



## WIELKOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTWA A SPOSÓB KOMUNIKOWANIA MIĘDZYPRACOWNICZEGO

Łukasz Skiba

Politechnika Częstochowska  
Wydział Zarządzania

**Streszczenie:** W niniejszym opracowaniu podjęto problematykę odmienności w procesach komunikacji interpersonalnej przebiegających w małym i dużym przedsiębiorstwie. Celem podjętych badań było wskazanie owych kluczowych różnic w komunikacji pracowników firm o małym i dużym zatrudnieniu. Opracowanie składa się z części teoretycznej i empirycznej. W pierwszej z wymienionych części dokonano opisu zagadnień oraz zdefiniowano podstawowe dla podejmowanej tematyki pojęcia. Do wyraźniejszego zobrazowania dynamiki i zmian zachodzących w krajowych przedsiębiorstwach pod względem ich ilości, wielkości, a także zatrudnienia posłużono się danymi GUS opublikowanymi w latach 2014-2015.

Część praktyczna pracy prezentuje wyniki przeprowadzonego badania ankietowego w małym i dużym przedsiębiorstwie województwa śląskiego. Całość artykułu wieńczy podsumowanie, w którym starano się zebrać wnioski z przeprowadzonych badań wraz ze wskazaniem najistotniejszych różnic w sposobie komunikacji w małej i dużej firmie, ich słabych punktów oraz możliwości usprawnienia.

**Słowa kluczowe:** komunikacja, organizacja, przedsiębiorstwo, zarządzanie

DOI: 10.17512/znpcz.2016.4.2.12

### Wprowadzenie

W ramach gospodarek wolnorynkowych (np. unijnej, a zatem i polskiej) tworzy się różnego rodzaju kryteria dla spójnego zarządzania organizacjami. Jednym z takich kryteriów (służących bądź to wspieraniu, bądź fiskalizacji i nakładaniu innych ograniczeń) jest wielkość przedsiębiorstwa. Na rynku pracy wyróżnia się trzy rodzaje przedsiębiorstw: małe, średnie i duże<sup>1</sup>. Z punktu widzenia socjologii, chcąc zaliczyć daną firmę do jednego z wymienionych typów, należy wziąć pod uwagę liczbę osób w niej zatrudnionych. Ze statystyk wynika, że w Polsce największy procent stanowią właśnie małe firmy (w tym głównie tzw. mikrofirmy zatrudniające od 1 do 9 osób), potem średnie i na końcu duże. Taka sytuacja może być spowodowana faktem, że polska gospodarka i przemysł nie są niestety na tyle rozwinięte, aby mogło powstać wiele dużych przedsiębiorstw mogących konkurować (głównie technologicznie i kapitałowo) z firmami krajów Unii Europejskiej, jak i poza jej granicami. Małe i duże przedsiębiorstwa w Polsce pełnią istotną rolę w gospodarce narodowej, a szczególnie jeżeli chodzi o tworzenie miejsc pracy, bo

<sup>1</sup> Jest to wstępne uproszczenie, które zostanie rozwinięte w dalszej części artykułu.

choć dużych firm w naszym kraju jest najmniej, to jednak liczba zatrudnionych w tym sektorze jest ponad dwukrotnie wyższa niż w przedsiębiorstwach małych (po wyłączeniu z nich mikrofirm).

Z punktu widzenia interesu państwa (np. zmniejszenia skali bezrobocia czy wpływów do budżetu) winno się dążyć do zwiększenia ilości dużych przedsiębiorstw. Oprócz czynników ekonomicznych, mających z pewnością decydujące znaczenie dla takiego przekształcenia, nie należałoby również lekceważyć tzw. czynnika ludzkiego.

Celem tego opracowania jest dokładniejsze zbadanie zagadnienia komunikacji, a w szczególności wskazanie różnic, jakie charakteryzują ten proces w małej i dużej firmie. Takie cechy jak np. struktura – prosta/złożona, autorytet jednoosobowy (właściciel firmy) / rozproszony (kierownicy poszczególnych szczebli bądź komórka zarządzania personelem), styl kierowania itp. z pewnością nie pozostają bez wpływu na przebieg komunikowania międzypracowniczego i koniecznie trzeba je uwzględnić w procesie wielkościowych przekształceń przedsiębiorstw.

Do osiągnięcia wskazanego celu wykorzystano metodę badań ankietowych oraz analizę krytyczną materiałów zastanych (badania GUS).

### **Przyjęte kryteria wielkości przedsiębiorstw i obserwowalne tendencje**

Jednym z bardzo istotnych kryteriów podziału przedsiębiorstw jest ich wielkość, która ma znaczący wpływ m.in. na proces komunikacji międzypracowniczej owej organizacji, co stanowi sedno rozważań podjętych w niniejszym opracowaniu.

Funkcjonują różne podziały oparte głównie na: kryterium ekonomicznym, czyli obrót firmy w EUR, oraz kryterium socjologicznym, czyli liczba zatrudnionych osób. Są też podziały uwzględniające obydwie te kryteria naraz (Ustawa z dnia 19 listopada 1999 r.).

Badając zagadnienie komunikacji w dużym przedsiębiorstwie w niniejszym opracowaniu skłoniono się ku kryterium socjologicznemu, lecz i tu nie ma zgodności co do tego, ile osób stanowi o tym, że firma będzie małą, średnią czy dużą.

Chociażby Główny Urząd Statystyczny do swoich analiz wykorzystuje podział przedsiębiorstw<sup>2</sup> na: mikro – od 1 do 9 osób, małe – od 10 do 49 osób, średnie – od 50 do 249 osób, duże – od 250 i więcej (GUS 2014, s. 11).

Natomiast w Dzienniku Urzędowym Unii Europejskiej czytamy, że:

- przedsiębiorstwa małe – zatrudniają do 50 osób,
- przedsiębiorstwa średnie – zatrudniają od 51 do 500 osób,
- przedsiębiorstwa wielkie – zatrudniają powyżej 500 osób (Dz. Urz. WE L 63 z 28.02.2004).

Już od około drugiej połowy XIX wieku istniały wielkie przedsiębiorstwa i wierzono, iż są one potęgą ze względu na ich efektywność, która wynikała ze zjawiska korzyści: skali, doświadczenia, opanowania sieci dystrybucji oraz ze względu na moc przeznaczenia dużej ilości pieniędzy na ich rozwój i badania.

<sup>2</sup> W ostatnim paragrafie niniejszego opracowania odwołano się do tego kryterium.

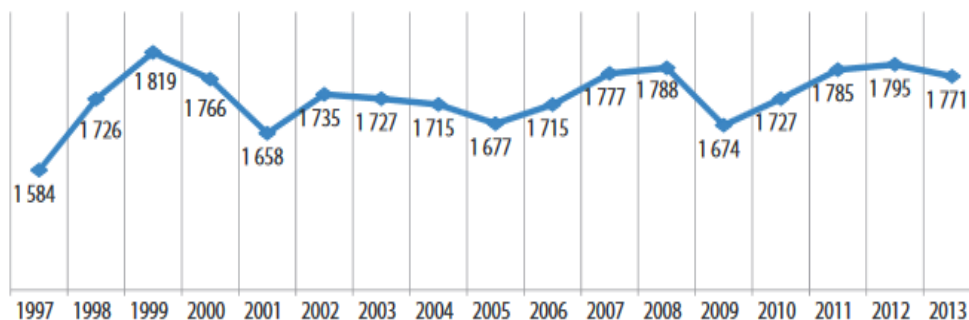
Niestety w latach siedemdziesiątych XX wieku wiele z tych przedsiębiorstw nie potrafiło się przestawić na nowe warunki, jakie panowały w gospodarce światowej, a przede wszystkim na nową sytuację po podwyżkach cen za energię elektryczną. Na skutek tego zaczęły powstawać małe i średnie przedsiębiorstwa. Co się później okazało – przedsiębiorstwa te potrafią bardziej elastycznie działać przy coraz większych zmianach w gospodarce, posiadają zdolność konkurencyjności z wielkimi organizacjami.

Przedsiębiorstwa rodzinne zaliczamy do grup przedsiębiorstw małych i średnich, lecz niektóre z nich posiadają status przedsiębiorstw wielkich. Ze względu na formę, w jakiej zintegrowane są zakłady, można wyróżnić przedsiębiorstwa, które są zintegrowane pionowo, poziomo i konglomeraty. Te zintegrowane pionowo posiadają zakłady, które zajmują się zrealizowaniem jednej fazy cyklu produkcyjnego, od surowca, z którego chce się coś wyprodukować, aż do wyrobu (np. kiedy jeden zakład produkuje opakowania napojów, a następny pakuje napoje do zgrzewek). Zupełnie inaczej wygląda to przy zintegrowaniu poziomym, tam podstawowe zakłady wykonują ten sam rodzaj działalności (np. w sytuacji produkcji opakowań do napojów). Konglomeraty są przedsiębiorstwami, w których dane zakłady wytwarzają produkty niemające ze sobą nic wspólnego (czyli kiedy np. jeden zakład przetwarza ropę naftową, a drugi zajmuje się produkcją blachy) (Marek, Białasiewicz (red.) 2008, s. 55-56).

Przedsiębiorstwa możemy również podzielić ze względu na obszar geograficzny, w jakim one działają. Są to przedsiębiorstwa:

1. lokalne – działające na określonym terenie lokalnym;
2. krajowe – które realizują swoje pomysły i cele na terenie danego kraju, np.: w Polsce, Niemczech, Holandii czy w jakimkolwiek innym państwie (Marek, Białasiewicz (red.) 2008, s. 55-56);
3. międzynarodowe – które realizują swoje pomysły i cele na terenie wielu krajów równocześnie, np. przedsiębiorstwa typu korporacyjnego.

Polacy są narodem przedsiębiorczym, o czym może świadczyć liczba prowadzących działalność gospodarczą przedsiębiorstw.



**Rysunek 1. Liczba przedsiębiorstw aktywnych w Polsce w latach 1997-2013 (w tys.)**

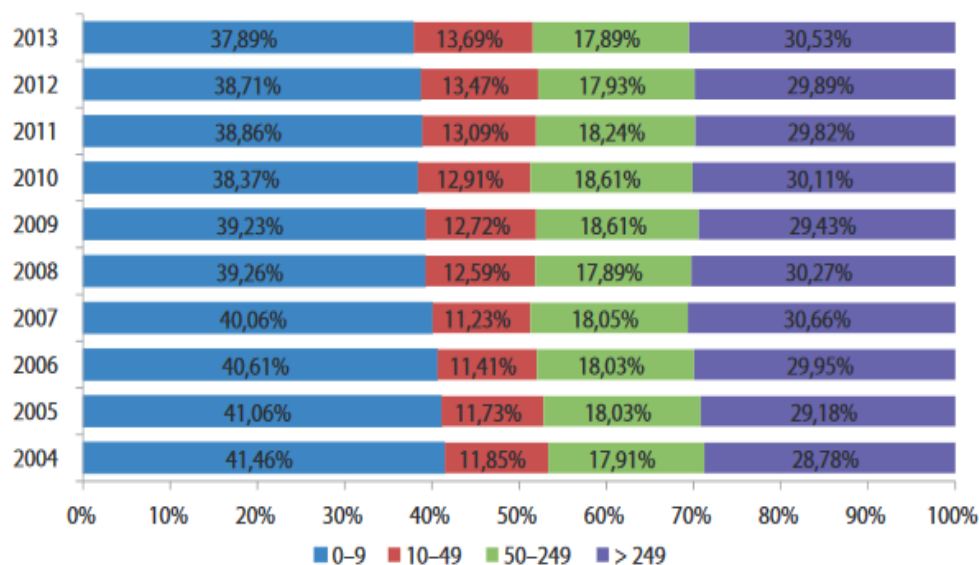
Źródło: GUS (cyt. za: PARP 2015, s. 13)

Pod względem liczby przedsiębiorstw Polska (już od kilku lat) jest na szóstym miejscu wśród krajów Unii Europejskiej, chociaż stopniowo (mimo że nie z roku na rok, lecz w szerszej perspektywie) ich ilość rośnie.

GUS poinformował, że na przestrzeni kilku ostatnich lat odnotowano wzrost liczby podmiotów, które zatrudniają 10 i więcej osób. W 2014 r. w grupie 79 821 takich przedsiębiorstw dominowały podmioty małe, tj. o liczbie pracujących poniżej 50 osób (stanowiły 77,7% wobec 78% w roku 2013). W grupie średnich firm o liczbie pracujących od 50 do 249 osób znajdowało się 18,2% jednostek (w 2013 r. – 18,1%). Najmniej liczną grupę stanowiły przedsiębiorstwa duże – 4,1% ogólnej liczby przedsiębiorstw (Money.pl 2015).

Również w 2013 roku, w analogicznym porównaniu z 2012 rokiem, zarejestrowano spadek liczby działających mikroprzedsiębiorstw (o 1,5%) oraz firm średnich (o 1%) (GUS 2014). Można zatem zaryzykować stwierdzenie, że polskie firmy stopniowo stają się silniejsze, zatem rosną (mikro- przekształcają się w małe, a średnie w duże), zwiększając tym samym liczbę zatrudnianych osób.

Spada nie tylko liczba mikroprzedsiębiorstw, ale wraz z nią również liczba zatrudnionych w nich osób. Na przestrzeni około 10 lat możemy odnotować spadek zatrudnienia w tym sektorze rzędu 2-3% i choć może nie jest to zbyt wiele, to jednak obserwowalna jest stała tendencja spadkowa na rzecz głównie małych i dużych przedsiębiorstw.



**Rysunek 2. Struktura liczby pracujących w przedsiębiorstwach w Polsce w latach 2004-2013**

Źródło: GUS (cyt. za: PARP 2015, s. 18)

Jednym z powodów spadku koniunktury dla mikroprzedsiębiorstw jest niewątpliwie stabilizacja na rynkach. To, co było atutem tych firm (głównie lokalnych), czyli wysoka elastyczność, zdolność szybkiego dostosowywania się do działalności

w zmiennych warunkach, przestaje obecnie odgrywać tak znaczącą rolę jak kiedyś. Postępująca globalizacja z organizacją UE na czele i rosnąca konkurencja sprawiają, że działalność niszowa, zarezerwowana dotąd przez mikrofirmy, jest przejmowana przez większe podmioty gospodarcze. Działalność głównie usługowa lub częściowo produkcyjna i usługowa, oparta na półprodukcie produkcji masowej jest szansą dla przedsiębiorstw zatrudniających od 10 do 249 osób.

Również i duże firmy przejmują zatrudnienie mikrofirm. Sprzyja temu m.in. standaryzacja, która sprawiła, że duże firmy wkomponowują się ze swymi produktami (a niejednokrotnie i z pełnym ich serwisem) w niemal wszystkich krajach świata. Produkcja masowa zawsze była, jest i będzie tańszą, a zatem znajdującą się poza zasięgiem małej i średniej przedsiębiorczości<sup>3</sup>.

## **Komunikacja – definicje, funkcje, błędy oraz związki ze stylem kierowania**

Komunikowanie jest procesem porozumiewania się grup, jednostek lub instytucji. Jego celem jest dzielenie się wiedzą, ideami i informacjami, wymiana myśli. Proces ten może odbywać się na różnych poziomach, poprzez użycie różnego rodzaju środków oraz wywołuje określone skutki (Kwiatkiewicz 2009, s. 105).

Inna definicja komunikowania mówi, że członkowie określonej grupy wysyłają niewerbalne i werbalne komunikaty, mogą to być gesty, słowa itd., pozostałe osoby reagują na te komunikaty, słuchają oraz je interpretują. Oznacza to, że członkowie grupy zwracają uwagę na siebie, a także starają się koordynować swoje zachowania komunikacyjne, aby osiągnąć wyznaczony cel (Adams, Galanes 2007, s. 24).

Jeszcze inna teoria zakłada, że komunikowanie jest wymianą podzielanych symboli, by uzgodnić znaczenie poszczególnych obiektów dla osób współdziałających ze sobą (Nęcki 2000, s. 37).

Na podstawie powyżej przedstawionych objaśnień słowa „komunikacja” i „komunikat”, można uznać, że istnieje wiele definicji tego pojęcia, co wynika zapewne z różnorodności podejścia przez naukowców do badanego zagadnienia.

Proces komunikacji jest procesem społecznym, odnosi się on do co najmniej dwóch osób i przebiega w społecznym środowisku. Warto też dodać, że proces ten jest ciągły, ponieważ trwa od narodzin aż do naturalnej śmierci człowieka.

Komunikacja międzypracownicza (o której mowa w opracowaniu) odnosi się do porozumiewania osób pracujących w tej samej organizacji<sup>4</sup>. Jednakże w organizacji bardzo ważną rolę odgrywa nie tylko komunikacja osób w niej pracujących, ale także komunikacja z najbliższym otoczeniem przedsiębiorstwa. Głównym celem tej komunikacji jest dostarczenie danej grupie jak największej ilości informacji

<sup>3</sup> Oczywiście istnieje cały szereg czynników, które mają wpływ na omawiany stan rzeczy, np. jakość, powtarzalność, zamożność społeczeństwa, warunki zatrudnienia oferowane przez większe firmy (stabilizacja), gwarancja, zaufanie, moda itp., jednakże ze względu na drugorzędność podjętej problematyki wskazano tylko kilka wybranych powodów obserwowanego stanu rzeczy.

<sup>4</sup> Pojęcie organizacji należy do grupy lepiej opracowanych w literaturze naukowej (np. prace: J. Zieleniewskiego, P. Sztompki, B. Szackiej, J. Sztumskiego) i dlatego, ze względu na ograniczone ramy artykułu, pominięto jego omówienie.

na temat funkcjonowania firmy, jej usług i produktów. Poprzez tę komunikację zmienianych jest wiele błędnych poglądów na temat organizacji oraz często wysuwana jest odpowiedź na krytykę najbliższego otoczenia, a co za tym idzie – zyskiwanie przychylności oraz wsparcia. Szczególnie przedsiębiorstwo duże komunikuje się także z różnymi inwestorami oraz akcjonariuszami, poprzez roczne raporty z działalności przedsiębiorstwa, kwartalne raporty z wyników finansowych firmy oraz corocznie organizowane walne zgromadzenie akcjonariuszy (Potocki, Winkler, Żbikowska 2003, s. 140).

Funkcji, jakie pełni komunikacja w organizacji, jest bardzo dużo. Najważniejszymi spośród wszystkich wymienionych w literaturze przedmiotu są funkcje: informacyjna, instruktażowa, integracyjna, kontrolna, motywacyjna, emocyjna (Listwan 2004, s. 289):

- Funkcja informacyjna dostarcza informacji koniecznych do koordynowania działań i podejmowania decyzji.
- Funkcja instruktażowa służy do przekazywania poleceń i objaśniania, jakie działania, jaka osoba oraz kiedy musi podjąć, by osiągnąć zamierzone cele.
- Funkcja integracyjna łączy wszystkie jednostki w całość organizacyjną, poprzez synchronizację działań. Istotne są tu procesy asymilacji zawodowej i socjalizacji społecznej.
- Funkcja kontrolna zakłada, że jasne objaśnienie zadań, odpowiedzialności, władzy umożliwiają kontrolowanie. Kontrola służy m.in. do dokonania oceny wykonanej pracy, przekazania wyników oraz podjęcia stosownej korekty.
- Funkcja motywacyjna wzbudza zaangażowanie przy realizacji celów organizacyjnych, czyli odpowiada motywacyjnym działaniom, które podejmowane są przez kierowników firmy.
- Funkcja emocyjna, zwana inaczej ekspresyjną, daje możliwość wyrażenia własnych opinii i uczuć, takich jak niezadowolenie, obawy lub frustracje, dzięki czemu jest tak zwanym wentylem bezpieczeństwa w międzyludzkich interakcjach.

Inne źródła podają, że komunikacja w organizacji lub w grupie służy tylko czterem funkcjom: kontrolowaniu, wyrażaniu uczuć, motywacji oraz informowaniu. Komunikacja wykorzystywana jest do sprawowania kontroli nad zachowaniami poszczególnych członków organizacji, sprzyja motywacji poprzez informowanie pracowników, jak powinni wykonywać swoją pracę efektywnie, itd. Grupa robocza dla wielu osób należących do niej jest źródłem podstawowym społecznych interakcji. Tam mogą wyrażać swoje frustracje oraz zadowolenia, mogą dzielić się zarówno swoimi sukcesami, jak i porażkami. Ostatnia funkcja informacyjna, ułatwia podejmowanie decyzji, bowiem dostarcza ona informacji niezbędnych jednostce lub grupie, by podjąć jakąś decyzję. Żadna z wyżej wymienionych funkcji nie jest ważniejsza od pozostałych. Aby grupy mogły skutecznie funkcjonować, muszą sprawować kontrolę nad osobami do niej należącymi, pobudzać do działania, stwarzać im warunki do podejmowania decyzji i wyrażania emocji (Sikorski 2002, s. 220-221).

Wyniki badań przeprowadzonych przez wielu naukowców, jak np. Bairda i Stulla w 1983 r. (Baird, Stull 1983) czy Newstroma i Davisa w 1989 r. (Newstrom, Davis 1993), dowodzą, że nawet w najbardziej zorganizowanych przedsiębiorstwach kierownicy nie komunikują się ze swoimi podwładnymi aż tak skutecznie, na ile tak naprawdę są w stanie. Składa się na to wiele czynników, jak chociażby: zbyt niski poziom wiedzy menedżerów na temat porozumiewania się, niejasno przekazywane informacje, niewłaściwy czas na przekazywanie im wiadomości, zbyt wielkie obciążenie pracowników informacjami itd.

Menedżer powinien bardzo jasno i wyraźnie przekazywać informacje. Niestety bardzo wielu menedżerów nie zna poprawnych wzorów komunikowania się z pracownikami będącymi na niższych szczeblach w organizacji. Bywa też, że członkom danej organizacji nie dość, że nie brakuje informacji, to na dodatek mają ich w nadmiarze. Pracownik wpada wtedy w zakłopotanie, ponieważ nie wie, na której ma się skupić, która jest najistotniejsza. Warto też podkreślić, że zbyt wiele komunikatów może przysłać te najważniejsze. Przekaz dobrej wiadomości, ale w nieodpowiednim momencie, np. gdy pracownik rozmawia przez telefon, spowoduje, że odbiorca niewłaściwie zrozumie wiadomość lub źle wykona polecone mu zadanie (Stankiewicz 1999, s. 20-21).

Czynniki ograniczające skuteczne komunikowanie się menedżera z pracownikami są następujące (Stankiewicz 1999, s. 23):

- niejasne, niekompletne i dwuznaczne informacje;
- zbyt duża ilość komunikatów, które są przekazywane w danym czasie;
- zły termin dostarczania wiadomości;
- zniekształcanie i filtrowanie informacji;
- odbiorca, który nie akceptuje informacji poprzez występowanie w niej wartości sprzecznych z jego wartościami;
- celowe zatrzymanie wiadomości przez kierowników zajmujących środkowe szczeble organizacyjne, którzy uważają, iż dana wiadomość nie jest do niczego potrzebna pracownikom;
- zniekształcenia faktów;
- brak znajomości przez pracowników celów, jakie posiada dane przedsiębiorstwo.

Aby komunikowanie się menedżerów z pracownikami było sprawne oraz skuteczne, wymaga się uwzględnienia w tym procesie następujących elementów:

- Pracownicy powinni znać drogi przesyłania informacji, a każdy członek danej organizacji powinien mieć swoją określoną, potocznie zwaną formalną, ścieżkę.
- Drogi komunikacyjne muszą być krótkie i bezpośrednie, nie mogą być przerywane; to z kolei wymaga różnorodności kanałów informowania.
- osoby, które pełnią rolę centrów informacyjnych, powinny być wiarygodne oraz w miarę możliwości kompetentne.
- Nadawane komunikaty powinny być autentyczne.
- Ludzie są bardziej zorientowani na wiadomości, które są zgodne z ich wartościami oraz wyobrażeniami. Komunikaty, które są niezgodne z wartościami, jakimi kieruje się odbiorca, wywołują większy opór przed przyjmowaniem ich.
- Pracownicy wyczekują na informacje bardziej, jeżeli dostrzegają zmiany w otoczeniu.

- Ludzie raczej pozytywnie oceniają zaspokojenie potrzeb, a informacje, które im to ułatwiają, są zarazem łatwiej akceptowane.
- Otoczenie pracownika również wpływa na percepcję przekazywanej informacji – ta sama wiadomość w jednych warunkach może zostać odebrana jako adekwatna, natomiast w innych – jako nieadekwatna (Stankiewicz 1999, s. 23).

Niewątpliwie elementem mającym wpływ na sposób i jakość komunikowania się w organizacji jest styl kierowania przyjęty przez menedżera. Styl kierowania można definiować jako powtarzalny i trwały sposób, w jaki przełożony oddziałuje na zachowania swoich podwładnych, po to, by koordynować i pobudzać pracę zespołu, która w ostateczności zmierza do osiągnięcia jasno określonych celów. W literaturze przedmiotu znajdują się teorie, które zakładają, że styl kierowania jest kształtowany przez cechy charakteru przełożonego lub przez różne czynniki zewnętrzne (Kozusznik 2011, s. 122-123).

Badania, jakie przeprowadzono w omawianym zakresie, wykazały, że skuteczne kierowanie zależy od zmiennych, takich jak np.: kultura organizacji, system wartości kierownika, a także jego doświadczenie. Do tej pory nie został jeszcze znaleziony taki styl kierowania, który byłby właściwy dla wszystkich sytuacji, jakie mogą mieć miejsce w organizacji. Efektywny kierownik powinien dawać podwładnym poczucie siły, a nie odczucie niemocy, bo wtedy pracownik czuje się źle i może mieć wrażenie, że jest pionkiem w jego ręce. Efektywny kierownik robi wszystko, by jego podwładni poczuli się do odpowiedzialności za swoje zachowanie, faktycznie realizowane style kierowania wynikają z nastawienia kierownika oraz od tego, jakimi środkami będzie motywował ludzi, by osiągnęli cele w organizacji (Kozusznik 2011, s. 128-131).

Istnieje wiele koncepcji odnośnie stylów kierowania, spośród których do najstarszych można zaliczyć sformułowany przez Kurta Lewina podział stylu na autokratyczny i demokratyczny, a pod koniec lat trzydziestych poszerzony przez Ralphi K. White'a i Ronalda L. Lippita o styl nieingerujący (liberalny) (Sikorski 2002, s. 89).

Na bazie wymienionych stylów kierowania R.R. Blake i J.S. Mouton budują tzw. siatkę kierowniczą, dzięki której wyróżniono cztery kolejne style kierowania: nieingerujący (1.1), integratywny (9.1), dyrektywny (1.9), a także zintegrowany (9.9) (Stoner, Freeman, Gilbert 2001, s. 461-462).

Mniej powszechnie znaną koncepcję sposobów kierowania zaproponował W.J. Reddin i dzięki tej propozycji została wzbogacona siatka Blake'a-Mouton. Analizę ośmiu stylów kierowania według koncepcji Reddina powinno się zaczynać od środkowego prostokąta, w którym ujęte zostały podstawowe style (A-D) – analogiczne do tych z siatki Blake'a-Mouton:

- Kierownik separujący (A) – odpowiada stylowi 1.1 w siatce kierowniczej Blake'a i Mouton. Cechy, jakie przypisuje się takiemu kierownikowi, to brak zainteresowania pracownikami, a także zadaniami.
- Kierownik poświęcający się (B) – odpowiada stylowi 1.9. Cechuje go brak zainteresowania stosunkami międzyludzkimi, skupia się na zadaniach.
- Kierownik towarzyski (C) – odpowiada stylowi 9.1. Taki kierownik bardzo skupia się na stosunkach międzyludzkich, ale nie zwraca uwagi na zadania.



- Kierownik zintegrowany (D) – odpowiada stylowi 9.9. Osoba, która odznacza się takim stylem kierowania odpowiednio dzieli swoją uwagę na stosunki międzyludzkie oraz na zadania (Król, Ludwiczynski (red.) 2006, s. 174-175).

W.J. Reddin zauważył, że przy każdym podstawowym stylu może występować różny sposób nastawienia, z jakim ludzie będą podchodzić do zadań, a co za tym idzie – różna ich efektywność. W związku z tym wyodrębnił style mniej i bardziej efektywne, przy określonych warunkach działania (Mroziewski 2005, s. 82-84):

- Separujący się (A) – mniej efektywny został nazwany przez Reddina „dezertrem”, ucieka on od kierowania. Różnego rodzaju problemy, które powinien rozwiązać, przekazuje do rozwiązania innym, albo też w ogóle ich nie rozwiązuje. Przez otoczenie jest odbierany jako osoba niezaangażowana w pracę. Natomiast styl bardziej efektywny nosi nazwę „biurokrata” i charakteryzuje go przywiązanie uwagi do formalnych procedur oraz kontroli podległego mu personelu. Przez innych oceniany jest jako skrupulatny i sumienny.
- Poświęcający się (B) – mniej efektywny nazywany jest „autokratą”, który dąży za wszelką cenę, by wykonać powierzone mu zadania. Oceniany jest jako niemający zaufania do ludzi, nieżyczliwy, przez to ciężko jest mu o dobre rezultaty swojej pracy. Bardziej efektywny nosi nazwę „życzliwy autokrata”, stara się on realizować zadania bez zrażania ludzi. Traktuje ich instrumentalnie, lecz ufa im.
- Towarzyski (C) – mniej efektywny to „misjonarz”, stara się on zapewnić jak najlepsze stosunki międzyludzkie. Otoczenie uważa go za osobę miłą, ale nieskuteczną i nieumiejącą stawiać zadań, oraz przypisuje mu brak umiejętności egzekwowania wykonania zadań. Bardziej efektywny nazywa się „rozwojowiec” i postrzegany jest jako człowiek ufny, który deleguje zadania do swoich podwładnych.
- Zintegrowany (D) – mniej efektywny nosi nazwę „konformista”. Otoczenie potrafi bardzo na niego wpłynąć, ponieważ lubi on wszędzie i zawsze ze wszystkimi się zgadzać. Swoją uwagę skupia na rozwiązywaniu zadań bieżących, bez uwzględnienia zadań długoterminowych. Bardziej efektywny nazywany jest „administratorem”. Potrafi on stawiać wysokie wymagania zarówno sobie, jak i swoim podwładnym. Szczególną uwagę zwraca na pracę zespołową.

Przedstawione style kierowania można traktować jako zestaw przeróżnych możliwości, jakie posiada kierownik przy oddziaływaniu na swoich podwładnych. Każdy z tych stylów niejako narzuca odmienny sposób komunikacji. Warto podkreślić, że kierownik powinien być świadomy, że w określonych sytuacjach sposoby kierowania mogą być mniej lub też bardziej efektywne. Sposób, w jaki dany kierownik przewodzi, wynika z jego dotychczasowych doświadczeń, jego wiedzy. Przy wyborze stylu kierowania należy mieć na uwadze również cechy podwładnych, a także charakter danej grupy roboczej, czynniki środowiskowe, presję czasu. Diagnozy, którym często podlegają kierownicy, dowodzą, że nie ma czystych stylów kierowania.

## Podobieństwa i różnice w sposobie komunikacji na przykładzie małej i dużej firmy – wnioski z badań

W niniejszej części opracowania zebrano wyniki i wnioski z badań ankietowych, które przeprowadzono w jednym z małych i dużych przedsiębiorstwach województwa śląskiego. Ankietę skierowano do pracowników szeregowych obydwu firm, z tym jednak, że w przypadku przedsiębiorstwa małego wzięli w niej udział wszyscy zatrudnieni pracownicy, zaś w przypadku dużej firmy zastosowano dobór celowo proporcjonalny – 10% zatrudnionych z uwzględnieniem podziału na płeć (23 mężczyźni, 8 kobiet) i wiek.

Wśród ankietowanych osób z małej i dużej firmy przeważającą liczbę osób stanowili mężczyźni, w małej firmie było ich 18, a w dużej 232, zaś liczba kobiet to odpowiednio 3 i 81. Taki wynik może być spowodowany charakterem stanowisk, na których zatrudniani są mężczyźni. W małej firmie większość osób zatrudnionych to pracownicy w wieku 26-35 lat, natomiast w dużej to zdecydowanie osoby, które mają 46 i więcej lat. Świadczy to może o tym, że duża firma istnieje dłużej na rynku i tym samym posiada bardziej wyspecjalizowanych pracowników niż firma mała lub że małe przedsiębiorstwo potrzebuje pracowników o większej sprawności fizycznej. Wykształcenie pracowników w małej firmie to zawodowe i średnie, a tylko 3 pracowników skończyło specjalistyczne studia wyższe. Inaczej wygląda to w drugiej firmie – tam blisko połowa zatrudnionych posiada wykształcenie wyższe, 33% średnie, a pozostała część zawodowe. Można z tego wnosić, że zakład stawia na wykwalifikowanych pracowników.

Wyznaczonym w badaniach celem było wskazanie różnic komunikacyjnych (jeśli takowe występują) pomiędzy badanymi organizacjami – małym i dużym przedsiębiorstwem. Dla osiągnięcia zamierzonego celu sformułowano odpowiednie problemy badawcze, zaś do uzyskania na nie odpowiedzi użyto kwestionariusza ankiety, którego anonimowość miała niebagatelny wpływ na szczerść udzielanych odpowiedzi.

Pierwsza z postawionych hipotez jest następująca: „Wielkość firmy ma wpływ na możliwość uzyskania feedbacku przez pracowników”. Hipoteza potwierdziła się w 100% w dużej firmie. Natomiast w drugiej z wybranych do badań firm (małej), nie było jednogłośnie poparcia dla założonej hipotezy, gdyż jej słuszność wskazało 71% ankietowanych. W praktyce feedback w małej firmie realizowany jest poprzez wszelakie wsparcie podczas rozwiązywania problemów oraz udzielanie odpowiedzi przez przełożonych na powstające w procesie pracy pytania i niewiadome. Pracownicy szybko uzyskują odpowiedź i mogą natychmiast rozwiązać swoje wątpliwości. Inaczej jest już w firmie większej, gdzie przełożony ma więcej władzy i trudniej jest mu poświęcić tyle samo czasu dla każdego z nich, co może powodować w przypadku niektórych problemów to, że pracownik musi czekać dłużej na rozmowę z przełożonym.

Druga hipoteza zakładała, że: „Wielkość firmy ma wpływ na występowanie barier komunikacyjnych”. Wyniki przeprowadzonych badań ankietowych informują o tym, że częstsze występowanie barier komunikacyjnych w postaci np. szumu komunikacyjnego, niezgodności komunikatów, niedokładności komunikatów oraz

braku precyzyjnego ich formułowania, zauważalne jest w dużej z badanych firm. Spowodowane jest to zbyt znacznym obciążeniem podwładnymi, przypadającymi na jednego kierownika (6-10 osób w małej firmie – 95% (20 osób) wskazań, 11-15 osób w dużej firmie – 94% wskazań (29 ankietowanych)). Wiąże się to również z większą liczbą stanowisk pracy oraz złożonością zadań na poszczególnych stanowiskach.

**Tabela 1. Czy wielkość zespołów zadaniowych ma w Pana/Pani firmie wpływ na uzyskanie feedbacku?**

Małe przedsiębiorstwo		Duże przedsiębiorstwo	
TAK	NIE	TAK	NIE
71% (15 os.)	29% (6 os.)	100% (31 os.)	0% (0 os.)

Źródło : Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

**Tabela 2. Czy wielkość firmy ma Pana/Pani zdaniem wpływ na występowanie barier komunikacyjnych?**

Małe przedsiębiorstwo		Duże przedsiębiorstwo	
TAK	NIE	TAK	NIE
86% (18 os.)	14% (3 os.)	97% (30 os.)	3% (1 os.)

Źródło : Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Najczęściej występującymi barierami komunikacyjnymi w małym przedsiębiorstwie są: szum komunikacyjny spowodowany natłokiem zadań 14% (3 os.), różnice językowe 29% (6 os.) oraz niezgodność komunikatów 57% (12 os.). W dużym przedsiębiorstwie komunikację utrudniały: szum komunikacyjny spowodowany natłokiem zadań 52% (16 os.) i niezgodność komunikatów 48% (15 os.).

Trzecia wyznaczona hipoteza zakładała, że: „Sangwinik to typ charakteru, który sprzyja komunikacji kierownik–pracownik”. Na podstawie analizy wyników obydwu firm stwierdzono, że zarówno w jednej, jak i w drugiej firmie hipoteza ta potwierdziła się. Ankietowani określili swoich przełożonych tym typem charakteru, dlatego też można wysnuć wniosek, że relacje pracownik–kierownik nie ulegną zmianie, a komunikacja, która w obydwu firmach jest na dobrym poziomie, na takim też pozostanie lub poprawi się.

**Tabela 3. Jaki typ charakteru ma Pana/Pani kierownik?**

Małe przedsiębiorstwo		Duże przedsiębiorstwo	
sangwinik	melancholik	sangwinik	melancholik
95% (20 os.)	5% (1 os.)	90% (28 os.)	10% (3 os.)

Źródło : Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Czwarta hipoteza mówiła, że: „Typ autorytetu formalny bardziej wpływa na wykonywanie zadań przez podwładnych”. Na podstawie badań stwierdza się, że w obydwu firmach, zarówno w małej, jak i w dużej, przełożeni posiadają autorytet formalny. Budowany jest on poprzez konkretne czynności i zachowania, a nie tak jak w przypadku autorytetu nieformalnego – w oparciu o cechy osobowości, charakter i ogólnie panującą opinię o przełożonym. Ankietowani są kontrolowani przez przełożonych. Czasami odczuwają presję, mają jasno określony cel i termin wykonania danych zadań, a to wszystko wpływa na budowę autorytetu formalnego, co jest potwierdzeniem tejże hipotezy.

Piąta i ostatnia hipoteza to: „Styl kierowania ma wpływ na czas potrzebny do zrealizowania danego zadania”. Hipoteza ta również się potwierdziła, gdyż ankietowani wskazali swoich przełożonych jako osoby jasno określające zakres i końcowy termin wykonania danego zadania. Należy jednak zauważyć, że w przypadku dużej firmy dzieje się tak zawsze, zaś w małej firmie 4 na 10 poleceń służbowych pozostaje niesprecyzowanych co do czasu ich realizacji.

**Tabela 4. Czy Pana/Pani przełożony jasno określa zakres i końcowy termin wykonania danego zadania?**

Małe przedsiębiorstwo		Duże przedsiębiorstwo	
TAK	NIE	TAK	NIE
62% (13 os.)	38% (8 os.)	100% (31 os.)	0%

Źródło : Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Odpowiedzi na jedno z pytań ankiety dowodzą, że pracownicy mają określony *deadline* na zakończenie zadania, są to maksymalnie dwa dni, w zależności od złożoności zadania.

**Tabela 5. Jak długo Pan/Pani realizuje zadania zlecone przez kierownika?**

Małe przedsiębiorstwo			Duże przedsiębiorstwo		
staram się w ten sam dzień oddać zlecone zadanie	maksymalnie dwa dni, w zależności od tego, jak bardzo jest złożone	tydzień, przy częstej kontroli kierownika	staram się w ten sam dzień oddać zlecone zadanie	maksymalnie dwa dni, w zależności od tego, jak bardzo jest złożone	tydzień, przy częstej kontroli kierownika
24% (5 os.)	62% (13 os.)	14% (3 os.)	10% (3 os.)	71% (22 os.)	19% (6 os.)

Źródło : Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Odpowiedź na pytanie z *Tabeli 5* w głównej mierze uzależniona jest od stylu kierowania w firmie, gdyż to na kierownictwie spoczywa obowiązek określenia terminowości wykonania poszczególnych zleceń, co ma wpływ na zyski przedsiębiorstwa i jego rozwój. Gdyby nie stanowcze określenie czasów potrzebnych na realizację poszczególnych czynności oraz czasów trwania cykli czynności, reali-

zowane projekty miałyby znaczne opóźnienia, powstawałyby przestoje produkcyjne oraz zmniejszyłyby się rentowność firmy.

## Podsumowanie

Zrealizowane badania wykazały (co było ich celem) istotne różnice w przebiegu komunikacji w wytypowanych do badań przedsiębiorstwach.

Komunikacja w małej firmie, choć z pewnymi niedociągnięciami, to jednak według ponad połowy ankietowanych działa dobrze. Wynika to z faktu, iż pracownicy są delegowani za granicę i nie mają bezpośredniego kontaktu z przełożonym.

Bardzo zauważalną barierą komunikacyjną w tej firmie jest bariera językowa występująca pomiędzy pracownikami a klientami zagranicznymi. Dlatego by ją wykluczyć, należałoby wysłać pracowników na kurs języka niemieckiego. Komunikacja w tej firmie przede wszystkim pomaga w zrozumieniu zleconych zadań, ale działa tylko w jednym kierunku – „z góry w dół”. Jeżeli chodzi o formę przekazu komunikatu, to w większości był to kontakt telefoniczny. Właściciel firmy/pracodawca/kierownik, mimo towarzyskiego usposobienia (w większości określane jako sangwinik), silnie akcentuje swą władczą pozycję. Nie angażuje się w przyjaźnie z pracownikami, ani nawet w przekazywanie komunikatów „twarzą w twarz”, lecz ucieka się do komunikacyjnych rozwiązań technicznych (wspomniany już telefon), zarządzając firmą na odległość. Przyjęty styl kierowania w opisywanej firmie to autokratyczny, a większość ankietowanych nie potrafiła określić, czy ich kierownik potrafi dostosować styl kierowania do danej sytuacji.

Jeżeli chodzi o dużą firmę, to stosowana w niej komunikacja jest bardziej formalna, niż to miało miejsce w małym przedsiębiorstwie, z tym że jest dobrze dostosowana do charakteru działalności i działa dwukierunkowo, a styl kierowania w niej stosowany ankietowani określają demokratycznym. Barierami komunikacyjnymi, jakie tam zauważono, są m.in.: szum spowodowany natłokiem zadań oraz niezgodność komunikatów, które wynikały najczęściej z niedomówień. Ankietowani nie wskazali bariery językowej wśród utrudnień komunikacji, co może wynikać z krajowego zasięgu firmy i braku konieczności świadczenia usług w bezpośrednim kontakcie z osobą mówiącą w języku obcym.

Badani uznali, że ich kierownik nie potrafi dostosować odpowiedniego stylu kierowania do danej sytuacji ani z uwagi na ilość zatrudnionych w firmie osób. Wskazywali, że dominującą formą komunikacji w ich dużej firmie jest bezpośrednia rozmowa (która, jak wiadomo, silnie obciąża czasowo kierownika), lecz sami nie potrafili powiedzieć, jakie błędy komunikacyjne popełnia menedżer.

Przeprowadzona ankieta wykazała, że to właśnie pracownicy dużego przedsiębiorstwa wyraźniej dostrzegają różnice w komunikacji międzypracowniczej małej i dużej firmy, co pozytywnie świadczy o ich wiedzy na temat funkcjonowania przedsiębiorstwa, w którym pracują.

W przypadku obydwu badanych firm ich pracownicy nie dostrzegają większych trudności komunikacyjnych, co wcale nie oznacza, że ich nie ma, lecz tylko to, że oni w sposób znaczący nie odczuwają ich uciążliwości. Komunikację w małym, jak i dużym badanym przedsiębiorstwie dałoby się usprawnić za pomocą chociażby

dostępnych nowoczesnych rozwiązań technicznych (np. rozszerzenie zakresu linii telefonicznej pomiędzy stanowiskami pracy a przełożonymi, ustanowienie algorytmów postępowania w przypadku pojawienia się problemu, wyznaczenia większej ilości osób mających możliwość bezpośredniej rozmowy z pracownikiem itp.) czy szkoleń (specjalistycznych, jak i językowych).

Kierownicy obu przedsiębiorstw (choć zdaniem respondentów z naciskiem na duże) mają problemy z dostosowaniem stylu kierowania do konkretnej sytuacji, co świadczyć może o ich braku kompetencji, bądź odpowiednich cech osobowościowych, obawach reakcji pracowników na zmianę, jak i popadnięciu w rutynę.

## Literatura

1. Adams K., Galanes G.J. (2007), *Komunikacja w grupach*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
2. Baird J.W., Stull J.B. (1983), *Business Communication: Strategies and Solutions*, McGraw-Hill, New York.
3. Bednarski A. (2001), *Zarys teorii organizacji i zarządzania*, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń.
4. GUS (2013), *Działalność przedsiębiorstw niefinansowych w 2012 roku*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2013, [http://stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/pgwf\\_dzialalnosc\\_przedsiębiorstw\\_niefinansowych\\_w\\_2012.pdf](http://stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/pgwf_dzialalnosc_przedsiębiorstw_niefinansowych_w_2012.pdf) (dostęp: 21.08.2016).
5. GUS (2014), *Działalność przedsiębiorstw niefinansowych w 2013 roku*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2014.
6. Kożusznik B. (2011), *Zachowania człowieka w organizacji*, PWE, Warszawa.
7. Król H., Ludwiczynski A. (red.) (2006), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
8. Kwiatek A. (2009), *Komunikacja społeczna w organizacji*, [w:] Bylok F., Robak E. (red.), *Zachowania ludzi w organizacji. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
9. Listwan T. (red.) (2004), *Zarządzanie kadrami*, C.H. Beck, Warszawa.
10. Marek S., Białasiewicz M. (red.) (2008), *Podstawy nauki o organizacji. Przedsiębiorstwo jako organizacja gospodarcza*, PWE, Warszawa.
11. Money.pl (2015), *GUS: w Polsce wzrasta liczba firm zatrudniających powyżej 10 osób*, <http://www.money.pl/gospodarka/wiadomosci/arttykul/gus-w-polsce-wzrasta-liczba-firm,28,0,1968668.html> (dostęp: 21.08.2016).
12. Mroziewski M. (2005), *Style kierowania i zarządzania. Wybrane koncepcje*, Difin, Warszawa.
13. Newstrom J.W., Davis K. (1993), *Human Behavior at Work*, McGraw-Hill, New York.
14. Nęcki Z. (2000), *Komunikacja międzyludzka*, Antykwa, Kraków.
15. PARP (2015), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2013-2014*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Wydawnictwo Naukowe Instytutu Eksploatacji – PIB, Warszawa.
16. Potocki A., Winkler R., Żbikowska A. (2003), *Techniki komunikacji w organizacjach gospodarczych*, Difin, Warszawa.
17. Rozporządzenie nr 364/2004/WE z 25 lutego 2004 r. (Dz. Urz. WE L 63 z 28.02.2004), załącznik I, art. 2, <http://rpo2007-2013.scp-slask.pl/files/zalaczniki/2008/06/06/1212735518/1212736183.pdf> (dostęp: 12.09.2016).
18. Sikorski Cz. (2002), *Zachowania ludzi w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
19. Stankiewicz J. (1999), *Komunikowanie się w organizacji*, Astrum, Wrocław.

20. Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R. (2001), *Kierowanie*, PWE, Warszawa.
21. Ustawa z dnia 19 listopada 1999 r. - *Prawo o działalności gospodarczej* (Dz.U. nr 101 poz. 1178).

### **THE INFLUENCE OF THE SIZE OF THE ORGANIZATION ON THE WAY OF COMMUNICATION BETWEEN EMPLOYEES**

**Abstract:** In this study, it was the issue of diversity in the process of interpersonal communication occurring in small and large enterprise. The aim of this study was to identify those key differences in communication with employees of companies large and small jobs. The paper consists of theoretical and empirical. In the first of these parts as the description of the issues and we define the parameters for the specific subject matter concepts. In order to more clearly illustrate the dynamic changes taking place in the domestic enterprises in terms of their number, size and employment, the data GUS published in 2014-2015.

The practical part of the work presents the results of a survey of small and large enterprise Silesia province. The entire article will finish with a summary, which attempts to collect the conclusions of the study, indicating the most important differences in the way of communication in small and large company, their weaknesses, and opportunities for improvement.

**Keywords:** communication, company, management, organization