

*dr Paweł Łukasik*¹

Katedra Zachowań Organizacyjnych, Wydział Zarządzania
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Wykorzystanie metod komunikacji w organizacjach Polski południowej

WPROWADZENIE

Dotychczasowy dorobek z zakresu komunikacji można zasadniczo podzielić na dwa nurty: psychologiczny, w którym naukowcy skupiają się na wyjaśnieniu i opisie faz procesu komunikowania się, emocji, zachowaniach grupowych itp. oraz nurt metodologiczny, w którym naukowcy mniej koncentrują się na psychologicznych czynnikach komunikacji, za to dużo uwagi poświęcają organizacji i przygotowaniu samego aktu komunikowania się ludzi. Do tej pierwszej grupy zaliczają się m.in. prace takich autorów jak Walery Pisarek, który przedstawił systematykę najważniejszych pojęć komunikacji, ich form i funkcji oraz rodzajów mediów [Pisarek, 2008, s. 17, 77, 156, 86]. Warto w tym miejscu wspomnieć również o pracy Ronalda B. Adlera, Lawrence B. Rosenfelda, Russella F. Proctora, którzy opisali różne aspekty relacji interpersonalnych [Adler, 2006, s. 249] czy Renaty Winkler, która opisała kulturowy wymiar komunikowania się [Winkler, 2013, s. 99].

Natomiast w obszarze metodologicznego podejścia do komunikacji mieści się książka Arkadiusza Potockiego, Renaty Winkler, Agnieszki Żbikowskiej, zawierająca szczegółowe opisy wielu metod komunikacji, jak koła jakości, czy Quality Audit Meeting [Potocki i in., 2003, s. 209, 214], czy też praca Jacka Trębeckiego zawierająca klasyfikację narzędzi komunikacji wewnętrznej [Trębecki, 2012, s. 80]. Na uwagę zasługuje również praktyczna implikacja metody projektowania systemu komunikacji w zespole wirtualnym [Stefaniuk, 2014, s. 149] zrealizowana przez Tomasza Stefaniuka. Ważnym elementem metodologicznego podejścia do komunikacji jest metoda moderacji pracy grupowej przedstawiona i twórczo rozwinięta przez Gabriela Łasińskiego [Łasiński, 2007].

¹ Adres korespondencyjny: Katedra Zachowań Organizacyjnych, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, ul. Rakowicka 27, 31-510 Kraków, e-mail: lukasikp@uek.krakow.pl, tel. 12 293 75 06.

METODY KOMUNIKACJI INTERPERSONALNEJ

W ramach tej grupy metod wyróżnić można różnego rodzaju wywiady, czy też inaczej mówiąc rozmowy, bowiem w niektórych przypadkach te dwa terminy są używane zamiennie m.in. wywiady adaptacyjne, rozmowy doradcze, rozmowy dotyczące oceny okresowej, rozmowy w sprawie zażaleń, wywiady korekcyjne, czy też negocjacje. Klasyfikację metod komunikacji interpersonalnej przedstawia tabela 1.

W dalszej części artykułu omówione zostaną metody komunikacji grupowej.

Tabela 1. Rodzaje wywiadu

Typ wywiadu	Główny cel wywiadu	Podstawowe kwestie i problemy	Typowe działania
Wywiady adaptacyjne	– Zapoznanie nowego pracownika z pracą i organizacją – Zmotywowanie pracownika	– Jak zbudować relacje z nowym pracownikiem i przekazać jak najwięcej informacji	– Przygotowanie wszystkich niezbędnych informacji dla nowego pracownika – Przygotowanie pozostałych pracowników na przyjście nowego pracownika
Rozmowy doradcze	– Zapewnienie pomocy w rozwiązywaniu problemów osobistych i zawodowych	– Wybór pomiędzy słuchaniem nastawionym na empatię, konfrontację, wzajemne rozwiązywanie problemów	– Rozwijanie umiejętności słuchania – Koncentracja osoby przeprowadzającej na realizacji planów
Ocena okresowa	– Udzielenie pracownikowi informacji zwrotnych – Lepsze poznanie pracownika – Planowanie kariery zawodowej	– Ocena uruchamia mechanizmy obronne – Pracownik może wyrażać sprzeciw	– Wykorzystanie w ocenie pracownika obiektywnych wskaźników zamiast subiektywnego odczucia realizacji celu
Rozmowy w sprawie zażaleń	– Są odpowiedzią na skargę przyniesioną przez pracownika – Pozyskanie informacji użytecznych w zarządzaniu	– Brak otwartości pracowników – Niebezpieczeństwo nadużycia władzy	– Stworzenie klimatu otwartości – Wykorzystanie podejścia lekarz – pacjent – Postrzeganie skargi pracownika jako okazji do tego, by mu doradzić/pomóc
Wywiady korekcyjne	– Poprawa niewłaściwego zachowania	– Postawa obronna, obawa przed reakcją drugiej strony, pogorszenie relacji	– Zapewnienie spokojnego, cichego pomieszczenia, spokojna postawa, – Zapewnienie pracownikowi możliwości wyrażenia swoich uczuć, powodów zachowania

Źródło: [Fisher, 1993, s. 463].

METODY KOMUNIKACJI GRUPOWEJ

Zasadniczo w tym obszarze można mówić o różnych formach spotkania. W literaturze przedmiotu brakuje jednoznacznego podziału typów spotkań. Często zamiennie używa się określeń: spotkanie, obrady, narada, zebranie [Potocki i in., 2011, s. 170]. Najczęściej spotykanym typem obrad są odprawy. Są to krótkie spotkania przełożonego z podwładnymi, w czasie których przekazuje on swoje polecenia pracownikom. Czas takich spotkań jest krótki i ma charakter roboczy. Mają one charakter regularny, np. cotygodniowy i dotyczą większości zawodów, jak lekarze, policjanci, zespoły badawcze [Adler, 1989, s. 216]. Drugi typ obrad to posiedzenie, zebranie, narada, które różni się od odprawy tym, że zajmuje więcej czasu i uczestniczy w nim szersze grono pracowników. Przedmiotem zebrania jest najczęściej podejmowanie określonej decyzji, kończące się podjęciem uchwały, czy rozporządzenia. Trzecim typem obrad są konferencje będące zebraniem większej grupy ludzi w celu przedstawienia informacji, przedyskutowania opinii, przekazywania doświadczeń [Potocki, 2011, s. 178]. Spośród tych trzech typów obrad na szersze omówienie zasługuje zebranie, ponieważ skutkuje zwykle podjęciem określonych decyzji.

Oprócz różnego rodzaju obrad jest wiele metod komunikacji grupowej opisanych m.in. w pracy A. Potockiego, R. Winkler i A. Żbikowskiej, takich jak: Quality Audit Meeting – codzienne spotkania kierowników z pracownikami składające się z etapu meldunkowego i problemowego [Potocki i in., 2011, s. 203], koła jakości – nieformalne spotkania pracowników służące omawianiu problemów jakości, rozpowszechnione głównie w firmach japońskich [Potocki i in., 2011, s. 220], wspólnoty praktyków – spotkania nieformalne mające na celu dzielenie się wiedzą między pracownikami [Potocki i in., 2011, s. 187–188], grupy wspólnych interesów – metoda, w której pracownicy w małych grupach pracują nad rozwiązaniem określonego problemu [Potocki i in., 2011, s. 187–188], Open Space Technology – technika organizacji konferencji, w której zebrani pracują nad rozwiązaniem wybranych przez siebie problemów przy okrągłych stołach [Potocki i in., 2011, s. 199].

Bardzo ciekawym narzędziem komunikacji, a jednocześnie bardzo prostym, są sesje Lessons Learned, które pozwalają odpowiedzieć na pytania: co się wydarzyło, dlaczego się wydarzyło, czego zabrakło i jakie z tego można wyciągnąć wnioski? Sesja taka ma postać dyskusji nad działaniem lub projektem [Carrillo, 2005, s. 237].

Bardzo ważną metodą komunikacji grupowej, której głównym celem jest rozwiązywanie problemów jest moderacja. Do jej najważniejszych cech zaliczyć należy: pracę pod kierunkiem moderatora, celowość i planowanie pracy, symetrię relacji między uczestnikami, pełną wymianę informacji, wykorzystanie wizualizacji, stałe monitorowanie przebiegu pracy i jej efektów, określony czas trwania, koncentrację uczestników na rozwiązywaniu problemów.

Ważną rolę w tej technice odgrywa moderator poprzez ustalanie lub pomoc w ustaleniu tematu oraz założeń i przebiegu pracy, określanie przewidywanych wyników, pomaganie w poszukiwaniu rozwiązań problemów i doborze metod heurystycznych, tworzenie odpowiedniego nastroju, monitorowanie przebiegu moderacji, pomaganie w osiągnięciu konsensusu lub kompromisu [Łasiński, 2007, s. 123–161]. Nieodzowną częścią spotkania i większości form pracy zespołowej są prezentacje, których głównymi celami są: wzbudzenie zainteresowania, informowanie i zachęcanie/przekonywanie [Andrews, 1989, s. 329–331]. Ze względu na wielość publikacji opisujących fazy przygotowania prezentacji, nie będą one w tym miejscu omawiane.

W dalszej kolejności zostaną krótko omówione metody komunikacji organizacyjnej.

METODY KOMUNIKACJI ORGANIZACYJNEJ

Pojęcie metod komunikacji organizacyjnej będzie odnosić się do wszelkiego rodzaju narzędzi, które pozwalają na komunikację w obrębie całej organizacji, jak i poza nią. Zatem chodzi tu o takie środki komunikacji, jak Group-ware, czy intranet, jak i narzędzia komunikacji masowej, takie jak Internet, e-mail, czy bardzo popularne w ostatnich latach fora internetowe.

Do metod komunikacji organizacyjnej i masowej zaliczyć należy: instrukcje, intranet, regulamin, ankiety, podręcznik dla pracowników [Potocki i in., 2011, s. 16–17], pocztę elektroniczną, listy do pracowników, media zewnętrzne (Internet, radio, telewizja) [Berłowski, 2003, s. 20], ulotki, plakaty, filmy wideo, elektroniczny newsletter, radiowęzeł, telewizję wewnętrzną [Rostek, Kurda, 2005, s. 28]. Szczególnie często w ramach komunikacji od podwładnych do przełożonych wykorzystuje się tzw. skrzynki pomysłów. Ich celem jest zapewnienie możliwości anonimowego przekazania od podwładnych do przełożonych cennych informacji, a zwłaszcza pomysłów usprawniających [Rostek, 2005, s. 30].

W grupie opisanych wyżej technik komunikacji ważną rolę pełnią ankiety wykorzystywane zarówno w komunikacji z otoczeniem, szczególnie w ramach badania rynku i opinii konsumentów, jak i w komunikacji wewnętrznej w ramach działań komórek odpowiedzialnych za zarządzanie zasobami ludzkimi. Ankieta najczęściej jest wypełniana samodzielnie przez respondenta i nie może zawierać zbyt dużej liczby pytań, a zadania stawiane przed respondentem nie mogą być dla niego zbyt trudne. Ankieta musi mieć odpowiedni układ, ponieważ jest jedynym nośnikiem informacji pomiędzy prowadzącym badania a osobą ankietowaną. Dla zapewnienia pogładowości i jasności przekazu oddziela się instrukcje od pytań i od odpowiedzi. W tym celu wykorzystuje się ramki, różne rodzaje i rozmiary czcionki, zróżnicowaną kolorystykę, pogrubienia, podkreślenia [Noga-Bogomilski, 2007, s. 74].

Wykorzystanie opisanych metod komunikacji interpersonalnej, grupowej i organizacyjnej/masowej zostało zbadane za pomocą ankiety audytoryjnej przeprowadzonej wśród studentów studiów niestacjonarnych i doktoranckich, pracujących w większości, w organizacjach Polski południowej. Badanie przeprowadzono w latach 2012–2013.

WYNIKI BADAŃ EMPIRYCZNYCH

Badanie wykorzystania metod komunikacji przeprowadzono w trzech wymiarach: procentowego udziału organizacji wykorzystujących daną metodę komunikacji, procentowego udziału organizacji wykorzystujących z określoną częstotliwością, np. raz w miesiącu daną metodę komunikacji, zależności wykorzystania poszczególnych metod komunikacji od takich czynników jak liczba pracowników organizacji, czy stanowisko jakie zajmowała dana osoba.

Procentowo wykorzystanie poszczególnych metod komunikacji przedstawia się następująco (w nawiasach podano procent organizacji wykorzystujących daną metodę): wywiady adaptacyjne (91%), wywiady informacyjne (97%), rozmowy konsultacyjne (98%), ocena okresowa (85%), rozmowy w sprawie zażaleń (82%), wywiady korekcyjne (86%), negocjacje (85%), zebrania (90%), odprawy (86%), Lessons Learned (84%), moderacja (80%), Quality Audit Meeting (79%), konferencje (58%), wideokonferencje (30%), spotkania grup nieformalnych (69%), Group/Team-Ware (72%), Open Space Technology (43%), doraźne zespoły zadaniowe (65%), metoda grup wspólnych interesów (46%), prezentacja (59%), pisma (81%), instrukcje/podręczniki (75%), raporty (89%), sprawozdania (79%), protokoły (68%), poczta elektroniczna (95%), intranet (84%), Internet (95%), film wideo (41%), plakat (64%), ulotki (55%), ankieta (55%), elektroniczny newsletter (65%), radiowęzeł (12%), telewizja wewnętrzna (14%), fora internetowe (41%), skrzynka pomysłów (29%).

Tabela 2 przedstawia częstość wykorzystania badanych metod komunikacji w ciągu roku, miesiąca, tygodnia. Najczęściej pracownicy korzystają z metod komunikacji interpersonalnej i organizacyjnej, chociaż są w tych grupach wyjątki, jak ocena okresowa, która jest najczęściej przeprowadzana raz lub dwa razy w roku, czy rozmowy w sprawie zażaleń, skarg. Podobnie rozmowy mające na celu poprawę zachowania pracownika mają miejsce raczej kilka razy w miesiącu niż kilka razy w tygodniu. Również w obszarze komunikacji organizacyjnej (pisma, raporty, sprawozdania) większość metod wykorzystywana jest codziennie, natomiast znacznie rzadziej korzysta się z ankiet lub skrzynki pomysłów. Do najczęściej wykorzystywanych metod komunikacji grupowej zalicza się spotkania nieformalne i odprawy, są to metody najprostsze i niewymagające większego przygotowania. Podobnie często wykorzystywane jest Group/Team-Ware ze względu na jego niezbędność w procesie pracy w większości nowoczesnych or-

Tabela 2. Częstość wykorzystania metod komunikacji

Nazwa metody	Raz w roku	Przynajmniej dwa razy w roku	Raz na miesiąc	Przynajmniej dwa razy w miesiącu	Raz w tygodniu	Przynajmniej dwa razy w tygodniu	Codziennie
Wywiady adaptacyjne	12%	14%	13%	9%	8%	26%	19%
Wywiady informacyjne	0%	3%	9%	9%	19%	17%	41%
Rozmowy konsultacyjne	0%	2%	5%	10%	15%	19%	49%
Ocena okresowa	28%	28%	26%	9%	5%	4%	1%
Rozmowy w sprawie zażeń	8%	12%	28%	16%	18%	8%	9%
Wywiady korekcyjne	5%	11%	26%	19%	19%	10%	10%
Negocjacje	6%	13%	18%	9%	17%	15%	21%
Zebrania	5%	11%	29%	16%	27%	7%	5%
Odprawy	2%	5%	10%	10%	20%	18%	36%
Lessons Learned	5%	12%	30%	18%	18%	10%	6%
Moderacja	2%	11%	18%	13%	22%	14%	19%
Quality Audit Meeting (QAM)	6%	9%	15%	15%	26%	13%	17%
Konferencje	18%	30%	24%	12%	10%	3%	4%
Wideokonferencje	13%	14%	27%	14%	21%	8%	3%
Spotkania grup nieformalnych	4%	4%	6%	8%	5%	13%	59%
Group/Team-Ware	3%	6%	5%	9%	12%	5%	59%
Open Space Technology	18%	20%	28%	16%	9%	3%	6%
Doraźne zespoły zadaniowe	10%	19%	24%	17%	17%	7%	7%
Metoda grup wspólnych interesów	8%	18%	18%	18%	9%	11%	18%
Prezentacja	11%	22%	30%	15%	11%	3%	7%
Pisma	3%	7%	10%	9%	10%	9%	51%
Instrukcje/podręczniki	7%	12%	12%	8%	11%	12%	38%
Raporty	2%	8%	15%	7%	14%	4%	50%
Sprawozdania	5%	15%	19%	9%	11%	7%	35%
Protokoły	6%	13%	24%	9%	10%	6%	32%
Poczta elektroniczna	0%	1%	2%	1%	1%	3%	92%
Intranet	0%	1%	1%	0%	2%	3%	94%
Internet	0%	1%	1%	1%	1%	5%	93%
Film	14%	22%	20%	12%	9%	8%	14%
Plakat	8%	19%	16%	13%	9%	2%	35%
Ulotki	7%	14%	11%	13%	12%	6%	36%
Ankieta	31%	35%	19%	2%	2%	4%	8%
Elektroniczny newsletter	2%	9%	17%	11%	14%	16%	30%
Radiowęzeł	16%	8%	4%	12%	4%	0%	56%
Telewizja wewnętrzna	3%	7%	10%	3%	3%	3%	70%
Fora internetowe	4%	17%	8%	19%	4%	19%	30%
Skrzynka pomysłów	14%	29%	7%	7%	3%	7%	34%

Źródło: opracowanie własne.

ganizacji. Raz w tygodniu lub kilka razy w miesiącu korzysta się z metod komunikacji grupowej mającej na celu rozwiązywanie problemów, jak zebrania, Quality Audit Meeting, moderacja, czy Lessons Learned.

Opisane wyżej częstość i zakres wykorzystania metod komunikacji mogą zależeć od różnych czynników, dlatego obliczono współczynniki korelacji rang Spearmana między zakresem wykorzystania poszczególnych metod komunikacji a stażem pracy respondenta, rodzajem zajmowanego stanowiska, wielkością zatrudnienia w organizacji, częstością kontaktów z klientami, grupowym rozwiązywaniem problemów. Pierwszy z badanych czynników – staż pracownika – świadczący o jego doświadczeniu wskazał dodatnią zależność z uczestnictwem takiej osoby w zebraniach ($R=0,19$; $p<0,05$) i prezentacjach lub ich prowadzeniu ($R=0,21$; $p<0,05$). Znacznie częściej o wykorzystaniu danej metody komunikacji decyduje zajmowane stanowisko. Im wyższe stanowisko zajmuje dana osoba tym częstsze uczestnictwo w zebraniach ($R=0,23$; $p<0,05$), odprawach ($R=0,15$; $p<0,05$), rzadziej uczestniczy w grupach wspólnych interesów ($R=-0,16$; $p<0,05$), częściej wykorzystuje prezentacje ($R=0,16$; $p<0,05$), pisma ($R=0,18$; $p<0,05$), sprawozdania ($R=0,14$; $p<0,05$) protokoły ($R=0,17$; $p<0,05$), pocztę elektroniczną ($R=0,25$; $p<0,05$), Internet ($R=0,14$; $p<0,05$), filmy wideo ($R=0,25$; $p<0,05$), fora internetowe ($R=0,16$; $p<0,05$).

Kolejnym czynnikiem jest liczba pracowników badanej organizacji, będąca jedną z miar wielkości organizacji. Dlatego można powiedzieć, że im większy badany podmiot tym częstsze wykorzystanie: zebrań ($R=0,2$; $p<0,05$), konferencji ($R=0,19$; $p<0,05$), wideokonferencji ($R=0,32$; $p<0,05$), spotkań grup nieformalnych ($R=0,21$; $p<0,05$), Grup/Team-Ware ($R=0,27$; $p<0,05$), zespołów zadaniowych ($R=0,18$; $p<0,05$), prezentacji ($R=0,36$; $p<0,05$), instrukcji/podręczników ($R=0,24$; $p<0,05$), raportów ($R=0,32$; $p<0,05$), sprawozdań ($R=0,23$; $p<0,05$), protokołów ($R=0,3$; $p<0,05$), poczty elektronicznej ($R=0,17$; $p<0,05$), intranetu ($R=0,31$; $p<0,05$), filmów wideo ($R=0,23$; $p<0,05$), plakatu ($R=0,16$; $p<0,05$), ankiety ($R=0,23$; $p<0,05$), elektronicznego newslettera ($R=0,21$; $p<0,05$), radiowęzła ($R=0,19$; $p<0,05$), telewizji wewnętrznej ($R=0,26$; $p<0,05$), skrzynki pomysłów ($R=0,29$; $p<0,05$). Częstość kontaktów z klientami decyduje o częstszym wykorzystaniu rozmów adaptacyjnych ($R=0,18$; $p<0,05$), rozmów konsultacyjnych ($R=0,16$; $p<0,05$), raportów ($R=0,16$; $p<0,05$).

W badaniu uwzględniono również to, czy istnieją różnice w częstości wykorzystania metod komunikacji w zależności od tego, czy dana osoba pracuje w dziale produkcji, finansów/księgowości, zaopatrzenia czy sprzedaży. W tym celu obliczono dla każdego respondenta indeks wykorzystania metod komunikacji. Indeks jest sumą ocen częstości wykorzystania każdej z metod komunikacji, gdzie najniższa ocena to 1, gdy dana metoda komunikacji nie jest w ogóle wykorzystywana, a najwyższa ocena to 8, gdy dana metoda jest wykorzystywana codziennie. Dlatego przy trzydziestu siedmiu metodach komunikacji najmniejsza wartość indeksu dla jednego respondenta może wynosić 37 punktów (1×37),

a największa wartość dla jednego respondenta może wynosić 296 punktów (8×37). Następnie obliczono średnie wartości indeksu wykorzystania metod komunikacji dla respondentów pracujących w poszczególnych działach dzieląc sumę wartości indeksu wykorzystania metod komunikacji wszystkich respondentów pracujących w danym dziale przez liczbę respondentów pracujących w tym dziale. Średnie wartości indeksu wykorzystania metod komunikacji przedstawiają się następująco:

- Dział produkcji – 160 punktów.
- Dział finansów/księgowości – 160 punktów.
- Dział zaopatrzenia – 165 punktów.
- Dział sprzedaży – 152 punkty.

Powyższe wyniki wskazują, że nie ma istotnej różnicy pomiędzy poziomem wykorzystania metod komunikacji dla osób pracujących w różnych działach organizacji. Najlepszy wynik osiągnął dział zaopatrzenia, a najłabszy dział sprzedaży, co może wynikać stąd, że wielu przedstawicieli handlowych wykonuje swoją pracę poza firmą, rzadziej uczestnicząc w komunikacji organizacyjnej.

Zbadano również, czy istnieje istotna zależność częstości wykorzystania poszczególnych metod komunikacji w zależności od tego, w jakim dziale pracuje dana osoba. W tym celu jako narzędzie wykorzystano test χ^2 i współczynnik ϕ obliczone na podstawie tablic wielodzzielczych. Po wykonaniu obliczeń okazało się, że do metod, których wykorzystanie zależy od działu organizacji, w jakim pracuje dana osoba należą: rozmowy w sprawie zażaleń ($\phi=0,51$; $p<0,05$), odprawy ($\phi=0,44$; $p<0,05$), wideokonferencje ($\phi=0,43$; $p<0,05$), doraźne i formalne zespoły zadaniowe ($\phi=0,48$; $p<0,05$), raporty ($\phi=0,44$; $p<0,05$), protokoły ($\phi=0,53$; $p<0,05$), ulotki ($\phi=0,49$; $p<0,05$), radiowęzeł ($\phi=0,49$; $p<0,05$).

Największy wpływ na wykorzystanie metod komunikacji ma wykorzystanie grupowego rozwiązywania problemów w organizacji. Sprzyja ono szerszemu wykorzystaniu komunikacji interpersonalnej w postaci rozmów adaptacyjnych ($R=0,21$; $p<0,05$), wywiadów informacyjnych ($R=0,22$; $p<0,05$), rozmów konsultacyjnych ($R=0,18$; $p<0,05$), rozmów w sprawie zażaleń ($R=0,16$; $p<0,05$), wywiadów korekcyjnych ($R=0,23$; $p<0,05$), negocjacji ($R=0,17$; $p<0,05$). Co oczywiste, grupowe rozwiązywanie problemów pociąga za sobą wykorzystanie różnych metod komunikacji grupowej jak zebrania ($R=0,17$; $p<0,05$), odprawy ($R=0,14$; $p<0,05$), moderacja ($R=0,32$; $p<0,05$), Quality Audit Meeting ($R=0,19$; $p<0,05$), wideokonferencje ($R=0,16$; $p<0,05$), spotkania grup nieformalnych ($R=0,19$; $p<0,05$), Group/Team-Ware ($R=0,16$; $p<0,05$), zespoły zadaniowe ($R=0,31$; $p<0,05$), metoda grup wspólnych interesów ($R=0,14$; $p<0,05$), prezentacje ($R=0,15$; $p<0,05$). Ponadto częstość grupowego rozwiązywania problemów wiąże się z częstszym wykorzystaniem metod komunikacji masowej jak poczta elektroniczna ($R=0,2$; $p<0,05$), film ($R=0,19$; $p<0,05$), ulotki ($R=0,15$; $p<0,05$), fora internetowe ($R=0,17$; $p<0,05$), skrzynka pomysłów ($R=0,16$; $p<0,05$).

ZAKOŃCZENIE

Przedstawione w artykule podejście do badania wykorzystania metod komunikacji, oparte na obliczaniu zarówno częstości wykorzystania, jak i odsetka organizacji wykorzystujących poszczególne metody komunikacji oraz ustalaniu czynników decydujących o kształtowaniu się tych zmiennych doprowadziło do ustalenia wielu interesujących zależności, np. w odniesieniu do takiego czynnika, jakim jest grupowe rozwiązywanie problemów, czy wielkość organizacji. Wyniki badań w zakresie wykorzystania poszczególnych metod komunikacji należy uznać za optymistyczne, bowiem większość badanych organizacji Polski południowej wykorzystuje szeroki wachlarz narzędzi poczynawszy od rozmów konsultacyjnych, poprzez zebrania, na technologiach informacyjno-komunikacyjnych skończywszy. Trzeba jednak zaznaczyć, że powyższe badania w niewielkim stopniu odnosiły się do tego, na ile poprawne pod względem metodologicznym było wykorzystanie poszczególnych metod komunikacji. Ponadto tego rodzaju badania powinny być powtarzane co kilka lat, ze względu na ciągle pojawiające się nowych metod komunikacji.

BIBLIOGRAFIA

- Adler R.B., 1989, *Communicating at work*, McGraw-Hill, Inc., New York.
- Adler R.B., Rosenfeld L.B., Proctor R.F., 2006, *Relacje interpersonalne – proces porozumiewania się*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań.
- Andrews P.H., Baird Jr. J.E., 1989, *Communication for Business and the Professions*, Wm. C. Brown Publishers, Dubuque.
- Berłowski P., *Dobry pracownik to pracownik doinformowany*, „Personel” 2003, nr 22.
- Carrillo P., *Lessons Learned practices in the engineering, procurement, construction sector*, “Engineering, Construction and Architectural Management” 2005, Vol. 12, No. 3, <http://dx.doi.org/10.1108/09699980510600107>.
- Fisher D., 1993, *Communication in organizations*, West Publishing Company, St. Paul.
- Łasiński G., 2007, *Rozwiązywanie problemów w organizacji. Moderacje w praktyce*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Noga-Bogomilski A., 2007, *Specyfika wybranych metod zbierania danych w badaniach ilościowych [w:] Badania marketingowe, Od teorii do praktyki*, red. D. Maison, A. Noga-Bogomilski, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Pisarek W., 2008, *Wstęp do nauki o komunikowaniu*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
- Potocki A., Winkler R., Żbikowska A., 2003, *Techniki komunikacji w organizacjach gospodarczych*, Difin, Warszawa.
- Potocki A., Winkler R., Żbikowska A., 2011, *Komunikowanie w organizacjach społecznych*, Difin, Warszawa.

- Rostek R., Kurda W., *Dobrze poinformowany osiąga lepsze wyniki. Narzędzia komunikacji wewnątrz firmowej wspomagające budowanie zaangażowania pracowników – według badań GFMP Management Consultants*, „Personel” 2005, nr 2.
- Stefaniuk T., 2014, *Komunikacja w zespole wirtualnym*, Difin SA, Warszawa.
- Trębecki J., 2012, *Konwergencja obszarów komunikowania wewnętrznego – ujęcie teoretyczne i empiryczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- Winkler R., 2013, *Zarządzanie komunikacją w organizacjach zróżnicowanych kulturowo*, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o.

Streszczenie

Artykuł zawiera krótki opis metod komunikacji, takich jak: wywiady, zebrania, sesje Lessons Learned, moderacja, ankiety, skrzynki pomysłów. Główną częścią artykułu są wyniki badań nad wykorzystaniem metod komunikacji. Autor rozwiązał problem badawczy poprzez realizację trzech zadań: kalkulację procentu firm wykorzystujących daną metodę komunikacji, kalkulację procentu firm wykorzystujących daną metodę komunikacji z określoną częstotliwością w ciągu roku, zbadanie czynników decydujących o częstotliwości wykorzystania metod komunikacji. Autor badając czynniki wykorzystania metod komunikacji uwzględnił liczbę pracowników organizacji, stanowisko respondenta, dział organizacji, w którym pracował etc.

Słowa kluczowe: metody komunikacji, zebrania, moderacja, Internet, rozmowy

The Use of Communication Methods in the South Poland Organizations

Summary

The article contains a short description of communication methods such as interviews, meetings, Lessons Learned sessions, moderation, surveys, ideas boxes. Research results about frequency of use of communication methods constitute the main part of the article. The author resolved the research problem through the realization of three tasks: the calculation of the percentage of companies using a given communication method, the calculation of the percentage of companies using given communication method with the certain frequency in the year, research of communication methods use factors. When researching communication methods use factors the Author took into account the number of employees in an organization, respondent's position, department of organization he or she worked for etc.

Keywords: Communication methods, meetings, moderation, Internet, interviews

JEL: D71, D80, D83