

**PRACE NAUKOWE**

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

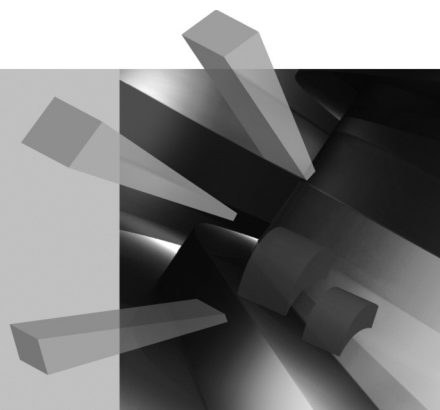
**RESEARCH PAPERS**

of Wrocław University of Economics

**249**

# **Sukces w zarządzaniu kadrami Elastyczność w zarządzaniu kapitałem ludzkim**

**Tom 2. Problemy zarządczo-psychologiczne**



Redaktorzy naukowi

**Stanisław A. Witkowski**

**Marzena Stor**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2012

Recenzenci: Piotr Bohdziewicz, Halina Czubasiewicz, Beata Jamka, Zdzisława Janowska,  
Marta Juchnowicz, Barbara Kożusznik, Kinga Lachowicz-Tabaczek,  
Tadeusz Listwan, Alicja Miś, Ryszard Panfil, Aleksy Pocztownski,  
Czesław Sikorski, Janina Stankiewicz, Janusz Strużyna, Łukasz Sułkowski,  
Stanisław A. Witkowski

Redakcja wydawnicza: Zespół

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Justyna Mroczkowska

Łamanie: Małgorzata Czupryńska

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna na stronie [www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl)

Streszczenia opublikowanych artykułów są dostępne w międzynarodowej bazie danych  
The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl>  
oraz w The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),  
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon  
[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](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](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2012

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-233-8**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

## Spis treści

Wstęp.....	11
------------	----

---

### Część 1. Zagadnienia metodologiczno-metodyczne

---

<b>Anna Cierniak-Emerych:</b> Interesy osób świadczących pracę oraz ich respektowanie w warunkach uelastyczniania zatrudnienia.....	15
<b>Alicja Keplinger, Bogna Bartosz, Marcin Piwowarczyk:</b> Zapotrzebowanie na elastyczne zarządzanie w administracji publicznej – wyniki badań.....	25
<b>Janusz Rymaniak:</b> Elastyczność jako wymiar reistycznej koncepcji pracy ...	36
<b>Aneta Stosik, Aleksandra Leśniewska:</b> Perspektywy czasu jako kryteria prognozy potencjału pracowniczego w ujęciu koncepcji Zimbardo i Boyda ..	45
<b>Dariusz Turek:</b> Epistemologiczne i metodologiczne problemy pomiaru elastyczności.....	54
<b>Stanisław A. Witkowski, Magdalena Ślęzyk-Sobol:</b> Wypalenie zawodowe jako przejaw i skutek braku elastyczności w zarządzaniu ludźmi.....	63

---

### Część 2. Kompetencje pracowników i menedżerów

---

<b>Grażyna Bartkowiak:</b> Kompetencje społeczne pracowników w kontekście „zdrowia organizacji” w obszarze polityki personalnej .....	77
<b>Izabela Bednarska-Wnuk:</b> Elastyczność zawodowa w percepcji przedstawicieli pokolenia Y.....	86
<b>Justyna Bugaj:</b> Kompetencje specjalisty ds. kadr i płac – wyniki analizy oczekiwań pracodawców .....	95
<b>Kinga Lachowicz-Tabaczek:</b> Psychologiczne uwarunkowania elastyczności menedżerskiej – znaczenie postawy wobec nowych doświadczeń oraz przekonań na temat natury ludzkiej.....	106
<b>Tomasz Seweryniak, Radosław Wyrzykowski:</b> Weryfikacja propozycji modelu kompetencji coacha sportowego w piłce siatkowej.....	117
<b>Magdalena Zalewska-Turzyńska:</b> Wybrane formalne wyznaczniki sprawnej komunikacji w organizacji.....	128

---

### Część 3. Przywództwo i style kierowania

---

<b>Adela Barabasz:</b> Elastyczność i dzielenie się wiedzą, czyli w poszukiwaniu idealnego przywódcy.....	139
---	-----

<b>Wioletta Gieniec-Urbańska:</b> Zagadnienie przywództwa we współczesnej organizacji.....	148
<b>Łukasz Haromszeki:</b> Kwalifikacje menedżera jako główna determinanta przywództwa sytuacyjnego.....	158
<b>Barbara Kozusznik:</b> Elastyczność wpływu w zespole pracowniczym.....	168
<b>Ryszard Panfil, Łukasz Panfil:</b> Style współpracy menedżera operacyjnego z utalentowanymi realizatorami zadań (na przykładzie organizacji sportowych) .....	177
<b>Zbigniew Piskorz:</b> Style kierowania – ile ich jest? .....	193

---

#### Część 4. Zachowania organizacyjne

---

<b>Agnieszka Fornalczyk:</b> Podmiotowe uwarunkowania elastycznego zarządzania konfliktami w organizacji.....	207
<b>Bogna Bartzosz, Alicja Keplinger, Marcin Piwowarczyk:</b> Zmiany w funkcjonowaniu urzędu administracji publicznej – z perspektywy pracowników .....	217
<b>Jolanta Bieńkowska:</b> Struktura potrzeb ludzkich jako determinanta elastyczności działania jednostki i organizacji.....	226
<b>Anita Richert-Kaźmierska, Katarzyna Stankiewicz:</b> Czynniki motywujące osoby w wieku okołoemerytalnym do wydłużonej aktywności zawodowej.....	236
<b>Agnieszka Wojtczuk-Turek:</b> Elastyczność organizacyjna i indywidualna a zachowania innowacyjne w miejscu pracy – empiryczna analiza zależności ..	247

---

#### Część 5. Adaptacja i doskonalenie

---

<b>Bjørn Z. Ekelund, Piotr Pluta:</b> <i>Diversity Icebreaker</i> – trening elastycznego zarządzania różnorodnością.....	263
<b>Katarzyna Januskiewicz:</b> Sukces zawodowy w perspektywie jutra .....	273
<b>Henryk Jarosiewicz:</b> Charakterologiczne uwarunkowania elastyczności zarządzania kapitałem ludzkim .....	281
<b>Iwona Kubica:</b> Proces adaptacji pracowników w organizacjach zróżnicowanych kulturowo .....	291
<b>Teresa Kupczyk:</b> Identyfikacja sposobu definiowania sukcesu zawodowego przez pracowników z uwzględnieniem różnic wynikających z płci, wykształcenia, zajmowanego stanowiska, lokalizacji organizacji i udziału kapitału – wyniki badań.....	302
<b>Magdalena Łuźniak-Piecha:</b> POS ( <i>Perceived Organizational Support</i> ) jako element modelu mentoringowego – polscy profesjonalści na brytyjskim rynku pracy .....	314

<b>Joanna Mesjasz:</b> Coaching jako narzędzie kształtowania elastycznych kadr	323
<b>Dorota Molek-Winiarska:</b> Rozwój umiejętności pracowników w aspekcie radzenia sobie ze stresem.....	332

---

## Część 6. Kultura i klimat organizacyjny

---

<b>Katarzyna Durniat:</b> Metodologia i zastosowanie badań klimatu organizacyjnego – na przykładzie zrealizowanego projektu badawczego .....	347
<b>Stanisław Grochmal:</b> Paradygmat jedności – nowy paradygmat zarządzania przedsiębiorstwem w aspekcie zarządzania zasobami ludzkimi .....	358
<b>Danuta Kunecka:</b> Klimat organizacyjny w kontekście elastyczności zatrudnienia w sektorze zdrowia .....	369
<b>Bogdan Nogalski, Agnieszka Szpitter, Ewelina Nohrstedt:</b> Świadomość kulturowa jako narzędzie elastyczności w zarządzaniu kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie międzynarodowym realizującym projekty infrastrukturalne – <i>case research</i> .....	378
<b>Jagoda Stompór-Świdarska:</b> Diagnoza kultury organizacyjnej uniwersytetu: elastyczne podejście do kierunków zmian i nowych wyzwań.....	390
<b>Ilona Świątek-Barylska:</b> Whistleblowing w praktyce. Postawy i zachowania pracowników organizacji gospodarczych.....	403

## Summaries

---

### Part 1. Methodological and methodical problems

---

<b>Anna Cierniak-Emerych:</b> Employee interests and respect for them in the conditions of creating flexible work arrangements .....	24
<b>Alicja Keplinger, Bogna Bartzosz, Marcin Piwowarczyk:</b> The demand for flexible management in public administration – research results.....	35
<b>Janusz Rymaniak:</b> Flexibility as reistic dimension of work concept .....	44
<b>Aneta Stosik, Aleksandra Leśniewska:</b> Time perspectives in employees potential prognosis in terms of Zimbardo and Boyd theory .....	53
<b>Dariusz Turek:</b> Epistemological and methodological problems of organizational flexibility .....	62
<b>Stanisław A. Witkowski, Magdalena Ślazyk-Sobol:</b> Occupational burn-out as the indicator and the consequence of lack of flexibility in managing people.....	73

---

### Part 2. Employees and managers competence

---

<b>Grażyna Bartkowiak:</b> Social competence of employees in the context of “health organization” in the area of personnel policy.....	85
--	----

<b>Izabela Bednarska-Wnuk:</b> Professional mobility in the perception of Generation Y.....	94
<b>Justyna Bugaj:</b> Competency of personnel and payroll specialist – results of employers expectations analysis.....	105
<b>Kinga Lachowicz-Tabaczek:</b> Psychological determinants of managerial flexibility – the importance of attitude towards new experience and theories about human nature.....	115
<b>Tomasz Seweryniak, Radosław Wyrzykowski:</b> The proposal of verification of competence of team sport coaches in volleyball .....	127
<b>Magdalena Zalewska-Turzyńska:</b> Selected formal determinants for efficient communication in organization .....	136

---

### Part 3. Leadership and management styles

---

<b>Adela Barabasz:</b> Flexibility and knowledge sharing – in search of an excellent leader.....	147
<b>Wioletta Gieniec-Urbańska:</b> The issue of leadership in modern organization .	157
<b>Łukasz Haromszeki:</b> Qualifications of manager as the main determinant of situational leadership .....	167
<b>Barbara Kozusznik:</b> Flexibility of influence in the work team.....	176
<b>Ryszard Panfil, Łukasz Panfil:</b> Styles in cooperation between operational manager and talented task executors (on the example of sport organizations) .....	192
<b>Zbigniew Piskorz:</b> Leadership styles – how many are there?.....	204

---

### Part 4. Organizational behavior

---

<b>Agnieszka Fornalczyk:</b> Subjective determinants of flexible management of conflicts in organization.....	216
<b>Bogna Bartosz, Alicja Keplinger, Marcin Piwowarczyk:</b> Changes in the functioning of public administration services – from the perspective of employees .....	225
<b>Jolanta Bieńkowska:</b> Structure of human needs as a determinant of operational flexibility of individual and organization .....	235
<b>Anita Richert-Kaźmierska, Katarzyna Stankiewicz:</b> Factors motivating older people to the elongation of their professional activity .....	246
<b>Agnieszka Wojtczuk-Turek:</b> Organizational and individual flexibility and innovative behaviour in the workplace – empirical analysis of relationships ..	259

---

### Part 5. Adaptation and improvement

---

<b>Bjørn Z. Ekelund, Piotr Pluta:</b> Diversity Icebreaker – training of flexible diversity management.....	272
---	-----

<b>Katarzyna Januszkiewicz:</b> Professional success in the perspective of tomorrow .....	280
<b>Henryk Jarosiewicz:</b> Characterological determinants of human capital management flexibility .....	290
<b>Iwona Kubica:</b> The process of employees' adaptation in culturally diverse organizations .....	301
<b>Teresa Kupczyk:</b> Identification of the way of professional success' defining by employees including differences resulting from gender, education, position, organization location and capital participation – results of research .....	313
<b>Magdalena Łuźniak-Piecha:</b> POS (Perceived Organizational Support) as an element of mentoring model – Polish professionals on the British labour market .....	322
<b>Joanna Mesjasz:</b> Coaching as a tool of flexible personnel creation .....	331
<b>Dorota Molek-Winiarska:</b> Development of employees' skills in the aspect of coping with stress .....	343

---

## Part 6. Culture and organizational climate

---

<b>Katarzyna Durniat:</b> Methodology and application of study of organizational climate on the example of realized research project.....	357
<b>Stanisław Grochmal:</b> Paradigm of unity – a new paradigm of enterprise management in the aspect of human resource management.....	368
<b>Danuta Kunecka:</b> Organization's atmosphere in a context of employment elasticity in the health care sector.....	377
<b>Bogdan Nogalski, Agnieszka Szpitter, Ewelina Nohrstedt:</b> Culture consciousness as a tool of flexibility in the intellectual capital management in international company conducting infrastructural projects – case study research .....	389
<b>Jagoda Stompór-Świdarska:</b> Diagnosis of university organizational culture. Elastic approach to directions of changes and new challenges .....	402
<b>Ilona Świątek-Barylska:</b> Whistleblowing in practice. Attitudes and behaviour of employees in Polish companies.....	412

**Magdalena Zalewska-Turzyńska**

Uniwersytet Łódzki

---

## WYBRANE FORMALNE WYZNACZNIKI SPRAWNEJ KOMUNIKACJI W ORGANIZACJI

---

**Streszczenie:** W artykule przedstawiono pojęcie e-commerce, bezpośrednio związane z potrzebą korzystania z podstawowych narzędzi technologii do komunikacji między firmą a klientem. Celem opracowania jest wskazanie i scharakteryzowanie interaktywnych narzędzi korporacyjnej komunikacji z klientami. Przedstawiono także ich główne zalety. Zastosowano dobór celowy narzędzi komunikacyjnych, którego kryteriami są częstość ich występowania i łatwość korzystania przez firmy w transakcjach. Jako przykłady przedstawiono zastosowanie komunikacji na odległość w gospodarkach różnych krajów.

**Słowa kluczowe:** aktualność, dokładność, wiarygodność, prakseologia, komunikacja, kompetencje.

### 1. Wstęp

Obecnie o przewadze konkurencyjnej firmy najbardziej stanowią jej pracownicy. Tak więc w praktyce zarządzania kompetencje pracownicze wydają się być kluczowym obszarem, na który menedżerowie kładą nacisk, zarządzając firmami. Spośród wymienianych kluczowych kompetencji na drugim miejscu plasują się kompetencje komunikacyjne [Czapla 2011, s. 92]. Kompetencje komunikacyjne muszą charakteryzować procesy zachodzące zarówno na linii pracownik–przełożony, jak i na linii pracownik–pracownik.

W literaturze z zakresu komunikacji organizacyjnej dominują podejścia zorientowane na psychologiczno-społeczne i kulturowo-antropologiczne aspekty komunikacji. Pod szyldem „komunikacja” odnaleźć można według Z. Nęckiego [2000, s. 9-10] takie obszary tematyczne, jak „(...) kompetencje komunikacyjne, (...), regulacyjne funkcje języka, rodzaje sprzężeń zwrotnych, kontekstowe uwarunkowania werbalnych i niewerbalnych zachowań komunikacyjnych, poznawcza reprezentacja rzeczywistości, planowanie i przebieg konwersacji, płynność i zakłócenia w komunikacji, (...), pozycja interpersonalna a aktywność komunikacyjna, cechy komunikacji w specyficznych kręgach społecznych, (...), przebieg konfliktów interpersonalnych, (...), komunikacja a podstawy interpersonalne, rozwój zachowań językowych, język



ekspertów a wiedza potoczna, relacja między środkami komunikowania masowego a kanały komunikacji interpersonalnej, (...), języki sztuczne a języki naturalne, (...) zarządzanie jednostkami gospodarczymi, transmisja wiedzy (...), gwary środowiskowe i zawodowe (...) itd.” Wszystkie wymienione zagadnienia mogą się odnosić do obszaru organizacji.

Poszukując uzasadnienia dla podjętej w artykule problematyki, podkreślić należy, że w dotychczasowych pracach naukowych komunikacja ujmowana jest w sposób fragmentaryczny albo odniesiony problemowo, językowo i komunikacyjnie do alternatywnych obszarów nauk psychospołecznych i kulturowo-antropologicznych, ekonomicznych i technologicznych. „Na obecnym etapie rozwoju wiedzy o komunikowaniu interpersonalnym nie możemy zaproponować syntezy, jednej teorii w rozsądny sposób integrującej poszczególne podejścia – na to jest jeszcze za wcześnie” [Nęcki 2000, s. 17]. Stąd próba poszukiwania możliwości innego niż dotychczas spojrzenia na komunikowanie się w organizacji – z punktu widzenia sprawności procesu komunikowania się.

Sprawność działania, w tym procesie komunikowania, może być rozważana z punktu widzenia prakseologii, która tę sprawność rozumie w sposób kolektywny lub dystrybutywny<sup>1</sup> [Zieleniewski 1966, s. 75]. W tym przypadku stosowane będzie rozumienie dystrybutywne. Celem artykułu jest zatem próba analizy i opisu trzech cech sprawnego komunikowania (w sensie dystrybutywnym) – aktualności, dokładności i wiarygodności. Ponadto podjęta zostanie próba opracowania wskaźników dla wyżej określonych cech sprawnego komunikowania się na gruncie prakseologii w ujęciu matematycznym. Zostaną one stworzone w taki sposób, aby ich wartości mieściły się w przedziale od 0 do 1, gdzie 0 oznacza niespełnienie przez komunikat wskazywanej cechy, 1 zaś oznacza posiadanie przez komunikat wskazanej cechy w 100%. Większość komunikatów wydawanych w organizacji mieści się w tym kontinuum. Należy dążyć do zwiększania wartości wskaźnika.

## 2. Cecha aktualności komunikatu

Dla dziennikarzy aktualność to „Profesjonalny termin dotyczący filmu/taśmy używanej w nadawaniu programów informacyjnych, na której nagrane (zarejestrowane) są wydarzenia w samej chwili ich trwania. W odróżnieniu od prezentacji studyjnej (gadające głowy) czy taśmy archiwalnej” [O’Sullivan i in. 2005, s. 18].

W organizacji aktualność można wiązać „(...) z czasem trwania procesu komunikacji. Aby informacje były właściwie wykorzystywane w podejmowaniu decyzji, winny być dostarczane w możliwie najkrótszym czasie” [Potocki 2001, s. 16-17]. Za-

---

<sup>1</sup> **Kolektywne** rozumienie sprawności – „to ogół walorów praktycznego działania, razem wziętych: działa się tym sprawniej, im działanie bliższe jest posiadaniu w sobie wszystkich walorów dobrej roboty i to w jak najwyższym wymiarze” [Kotarbiński 1973, s. 127]. **Dystrybutywne** rozumienie sprawności „obejmuje różne, szczegółowe postacie sprawnego działania, każdy z walorów sprawności z osobna” [Pilejko 1976, s. 134].

tem „aktualność” odnosi się w sensie informacyjnym do stanu teraźniejszego, dotyczy określonego stanu rzeczy obiektywnie istniejącego w rzeczywistości (np. „oglądam zachód słońca”). Jest to rodzaj informacji sprawozdawczej, która coś stwierdza (opisuje proces, zjawisko, zespół zdarzeń), jest odnoszona do opisywanego stanu rzeczy w stanie teraźniejszym. Zatem nieaktualna jest informacja dotycząca zarówno stanu przeszłego, jak i przyszłego.

Poszukując adekwatnej definicji, można natrafić na skonstruowaną przez W. Flakiewicza, według której aktualność to „Zgodność treści informacji z rzeczywistym stanem procesu w danym momencie” [Flakiewicz 1990, s. 103]. Ostatecznie taką definicję przyjęto za podstawę konstrukcji tego wskaźnika.

$$Ak_k = \frac{a}{k} \quad Ak_k \in \langle 0; 1 \rangle,$$

gdzie:  $Ak_k$  – aktualność komunikatu,  $a$  – część aktualna komunikatu,  $k$  – całość komunikatu (aktualne, dotyczące stanów przeszłych oraz dotyczące stanów przyszłych).

Aktualność jest cechą stopniowaną – część (lub lepiej całość) komunikatu dotyczy teraźniejszości i procent tych elementów umieszczany jest w liczniku, inna część może dotyczyć przeszłości lub przyszłości – wówczas wpływa negatywnie na wartość wskaźnika aktualności. Im wyższa wartość wskaźnika (bliższa 1), tym bardziej aktualny komunikat, im niższa wartość wskaźnika, tym komunikat jest bardziej zdezaktualizowany. Ocena aktualności informacji zawartych w komunikacie dokonywana jest w sposób jakościowy, oparty na ocenie zdroworozsądkowej, kryterium oceny jest konkretne zadanie do wykonania narzucone przez przełożonego.

Istnieje pokusa rozważania cechy aktualności nie tylko w kontekście wydawanego komunikatu, ale także w znaczeniu szerszym – jeśli działanie zostało podjęte nie w czasie, to dla uzyskania efektu zmiany zachowania odbiorcy może być już spóźnione. Jednak ta ścieżka rozważań pozostaje otwarta dla późniejszych udoskonalonych przemyśleń.

### 3. Cecha dokładności komunikatu

Dokładność to „miara sprawności praktycznego posługiwania się w określonych warunkach będącymi do dyspozycji konkretnymi środkami precyzyjnymi; w tym prakseologicznym sensie można więc być w pewnej sytuacji zarówno »precyzyjnym« (np. posiadając wysokoczułe narzędzie miernicze), jak jednocześnie mało dokładnym (np. czyniąc z tego narzędzia nieporadny użytek), ale nie na odwrót” [Pszczółowski 1978, s. 49].

Dokładność informacji według A. Potockiego „polega na takim stopniu precyzji, który jest niezbędny do podjęcia skutecznej decyzji” [Potocki 2001, s. 16]. Podobnie definiuje dokładność K. Piłajko [1976, s. 197] jako „mającą powszechne znaczenie przy wykonywaniu pewnego rodzaju wytworów tam, gdzie wymagany jest wysoki

stopień precyzji” lub W. Flakiewicz [1993, s. 45] „(...) o dokładności informacji decyduje stopień precyzji przekazywanej informacji”. Jednak taka definicja cechy „dokładność” jest właśnie nieprecyzyjna. „Stopień precyzji”, na którym zostały oparte te definicje, sugeruje stopniowalność „precyzji”, brak jednak skali (jednostki), według której należy ją mierzyć, brak też określenia punktu, w którym informacja już nie jest precyzyjna. Choć w słownikach często określa się terminy „dokładność” i „precyzja” w ten sam sposób lub definiuje się „dokładność” przez „precyzję” i odwrotnie, to należy dokonać rozróżnienia, aby zapobiec myleniu obu pojęć.

W znaczeniu technicznym „Dokładność jest cechą obiektywną, w tym sensie, że jest ona określana przez zgodność z jakimś zjawiskiem zewnętrznym: dokładność jest więc odwrotnie proporcjonalna do stałego błędu albo, jeśli chodzi o pojedynczy przypadek – do błędu znanego” [Pszczółowski 1978, s. 49]. Precyzja jest natomiast cechą „subiektywną w tym sensie, że jest określona przez stałość reakcji aparatury albo osobnika. Jeśli aparatura nie popełnia błędów systematycznie, mówi się, że jest ona dokładna; jeżeli natomiast nie popełnia błędów przypadkowego, mówi się, że jest precyzyjna” [Pszczółowski 1978, s. 49]. Obie te zdolności nie muszą występować równocześnie.

Reasumując, należy stwierdzić, że dokładny to tyle co „podobny do wzoru pod jakimiś wyróżnionymi względami” [Pszczółowski 1978, s. 49]. T. Kotarbiński [1973, s. 117] określa „(...) dokładność w ten sposób: tym dokładniej wykonane jest dane zadanie pod danym względem, im mniej się różni wytwór pod tym względem od wzorca”. Dokładność jest zatem cechą stopniowalną. „Dokładność jest ważną cechą roboty” [Pilejko 1976, s. 197] oraz wytworu<sup>2</sup>.

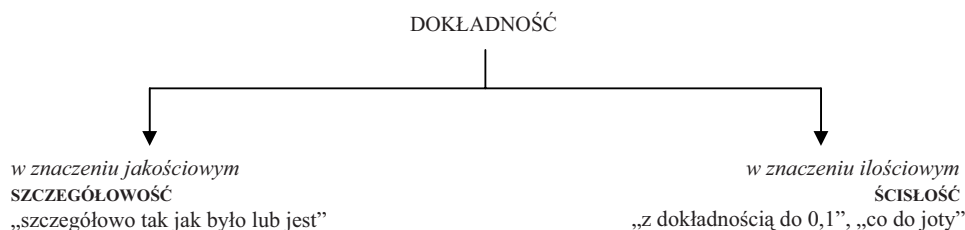
Dokładność rezultatu objawiać się może dwojako – jako dokładność komunikatu w działaniu komunikacyjnym w znaczeniu węższym oraz dokładność zachowania odbiorcy w działaniu komunikacyjnym w znaczeniu szerszym.

Sprawca działania komunikacyjnego powinien dostosować środek działania – kod językowy – do odbiorcy, aby wywołać u niego zamierzony przez siebie skutek w postaci działania lub zaniechania zgodnego ze wzorem, jaki ma w umyśle w chwili nadawania komunikatu. Zatem, jeżeli komunikat nie zawiera nic innego poza tym, co jest niezbędne, odwzorowuje zamierzony skutek w sposób zrozumiały dla odbiorcy, można mówić, że jest dokładny. „Wypełnienie luki informacyjnej zgodne z treścią pytania może być zrealizowane w pełni lub z niedomiarem, względnie z nadmiarem udzielonej informacji. Oczywiście, każda informacja z niedomiarem jest mniej dokładna, a z nadmiarem – bardziej dokładna, ale miernikiem jest tu treść pytania” [Flakiewicz 1993, s. 42-45]. Dokładne zachowanie odbiorcy to takie, które nie różni się od takiego, jakie zakładał nadawca w chwili nadania komunikatu.

---

<sup>2</sup> Pisze o tym T. Kotarbiński [1973, s. 395]: „Idzie tu zawsze o większe lub mniejsze odchylenie od jakiejś zamierzonej własności wytworu. Tym większa dokładność, im mniejsze odchylenie”. Co więcej, „Tolerancja wyrażona w t % wartości rzeczywistej, która jest zawarta w przedziale (1-t%) do M(1+t%). Jeżeli dokładność jest np. określana jako 0,01 lub  $\pm 1\%$ , to wartość rzeczywista R jest zawarta w przedziale 0,99 M do 1,01 M, gdzie M – wartość mierzona” [Łapiński, za: Batorski 1976, s. 21].

Mimo że cechy dokładności i ścisłości mogą być uznane za tożsame, przynajmniej w mowie potocznej, T. Kotarbiński [1973, s. 117] uważa, że „(...) należałoby taką różnicę wprowadzić, wyróżnicować funkcje znaczeniowe tych tak bardzo sobie w każdym razie bliskich terminów”. Wydaje się zatem celowe, aby rozpatrywać i rozróżniać cechę „dokładność” z punktu widzenia jakościowego i ilościowego (zob. rys. 1).



**Rys. 1.** Typy dokładności

Źródło: opracowanie własne.

Jakościowo dokładność oznacza – **szczegółowość**<sup>3</sup>, a dokładnie – to tyle co szczegółowo, nic istotnego nie opuszczając, jako opozycja do ogólnikowości. Dokładność w sensie ilościowym to synonim **ścisłości**<sup>4</sup>, wskazuje na relacje opisu do stanu faktycznego („z dokładnością do”) [Kotarbiński 1973, s. 117-118].

Dokładność można zatem przedstawić w postaci:

$$D_k = Szcz_k \times Sc_k \quad D_k \in \langle 0; 1 \rangle,$$

gdzie:  $D_k$  – dokładność komunikatu,  $Szcz_k$  – szczegółowość komunikatu,  $Sc_k$  – ścisłość komunikatu.

Wskaźnik dokładności komunikatu jest iloczynem szczegółowości i ścisłości komunikatu, inaczej – dokładność składa się z części jakościowej i ilościowej. Jeśli wartość wskaźnika zbliża się do 0, oznacza to, że komunikat charakteryzuje się niską dokładnością, a im bardziej wartość zbliża się do 1, tym dokładniejszy jest

<sup>3</sup> „Mówimy też czasem »dość dokładnie«, co świadczy o stopniowości takiej oceny. Samo »dokładnie« znaczy więc tyle co »zupełnie dokładnie« w stosunku do danego zadania. Ocenianie wedle dokładności byłoby więc ocenianiem z punktu widzenia stopnia szczegółowości w przybliżeniu do celu (...)» [Kotarbiński 1973, s. 118]. „Zadanie należałoby raczej sformułować w ten sposób, by zalecało urabiać plany możliwie jak najdokładniej, za czym kryłaby się ocena w postaci uważania planu dokładniejszego za lepszy, *ceteris paribus*, od planu mniej dokładnego. Tak jednak sprawy stawiać nie wolno, jeżeli przez dokładność rozumieć szczegółowość” [Kotarbiński 1973, s. 181].

<sup>4</sup> „(...) krawiec bywa proszony o to, by uszył garnitur ściśle na miarę garnituru powierzonych mu w charakterze wzorca”.

komunikat. Należy zwrócić uwagę na to, że nie istnieją komunikaty ściśle zupełnie pozbawione szczegółowości i szczegółowe pozbawione niemal w 100% ściśłości.

#### 4. Cecha wiarygodności komunikatu

Synonimiczność nazw cech wiarygodności i rzetelności zaświadcza R. Kietliński słowami: „Ponieważ określenie wiarygodności, czyli rzetelności uzyskiwanych informacji, jest sprawą technicznie prostszą niż badanie ich trafności, wskazane jest, by wykonywać tę pracę jako pierwszą” [Kietliński 1969, s. 55]. Choć nie wszyscy autorzy są tego samego zdania. Zespół Yale wykrył dwa typy wiarygodności: wynikającą z fachowości nadawcy komunikatu oraz z jego rzetelności. „Fachowcami są wszyscy ci, którzy sprawiają wrażenie, że dobrze wiedzą, o czym mówią. Natomiast odbiorcy komunikatu oceniają rzetelność nadawcy komunikatu w zależności od tego, czy postrzegają jego wypowiedź jako szczerą. Fachowość nadawcy komunikatu wywierała zazwyczaj większy wpływ na zmianę opinii adresatów niż jego rzetelność, lecz ten efekt perswazyjny nie był trwały” [Griffin 2003, s. 56].

Rzetelność zatem jest tutaj częścią składową wiarygodności – jedną z dwóch. Komunikat nadawany jest z pewną wiarygodnością (wysoką lub niską) zależnie od tego, kto i w jakich okolicznościach ten komunikat wydaje. Zgodnie z takim spojrzeniem wiarygodność można przedstawić w sposób taki jak na rys. 2.

	Niska rzetelność	Wysoka rzetelność
Niska fachowość	brak/niska wiarygodność	brak/niska wiarygodność
Wysoka fachowość	brak/niska wiarygodność	<b>wiarygodność</b>

**Rys. 2.** Cecha wiarygodności według zespołu Yale – zależność między fachowością i rzetelnością

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Griffin 2003, s. 56].

Istnieje jednak problem mierzalności cech rzetelności i fachowości. Oba kryteria są oceniane i zależą od kwalifikacji odbiorcy, jednak brak jest kryteriów, ze względu na które można mierzyć wrażenie odbiorcy na temat fachowości nadawcy. Postrzeganie rzetelności nie może być w tym miejscu poddawane dalszej analizie ze względu na brak kryteriów. Nie wspominając o wrażeniu szczerości, które jest osobnicze i nie daje się skwantyfikować. Być może kryteria takie można wprowadzić, ale jeśli tak, to wyłącznie w bardzo wąskim zakresie i wyłącznie w stosunku do zagadnień opisywalnych matematycznie, gdzie *post factum* można ocenić chociaż fachowość. Tutaj jednak chodzi o określenie wiarygodności *ex ante*, zanim zdarzenie weryfikujące będzie miało miejsce<sup>5</sup>. Powyższa metoda opisywania wiarygodności nie rokuje z punktu widzenia prakseologii, ze względu na swoją niemierzalność.

<sup>5</sup> „Koncepcja epistemologiczna oparta na sugestii, że podmiot może posiadać wiedzę, iż *p*, gdy: (1) *p* jest prawdziwe; (2) podmiot jest przekonany, że *p*; (3) przekonanie, że *p* stanowi wynik pewnego wiarygodnego procesu tworzenia przekonań (...)” [Woleński 1997, s. 429].

Inne podejście związane z metodologią nauk również wskazuje na subiektywność tej cechy, podkreślając, że „(...) wiarygodność jest wyrazem naszej subiektywnej wiary w zaistnienie faktu. Może się ona pokrywać z prawdopodobieństwem lub nie. Duże prawdopodobieństwo może podbudowywać naszą wiarę, ale jej nie zastąpi” [Pytkowski 1981, s. 157]. Wiara jako czynnik, z którego wiarygodność ma się składać, jest również niemierzalna. Prawdopodobieństwo jest, ale – jak wskazano – niekoniecznie pokrywa się z wiarygodnością. Ponadto nie wskazuje się tutaj, jaka jest ich wzajemna zależność i co decyduje o pokrywaniu się lub nie wiarygodności z prawdopodobieństwem.

Istnieje inne jeszcze podejście – informatyczne, w którym stwierdza się, że wiarygodność to: „Brak zniekształceń intencjonalnych w treści informacji” [Flakiewicz 1990, s. 104]. I znowu występuje brak możliwości zmierzenia intencji. Jeśli jednak spojrzeć głębiej na cechę wiarygodności, ale także obserwować węższy obszar zawłaszczenia, to odnaleźć można takie oto opisy w odniesieniu do informacji: „Informacja nie powinna być półprawdą lub wprowadzać użytkownika w błąd. Rzetelność wyniku z dokładności i metody rejestrowania rzeczywistych zdarzeń. Poziom rzetelności zależy głównie od czułości narzędzi rejestracyjnych i całego procesu przetwarzania informacji, stopnia obiektywizmu oraz od błędów metodycznych” [Flakiewicz 1990, s. 105]. A także: „(...) pomiar i narzędzie, którym został wykonany, są rzetelne, kiedy ta sama wielkość mierzona kilkakrotnie daje zawsze ten sam lub zbliżony wynik” [Flakiewicz 1990, s. 55].

Sugerują one, że wiarygodność to „Brak deformacji informacji” [Flakiewicz 1990, s. 104] zawartej w komunikacie. Ponadto pojawia się kategoria półprawdy i związane z nią bezpośrednio komunikaty mało wiarygodne; można więc także do kompletu dołożyć komunikaty niewiarygodne, czyli podejrzane i subiektywne. Komunikat powinien być wysoce wiarygodny w sensie obiektywnym (np. ze względu na źródła wiedzy prognostycznej oraz źródła wiedzy pewnej, jak komunikaty przekazane przez sąd gospodarczy dotyczące np. rejestru spółek handlowych).

Skoro rzetelność wyniku z dwóch rodzajów czynników: dokładności oraz metody rejestrowania rzeczywistych zdarzeń, to można ją przedstawić w postaci:

$$W_k = D_k \times (1 - bm) \quad W_k \in \langle 0; 1 \rangle,$$

gdzie:  $W_k$  – wiarygodność komunikatu,

$D_k$  – dokładność komunikatu  $D_k \in \langle 0; 1 \rangle$ ,

$bm$  – błędy metodyczne, określane jako:  $bm = \frac{bp}{bmp}$   $bm_k \in \langle 0; 1 \rangle$ ,

$bp$  – błędy metodyczne faktycznie popełnione,

$bmp$  – błędy metodyczne możliwe do popełnienia.

$$\text{Stąd: } W_k = D_k \times \left( 1 - \frac{bp}{bmp} \right).$$

Dokładność jest kategorią przedstawioną w następujących odsłonach: jako czułość narzędzi pomiaru i procesu przetwarzania, a zatem ścisłość, oraz jako uzależniona od stopnia obiektywizmu, a zatem od szczegółowości (komunikat szczegółowy jest pozbawiony elementów nieobiektywnych, skoro wiernie oddaje rzeczywistość). Dochodzi jeszcze warunek o niepopelnianiu błędów metodycznych związanych ze sposobem przekazania komunikatu (niewyraźny, nieczytelny, niejasny itp.). W poszczególnym komunikacie istnieje zamknięta liczba błędów możliwych do popełnienia, co oczywiste, należy ich popełnić jak najmniej<sup>6</sup>.

Jeśli wiarygodność komunikatu oceniać nie tylko na podstawie dokładności i braku błędów wyłącznie metodycznych, a rozszerzyć rodzaje błędów, które wykluczają komunikaty z kręgu wiarygodnych poza te wyłącznie metodyczne, to wiarygodność może przyjąć taką oto postać matematyczną:

$$W_k = D_k \times B_k \quad W_k \in \langle 0;1 \rangle,$$

gdzie:  $B_k$  – bezbłądność komunikatu,  $D_k$  – dokładność komunikatu.

Istnieje także osobny przypadek, którego ze środowiska organizacji nie można wykluczyć, taki że nadawca w czasie bieżącym świadomie nadaje komunikat o niskiej wiarygodności w stosunku do posiadanych przez niego informacji. Taki komunikat pozostaje próbą manipulacji i jako taki nie jest rozważany na gruncie prakseologii.

## 5. Zakończenie

W niniejszym opracowaniu dokonano próby formalizacji zagadnienia komunikacji na gruncie nauk o zarządzaniu, a w szczególności na gruncie prakseologii, odnosząc ową komunikację w zasadzie wyłącznie do obszaru organizacji.

W każdej nauce wszelkie działania poznawcze zmiierają do budowania teorii. W przypadku nauk nadających swoim teoriom postać dedukcyjną odbywa się to poprzez przechodzenie od: nauk dedukcyjnych w stadium przedparadygmatycznym intuicyjnym, przez stadium aksjomatyczne intuicyjne, do aksjomatycznego abstrakcyjnego i wreszcie do teorii dedukcyjnych sformalizowanych [Ajdukiewicz 1975, s. 181], a zatem w stronę sformalizowania nauki [Ajdukiewicz 1975, s. 173-217]. Niniejsze opracowanie jest więc przyczynkiem do próby takiej formalizacji.

---

<sup>6</sup> W toku prac nad sprawnością komunikacyjną autorka opracowała listę ponad 20 cech dystrybucyjnych wraz z ich analizą, opisem i matematyczną reprezentacją. Cechy konkretności i prostoty opublikowano [Zalewska 2011, s. 324-334].

## Literatura

- Ajdkiewicz K., *Logika pragmatyczna*, PWN, Warszawa 1975.
- Czapla T.P., *Modelowanie kompetencji pracowniczych w organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2011.
- Flakiewicz W., *Informacyjne systemy zarządzania. Podstawy budowy i zarządzania*, PWE, Warszawa 1990.
- Flakiewicz W., *Zarządzanie przez informację*, BKM, Warszawa 1993.
- Griffin E., *Podstawy komunikacji społecznej*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003.
- Batorski J., *Słownik terminologii laboratoryjnej*, Instytut Kształcenia Nauczycieli i Badań Oświatowych, Katowice 1976.
- Kietliński R., *Niektóre aspekty problemu podejmowania decyzji personalnych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Łódzkiego – Nauki Humanistyczno-Społeczne”, Seria I, Zeszyt 61, Łódź 1969.
- Kotarbiński T., *Traktat o dobrej robocie*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1973.
- Nęcki Z., *Komunikacja międzyludzka*, Antykwa, Kraków 2000.
- O’Sullivan T., Hartley J., Saunders D., Montgomery M., Fiske J., *Kluczowe pojęcia w komunikowaniu i badaniach kulturowych*, Astrum, Wrocław 2005.
- Pilejko K., *Prakseologia – nauka o sprawnym działaniu*, PWN, Warszawa 1976.
- Potocki A., *Komunikacja wewnętrzna w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2001.
- Pszczółowski T., *Mala encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław-Warszawa-Kraków-Gdańsk 1978.
- Pytkowski W., *Organizacja badań i ocena prac naukowych*, PWN, Warszawa 1981.
- Woleński J. (red.), *Oksfordzki słownik filozoficzny*, Książka i Wiedza, Warszawa 1997.
- Zalewska M., *Strategia jako kluczowy komunikat przedsiębiorstwa – konkretność i prostota komunikatu*, [w:] Urbanowska-Sojkin E. (red.), *Wybory strategiczne w przedsiębiorstwach. Strategie funkcjonalne*, Zeszyty Naukowe nr 172, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2011.
- Zieleniewski J., *Efektywność badań naukowych*, Pracownia Ogólnych Problemów Organizacji Pracy Polskiej Akademii Nauk, PWN, Warszawa 1966.

## SELECTED FORMAL DETERMINANTS FOR EFFICIENT COMMUNICATION IN ORGANIZATION

**Summary:** The paper is about the efficiency of communication process. The reflection is conducted from praxeological point of view and efficiency is understood in a distributive way. There is the attempt of the analysis and description of three features of efficient communication – actuality, accuracy and reliability. Moreover, the measures of above mentioned features are elaborated. They were designed in the way that they drop between 0 and 1. The higher the indicator, the more efficient the communication. Thus managing the communication competence in an organization should be concentrated on activities directed to the indicator rise.

**Keywords:** timeliness, accuracy, reliability, praxeology, communication, competence.