

# System komunikacji wewnętrznej u urzędzie gminy

Kolejnym elementem sprawnego działania urzędu gminy jest system, który ma na celu zapewnienie pełnego dostępu do informacji przez wszystkie jednostki organizacyjne urzędu, czyli odpowiedni system komunikacji wewnętrznej. Brak przepływu informacji i dostępu do nich sprawia, że podejmowane przez poszczególne komórki organizacyjne czynności nie są oparte na pełnej informacji na temat rzeczywistego stanu rzeczy. W różnych częściach struktury może dochodzić do powtarzania wykonanych już czynności, a nawet do podejmowania sprzecznych ze sobą działań.

Jak pisze S. Kowalewski, każde stanowisko – kierownicze czy niekierownicze – musi mieć określony zestaw niezbędnych informacji ze stanowisk innych, z którymi zazębia się jego praca, i przy tym tylko takich, jakie są niezbędne bądź przyczyniają się do prawidłowego współdziałania [\[1\]](#).

Współdziałanie to może być realizowane przy wykorzystaniu dostępnych narzędzi, między innymi zebrań pracowników urzędu, tablic informacyjnych, poczty elektronicznej. Bardzo ważną rolę spełniają organizowane spotkania integracyjne poza siedzibą urzędu, gdzie często dochodzi do nawiązywania nowych przyjaźni, niezbędnych przy realizacji obowiązków służbowych. Na tej podstawie można uzyskać takie efekty jak: zmianę negatywnego lub obojętnego nastawienia urzędnika do określonych zadań, wzmocnienie poczucia godności pracownika, pełniejszą identyfikację pracownika z miejscem pracy [\[2\]](#).

Z perspektywy socjologicznej organizacja jest grupą ludzi pracujących razem. Nie można pracować z innymi ludźmi, jeśli nie umiemy skutecznie komunikować się z nimi. Komunikowanie się w organizacji jest istotnym procesem w każdej zorganizowanej całości, w tym w pracy kierowników [\[3\]](#). Jakość

decyzji podjętych przez kierownika zależy od posiadanych informacji, a więc od ich kompletności oraz wiarygodności. Problem ten ma trzy aspekty:

- kierownik musi być informowany o wszystkich istotnych sprawach – nie powinno być zatem żadnych luk informacyjnych,
- z drugiej strony kierownik nie może być przeinformowany, ponieważ tylko część czasu jego pracy może być przeznaczona na zapoznanie się z informacjami (stąd też informacje dostarczane szefowi powinny być selekcjonowane),
- informacje są niezbędne kierownikowi do organizowania i planowania pracy urzędu[4].

Skuteczne komunikowanie się jest ważne dla kierownika z dwóch powodów. Po pierwsze, jest to proces za pośrednictwem którego realizuje się kierownicze funkcje planowania, organizowania, przewodzenia i kontrolowania. Po drugie, jest czynnością, której kierownicy poświęcają przeważającą część czasu. Proces komunikowania się umożliwia kierownikom wykonywanie ich obowiązków. Informacje dostarczane kierownikom są podstawą planowania (plany należy przekazywać innym, aby mogły być wykonywane). Organizowanie zmusza do komunikowania się z ludźmi w sprawie przydzielanych im zadań. Przewodzenie wymaga od kierowników porozumiewania się z podwładnymi w celu osiągnięcia celów grupowych. Ustne, pisemne i w coraz większym stopniu elektroniczne komunikaty są istotną częścią kontroli. Kierownicy mogą pełnić swoje kierownicze funkcje tylko przez komunikowanie się z innymi. Proces komunikowania się jest zatem podstawą funkcji kierowniczych[5].

Są dwie ogólne zasady skutecznej komunikacji. Pierwsza jest zasada uwzględniania właściwości osoby lub osób, do których się zwracamy. Druga, to uzyskanie z ich strony odpowiedniego odzewu lub reakcji, świadczącej o tym, że nasz przekaz został zrozumiany i zaakceptowany. Oznaki zrozumienia i akceptacji informują nadawcę, czy jego sposób komunikowania się z ludźmi

jest skuteczny[\[6\]](#).

We wszystkich organizacjach, niezależnie od charakteru prowadzonej w niej działalności, przekazywane informacje podążają określonymi ścieżkami, tworząc sieć komunikacyjną. Próba oszacowania potrzeb w zakresie zarządzania przepływem informacji, uwzględniająca dwuosobowe interakcje w grupie ukazuje, że przy organizacji zatrudniającej 100 pracowników, gdy każdy z nich będzie komunikował się z każdym, to otrzymuje 4950 międzyosobowych kontaktów. Jeżeli nawet tę stuosobową załogę podzielimy na grupy 20 czy 25 osobowe, to nadal mamy do czynienia z wieloma możliwymi dwuosobowymi kombinacjami komunikowania się interpersonalnego w grupie. Organizacja wymaga zatem systemu, który określi: kto z kim musi komunikować się. Wiąże się on z ustaleniem kontaktów międzypracowniczych, dzięki którym sprawnie będą przepływać informacje.

Obieg informacji odbywa się w wielu kierunkach. Wyróżnia się dwa typy tego systemu: oficjalny (organizacyjnie wyznaczony, refleksyjny) i nieoficjalny (niewyznaczony organizacyjnie, spontaniczny, bezrefleksyjny). Oficjalny system przepływu informacji to sposób zarządzania informacjami przebiegający według ustalonego porządku. Nieoficjalny – jest spontanicznie wyznaczony przez jednostki i grupy w ich codziennych różnorodnych kontaktach. Nie cechuje się on regularnością i uporządkowaniem. Płynie swobodnie we wszystkich kierunkach. Określa go, w pewnej mierze, natura i struktura grupy[\[7\]](#).

Komunikowanie się w organizacji wyraża wzajemny związek między zadaniem, potrzebami oraz skutkami. Zadania określają wybór: środka, miejsca, czasu i celu komunikowania się. Omawiany proces obejmuje komunikowanie się:

- pionowe inicjowane przez kierowników, kierowane w dół hierarchii organizacyjnej (ma miejsce wówczas, gdy informacje są przekazywane od przełożonych do podwładnych),

- pionowe inicjowane przez pracowników, kierowane w górę hierarchii organizacyjnej (pojawia się wówczas, gdy informacje są przekazywane od podwładnych do przełożonych),
- horyzontalne i diagonalne (poprzeczne) – wiąże się ono z przekazywaniem wiadomości między członkami organizacji funkcjonującymi na równorzędnych stanowiskach, komórkach organizacyjnych różnych pionów [\[8\]](#).

Sprawne i skuteczne komunikowanie się kierowników z pracownikami wymaga uwzględniania tego, że:

- pracownicy powinni znać dokładnie drogi przesyłania informacji i każdy członek organizacji ma mieć swoją wyraźnie określoną, organizacyjnie wyznaczoną ścieżkę,
- drogi komunikacyjne mają być bezpośrednie i krótkie, jak tylko to jest możliwe i nie mogą być przerywane, co wymaga różnorodności kanałów informowania,
- osoby pełniące funkcje centrów informacyjnych powinny być kompetentne i wiarygodne,
- nadawane komunikaty powinny cechować się autentycznością,
- interpretacja informacji przez odbiorcę przebiega na ogół według ścieżki najmniejszego oporu,
- ludzie są bardziej zorientowani, czuli na wiadomości zgodne z ich wartościami, wyobrażeniami (komunikaty niezgodne z wartościami odbiorcy wywołują większy opór przed ich przyjmowaniem),
- pracownicy bardziej oczekują na informacje wówczas, gdy dostrzegają zmiany w otoczeniu,
- ludzie na ogół pozytywnie oceniają zaspokojenie potrzeb, stąd informacje, które to ułatwiają są łatwiej akceptowane,
- otoczenie pracownika wpływa na percepcję przekazywanej informacji – ta sama wiadomość w jednych warunkach może być przyjęta jako adekwatna, w innych – jako nieadekwatna [\[9\]](#).

Skuteczne komunikowanie się w pionie pracownik – kierownik istotnie warunkują następujące czynniki: ryzyko przestrzegane przez pracowników, zniekształcenia, zróżnicowanie statusów. Ryzyko przestrzegane przez pracowników dotyczy tego, jakie są ich oczekiwania wobec przełożonego w wyniku otwarcia się i jak są one spełniane przez kierownika. Przykładowo, wyrażenie przez pracownika dezaprobaty z oceny jego pracy może przyczynić się, że otrzyma premię bądź zostanie zwolniony. Dlatego też kierownik powinien pytać podwładnych o ich pracę, o organizację i o faktyczne wykorzystywanie pozyskanych wiadomości. Trzeba zauważyć, że w procesie komunikowania się „w górę”, pracownicy unikają przekazywania negatywnych informacji, obawiając się, że szef będzie je wiązał z przekazującą osobą i wobec niej przejawia różne formy niezadowolenia.

Kolejny czynnik, którym są zniekształcenia, też jest wywoływany przez kierownika, zwłaszcza wówczas gdy złe nowiny powodują uznanie pracownika za winnego. Następny – zróżnicowanie statusu między kierownikiem i podwładnym objawia się niekiedy w tym, że kierownik przejawia następujący wzorzec zachowania : ja mówię, ty słuchasz. Taki kierownik na ogół uważa, że właściwym i zasadnym jest słuchanie sprawozdań składanych przez podwładnych, natomiast pomysły i opinie powinny płynąć jedynie z góry na dół[10]. Inne istotne bariery komunikowania pionowego od pracowników do kierowników to:

- nieosiągalność, niedostępność przełożonych,
- niechęć kierownika do otwierania się przed podwładnymi,
- pracownicy nie są skłonni mówić swoim kierownikom o tym, co wiedzą i na ogół przekazują to, co przełożeni chcieliby usłyszeć,
- kierownicy niechętnie słuchają nieprzyjemnych dla nich informacji,
- zbyt duże przeciążenie przełożonego obowiązkami,
- fizyczne odległości, uniemożliwiające bezpośrednie przekazanie informacji przełożonemu[11].

Z kolei najczęściej wskazywanymi celami komunikowania się horyzontalnego są :

- koordynacja działań,
- umożliwianie członkom organizacji uzupełniania zasobów posiadanych informacji, dzielenie się nimi,
- upowszechnianie wiadomości, na które jest zapotrzebowanie,
- zaspokajanie potrzeb afiliacji, rozumienia zdarzeń,
- rozwiązywanie problemów z zakresu współpracy między komórkami organizacyjnymi,
- rozwiązywanie konfliktów między pracownikami,
- budowanie, wzmacnianie więzi między pracownikami[12].

Komunikowanie się horyzontalne może być ograniczane poprzez rywalizację, specjalizację, brak motywacji, przeładowanie informacyjne i bariery fizyczne. Pracownicy, którzy czują się zagrożeni przez innych, nie są skłonni do kooperacji. Owo zagrożenie wynika z rywalizowania o premię, wzrost wynagrodzenia, przywileje czy nieoficjalne zawodowe kontakty.

Działania komunikacyjne powinny być zorientowane na to, by jak najlepiej spożytkować kompetencje osobiste personelu, by angażować pracowników wszystkich szczebli w negocjacje dotyczące celów i środków ich realizacji, by osiągnąć porozumienie co do sensu podejmowanych działań i osobiste zaangażowanie. Co za tym idzie, by tworzyć zespół zdolny do innowacyjnego definiowania i rozwiązywania problemów w pracy struktur gminnych. Nowoczesna administracja ma być nie tylko sprawną maszyną do podejmowania decyzji administracyjnych lecz także aktywnym podmiotem organizującym życie publiczne na swoim terenie i podejmującym samodzielnie wyzwania w zakresie powierzonych jej spraw. Takie podejście wymaga działań komunikacyjnych w organizacji, budowania zrozumienia i porozumienia, eliminowania konfliktów, kształtowania kultury organizacyjnej przychyłnej innowacjom, zorientowanej na aktywne, strategiczne podejście do problemów regionalnych[13].

Komunikacja w administracji ma dwa wymiary: formalny i nieformalny. W procesie komunikowania się z otoczeniem wewnętrznym kluczową rolę odgrywa zorganizowany, formalny system informacji wewnętrznej. Jednak komunikacja nieformalna pomiędzy szczeblami hierarchii organizacyjnej, od góry do dołu i od dołu w górę, a także komunikacja pozioma – swobodna, spontaniczna i nacechowana orientacją na wspólny system wartości – to elementy procesu komunikacji, z których nie można zrezygnować[\[14\]](#).

Komunikacja formalna wynika z samej istoty organizacji, która nie mogłaby bez niej ani istnieć, ani działać. Komunikacja ta odbywa się za pośrednictwem kierowników, a także poprzez pocztę (w tym elektroniczną), sieć komputerową, wewnętrzne akty normatywne, biuletyny informacyjne, lokalne środki przekazu, wywieszanie informacji, narady, odprawy, grupy dyskusyjne, rozmowy indywidualne, imprezy, spotkania. Komunikacja nieformalna natomiast polega na przekazywaniu, odbieraniu informacji oraz uzgadnianiu działań i zachowań, niezależnie od form i kanałów przyjętych dla komunikacji formalnej. Może ona wynikać z potrzeby wyrażania odmiennego zdania, odmiennych wartości, poglądów i opinii. Rozwija się ona gdy w organizacji nie zostały stworzone i udrożnione kanały dla ujawniania różnic poglądów i otwartego wyrażania odmiennych opinii. Komunikacja ta może wносить zarówno pozytywne, jak i negatywne treści w życie organizacji – w zależności od tego, jakie są jej cele i efekty[\[15\]](#).

Komunikowanie się ustne (jak i pisemne) ma głównie charakter interpersonalny. Komunikacja ustna ma miejsce w toku bezpośredniej rozmowy, dyskusji grupowych, rozmów telefonicznych i innych okoliczności, w których słowo mówione jest używane do wyrażania treści. Główną zaletą komunikacji ustnej jest to, że sprzyja ona bezpośredniej reakcji zwrotnej i wymianie myśli w formie pytań, zgody, wyrazu twarzy i gestów. Ma ona również wady. Może być niedokładna, jeśli mówca dobiera niewłaściwe słowa albo pomija ważne szczegóły lub też,

gdy odbiorca zapomni całość lub część wiadomości. W dwustronnej dyskusji rzadko jest czas na przemyślaną, rozważną odpowiedź albo na wprowadzenie wielu nowych faktów, a to co powiedziane, nie zostaje nigdy w sposób trwały zapisane[16].

Notatki, listy, sprawozdania i inne okoliczności, w których do przekazywania informacji wykorzystuje się słowo pisane nazywamy komunikacją pisemną. Jej najpoważniejszą wadą jest fakt, iż hamuje ona zwrotną reakcję i wymianę poglądów. Jest ona zwykle trudniejsza i bardziej czasochłonna niż komunikacja ustna. Z kolei do jej zalet zalicza się to, że jest przeważnie dokładniejsza od komunikacji ustnej. Wysyłający wiadomość może spokojnie zebrać i przyswoić sobie informację, sporządzić pierwszą wersję wiadomości, a następnie dokonać jeszcze korekt. Pozwala ona również na trwały zapis kontaktu. Jest ona zalecana na ogół wtedy, gdy wiadomość ma zawierać ważne szczegóły[17].

Wybór najlepszego środka przekazu zależy w dużej mierze od sytuacji, w której się znajduje. Komunikacja ustna będzie często preferowana wówczas, gdy wiadomość ma charakter osobisty, nierutynowy i zwięzły. Natomiast wtedy, gdy treść przekazu jest bardziej bezosobowa, rutynowa i dłuższa, lepsza będzie forma pisemna. Zazwyczaj łączy się różne formy przekazu by spożytkować zalety każdej z nich.

---

[1] S.Kowalewski, *op.cit.*, s. 190.

[2] T.Wojnarowicz, *Kształtowanie wizerunku wewnętrznego*, Przegląd Samorządowy 2003, nr 12, s. 23.

[3] J.Stankiewicz, *Komunikowanie się w organizacji*, Wrocław 1999, s. 17-18.

[4] E.Knosala, *Zarys ...*, s. 174.

[5] J.A.F.Stoner, Ch.Wankel, *Kierowanie*, Warszawa 1997, s.

431.

[6] C.Hannaway, G.Hunt, *Umiejętności menedżerskie*, Warszawa 1994, s. 192.

[7] J.Stankiewicz, *op.cit.*, s. 19.

[8] Jak wyżej.

[9] Tamże, s. 23.

[10] Tamże, s. 24-25.

[11] Tamże, s. 25.

[12] Tamże, s.26.

[13] J.Hausner, J.Górniak, S.Mazur, A.Władyka, *Komunikacja dwustronna i forum trzech sektorów*, (w:) *Komunikacja i współpraca sektorów w gminie* pod redakcją A.Wiktorowskiej, Warszawa 2000, s. 13.

[14] Tamże, s. 15.

[15] J.Penc, *Menedżer w działaniu. Podejmowanie najlepszych decyzji*, Warszawa 2003, s. 146.

[16] R.W.Griffin, *op.cit.*, s. 558.

[17] Tamże, s. 559.

Jeśli szukają Państwo pomocy w napisaniu własnej pracy - potrzebują Państwo fachowych konsultacji to polecamy stronę [pisanie prac](#) - profesjonalna pomoc w pisaniu prac w granicach prawa.