostkach pomocy społecznej i jej wpływu na działalność tych jednostek.

Jednocześnie badano zarówno komunikację wewnętrzną w tych instytucjach, jak i komunikację zewnętrzną w zakresie kontaktów z klientami. Łącznie kwestionariusz składał się z 24 pytań, z których 5 było pytaniami otwartymi, 10 – półotwartymi, a na 9 pytań badani odpowiadali, dokonując wyboru spośród zamkniętego katalogu możliwości. W większości pytań badani mieli możliwość wyboru więcej niż jednej odpowiedzi, w związku z tym dane nie sumują się do 100%.

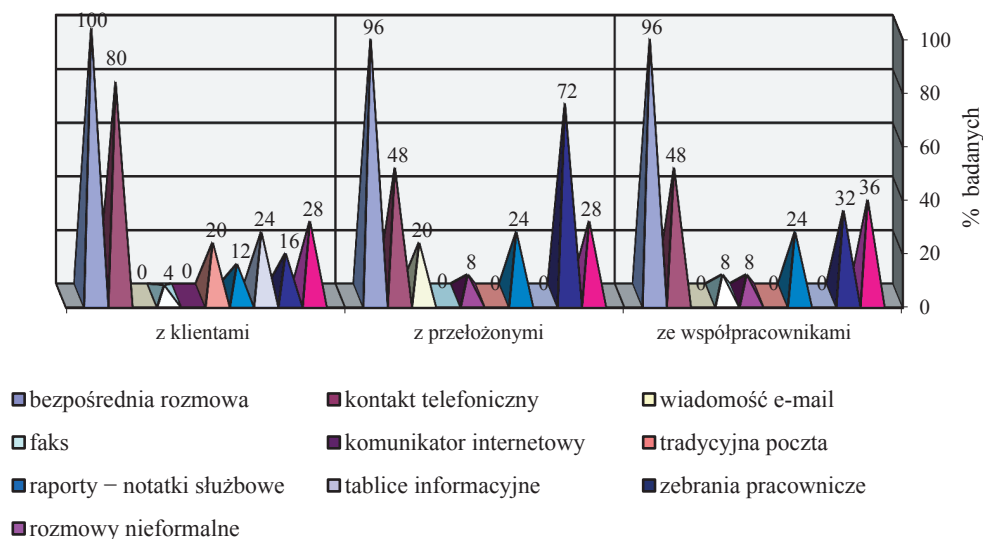
6. Kanały komunikacji w instytucjach pomocy społecznej w województwie wielkopolskim

Jak wynika z przeprowadzonych badań, dominującym kanałem komunikacji wykorzystywanym w jednostkach pomocy społecznej jest bezpośrednia rozmowa (osobisty kontakt). Dotyczy to zarówno kontaktów z klientami (92% badanych), kontaktów z przełożonymi (96% badanych), jak i kontaktów ze współpracownikami (96% badanych). Nieco rzadziej, ale również w znacznej mierze wykorzystywany jest kontakt telefoniczny – w kontaktach z klientami wskazuje na niego 76% ogółu badanych, w kontaktach z przełożonymi – 68% ogółu badanych, w kontaktach ze współpracownikami 64% ogółu badanych.

W kontaktach z klientami wykorzystuje się także stosunkowo często tradycyjną pocztę – wskazuje na nią 48% badanych pracowników, natomiast w kontaktach z przełożonymi i współpracownikami – zebrania pracownicze (wskazuje na nie odpowiednio 72% i 56% ogółu badanych).

Wykorzystywane w małej mierze są takie kanały, jak wiadomości e-mail (24-28%), raporty i notatki służbowe (32-40%), rozmowy nieformalne (8-24%), komunikatory internetowe (20% – tylko w kontaktach ze współpracownikami), tablice informacyjne (24% – tylko w kontaktach z klientami), faks (4-8%).

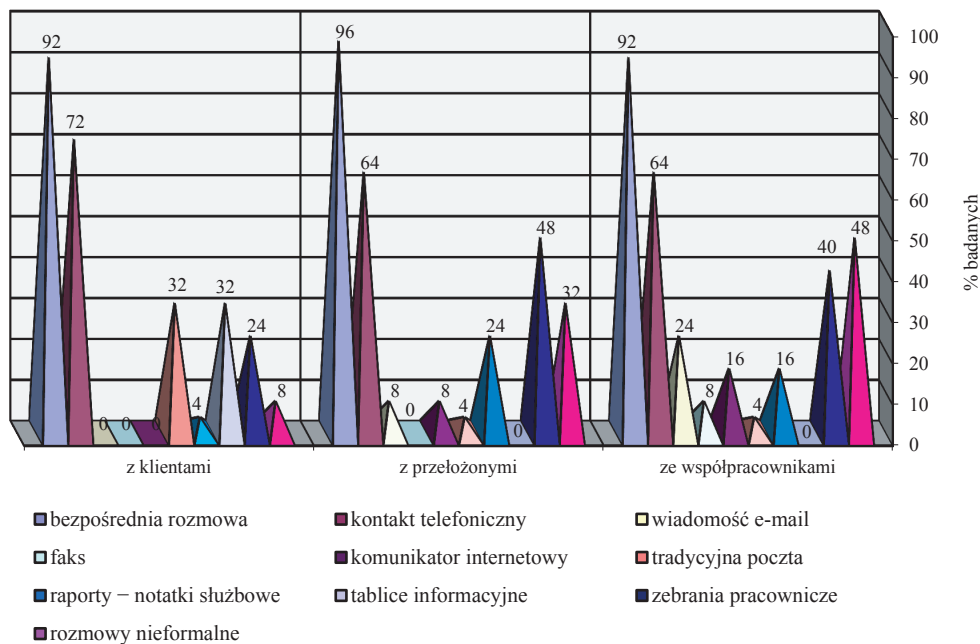
Na rys. 1 przedstawiono, jak pracownicy oceniają skuteczność, pomocność dostępnych w jednostkach pomocy społecznej kanałów komunikacji przy wykonywa-



Rys. 1. Skuteczność poszczególnych kanałów komunikacji w instytucjach pomocy społecznej na terenie województwa wielkopolskiego

Źródło: opracowanie własne.

niu obowiązków służbowych. Natomiast odpowiedzi badanych na pytanie o preferowane przez nich osobiście kanały komunikacji przedstawiono na rys. 2.



Rys. 2. Preferowane przez pracowników instytucji pomocy społecznej kanały komunikacji

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie danych przedstawionych na rys. 1 i 2 można sformułować wniosek, że w większości pracownicy preferują te formy kontaktu, które jednocześnie uważają za najbardziej skuteczne. Wydaje się zrozumiałe, że dla osób pracujących w jednostce wymagającej ciągłego kontaktu z ludźmi najbardziej skutecznym i jednocześnie najczęściej preferowanym kanałem jest bezpośrednia rozmowa – czy to w kontakcie osobistym, czy telefonicznym. Jednakże pewne rozbieżności w zakresie między kanałami uważanymi za najbardziej skuteczne i pomocne a tymi, które są przez nich preferowane również w badaniu występują, co w praktyce może oznaczać, że z jakichś powodów pracownicy nie lubią z nich korzystać, mimo że mają świadomość ich wartości przy wykonywaniu zadań służbowych. Dotyczy to rozmów nieformalnych z klientami (rozbieżność 20%), kontaktu ze współpracownikami za pomocą wiadomości e-mail (24% osób uważa je za skuteczne i pomocne, ale nikt nie deklaruje ich wykorzystywania).

Na podstawie przedstawionych danych można stwierdzić, że w praktyce działalności instytucji pomocy społecznej uważanymi za najbardziej skuteczne, a zarazem

preferowanymi przez pracowników kanałami komunikacji są zdecydowanie rozmowa bezpośrednia lub telefoniczna.

7. Konsekwencje jakości komunikacji interpersonalnej i ich wpływ na działalność instytucji pomocy społecznej

Ze względu na to, że coraz bardziej świadome swoich praw społeczeństwo naszego kraju stawia instytucjom, które mają mu służyć, coraz większe wymagania, oczekując usług na najwyższym poziomie, a jednocześnie mając świadomość, że w społeczeństwie panuje przekonanie o raczej niskiej jakości pracy instytucji państwowych [Tyrańska 2012, s. 207-210], istotne wydaje się zdiagnozowanie czynników wpływających bądź nie na jakość działalności poszczególnych instytucji.

Pytani o satysfakcję z poziomu komunikacji w swoim miejscu pracy ankietowani pracownicy pomocy społecznej w większości (60%) deklarowali, że poziom komunikacji w ich ośrodku daje im średni poziom satysfakcji (czasem zdarzają się sytuacje niejasne lub napięte); pozostali (40%) zadeklarowali wysoki poziom satysfakcji (dobra atmosfera i jasne zasady postępowania). Przy szczegółowej analizie odpowiedzi ankietowanych na to pytanie można dostrzec, że komunikacja w ośrodkach jest bardziej satysfakcjonująca dla osób o krótszym stażu pracy niż dla osób z dłuższym (powyżej 10 lat) stażem. Na pytanie dotyczące stopnia, w jakim prawidłowy przepływ informacji wpływa na działalność instytucji pomocy społecznej, 56% ankietowanych odpowiedziało „ma duże znaczenie”, a pozostałe 44% uznało, że „ma ona kluczowe znaczenie”. Ankietowani uznali w 100%, że w dużym stopniu na poziom komunikacji w ich ośrodku wpływa atmosfera w pracy, osiąganie sukcesów przez instytucję oraz prawidłowe jej funkcjonowanie. 96% osób uczestniczących w badaniach ankietowych uznało, że w dużym stopniu poziom komunikacji wpływa na zaangażowanie pracowników, jakość wykonywanej pracy oraz wizerunek instytucji. Na dalszych miejscach (choć też wysoko oceniane) plasowały się: efektywność wykonywanej pracy (92%), motywacja do pracy i prawidłowe wykonywanie zadań (88%) oraz tempo pracy (84%) i jakość komunikacji zewnętrznej (80%). Należy więc sądzić, że prawidłowy przepływ informacji w instytucji pomocy społecznej w sposób istotny wpływa na jej działalność.

Wymienione powyżej aspekty działalności instytucji pomocy społecznej składają się na całość jej funkcjonowania. Jeżeli zatem w tak dużym stopniu są one zależne od jakości istniejącej w niej komunikacji interpersonalnej oraz prawidłowego przepływu informacji, można sformułować wniosek, że te dwa czynniki mają wpływ na działalność instytucji pomocy społecznej.

8. Zakończenie

Na podstawie analizy literatury przedmiotu, jak i przeprowadzonych badań ankietowych można uznać, że komunikacja interpersonalna stanowi podstawę wszelkich

relacji, stosunków międzyludzkich, jest też wyznacznikiem ich jakości. Bez komunikacji nie byłaby możliwa żadna współpraca i współdziałanie.

Z przeprowadzonych badań wynika, że jakość komunikacji interpersonalnej w instytucjach pomocy społecznej w istotny sposób wpływa na wszystkie aspekty ich działalności, w tym szczególnie na: atmosferę pracy, prawidłowe funkcjonowanie placówki oraz osiąganie przez nią sukcesów.

Dobra, skuteczna komunikacja interpersonalna wydaje się więc jedną z podstaw niezbędnych do prawidłowego funkcjonowania instytucji pomocy społecznej. Dlatego też osoby, których zadaniem zawodowym jest wywieranie wpływu i dla których komunikacja interpersonalna wydaje się stanowić jedno z podstawowych „narzędzi pracy”, powinny być do tej roli szczególnie przygotowywane, wskutek czego powinny posiadać ponadprzeciętne kompetencje w tym zakresie. Komunikacja interpersonalna powinna być traktowana jako kluczowa umiejętność w instytucjach pomocy społecznej – co ma stanowić podstawę do podejmowania w praktyce działań na rzecz wzrostu jej jakości, chociażby przez stosowanie narzędzi jej podnoszenia wśród pracowników.

Literatura

- Dobek-Ostrowska B., *Podstawy komunikowania społecznego*, Astrum, Wrocław 1999.
- Encyklopedia pedagogiczna XXI wieku*, t. II, red. T. Pilch, Wydawnictwo Akademickie „Żak”, Warszawa 2003.
- Encyklopedia socjologii*, t. III, red. W. Kwaśniewicz, Oficyna Naukowa, Warszawa 2000.
- Golka M., *Podstawy komunikowania społecznego*, PWN, Warszawa 2008.
- Komunikacja społeczna*, red. D. Majka-Rostek, Difin SA, Warszawa 2010.
- Sierpowska I., *Pomoc społeczna*, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa 2006.
- Sierpowska I., *Prawo pomocy społecznej*, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa 2011.
- Spółczesność informacyjna*, red. M. Witkowska, K. Cholańska-Sosnowska, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne Spółka z o.o. Grupa Kapitałowa WSiP, Warszawa 2006.
- Stankiewicz J., *Komunikowanie się w organizacji*, ASTRUM, Wrocław 1999.
- Szopski M., *Komunikowanie międzykulturowe*, WSiP, Warszawa 2005.
- Ustawa o pomocy społecznej z dnia 12 marca 2004 r. (DzU 2009, nr 175, poz. 1362, z późn. zm.).
- Współczesne tendencje w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, red. M. Tyrańska, Difin SA, Warszawa 2012.

INTERPERSONAL COMMUNICATION BASED ON THE EXAMPLE OF SOCIAL WELFARE INSTITUTION

Summary: Interpersonal communication may be a tool for exerting influence, therefore in some spheres of human activity it may pose an especially significant and even basic instrument for conducting this activity. One of these spheres is social welfare. Deliberations includ-

ed in the work are based on the analysis of the communication process and possible kinds of transmissions, existing in the process of communication. In order to realize the aim it was necessary to demonstrate specificity of social welfare units operation. There was a determination of present directions of communication and presentation of specificity of social welfare management in the context of effectiveness of personal communication in this management. The aim has been achieved through solving the research problem formed as a question: whether and how (in what way, scope and to what extent) quality of interpersonal communication influences activity of social welfare institution.

Keywords: interpersonal communication, social welfare institutions.