

*dr ekonomiki, doc. Nadia Mała*

*dr Olga Hrabelska*

*Katedra Ekonomii Międzynarodowej, Instytut Przedsiębiorczości i Technologii Perspektywnych  
Uniwersytet Narodowy „Politechnika Lwowska”*

## **Informacja i komunikacja w zarządzaniu personelem**

Wysokie kompetencje kierownika w zakresie komunikatywności i skuteczność procesu komunikowania odgrywają ważną rolę w działalności przedsiębiorstwa przemysłowego i jego poszczególnych jednostek strukturalnych. W procesie komunikacji kierownik otrzymuje informację niezbędną do skutecznego podejmowania decyzji i przekazuje decyzje swoim podwładnym. Bardzo wiele zależy od jego zdolności do przekazywania informacji w sposób pozwalający najbardziej adekwatnie osiągnąć postrzeganie informacji przez podwładnych.

Człowiek nie może zaspokoić swoich potrzeb materialnych i duchowych, nie komunikując się z innymi ludźmi, gdyż komunikacja jest niezbędnym warunkiem istnienia człowieka, jednym z najważniejszych czynników rozwoju społecznego.

### **FUNKCJE I RODZAJE KOMUNIKACJI**

Termin „komunikacja” wywodzi się z języka łacińskiego od słowa *communicatio* – połączenie; inne znaczenia tego terminu w różnych językach to „wiadomość”, „wspólność”, „przekazywanie informacji”, dlatego terminy „komunikacja”, „komunikowanie”, „komunikat” traktowane są jako identyczne<sup>1</sup>. W wąskim znaczeniu pojęcie „komunikacja” oznacza wymianę informacji pomiędzy dwiema lub więcej osobami (pracownikami).

W najszerszym znaczeniu, „komunikacja” jest rozumiana jako proces wymiany informacji pomiędzy ludźmi w toku materialnego i duchowego wytwarzania, poprzez bezpośredni lub pośredni kontakt, w który pracownicy wступują w trakcie działalności. Komunikacja jest to złożony system wymiany informacji pomiędzy ludźmi, który zawiera cztery główne elementy: poznawczy, emocjonalny, urzędowy i ocenę.

Można zidentyfikować podstawowe funkcje komunikacji: informacyjną (zestaw komunikatów formalnych i nieformalnych), motywacyjną (wezwanie do

---

<sup>1</sup> O.E. Kuzmin, N.T. Mała, O.G. Melnyk, I.S. Procyk (red.), *Organizacja zarządzania*, Politechnika Lwowska, Lwów 2008, s. 83.

działania, zakaz podejmowania pewnych działań, destabilizacji itp.), kontaktową (pomaga ustalić relacje pomiędzy przeciwnikami), koordynacyjną (promuje koordynację działań w celu osiągnięcia wspólnego celu); percepcyjną (objawia się w zdolności do zarządzania i organizowania swego postrzegania), interaktywną (przejawia się w ustanowieniu wzajemnego działania ukierunkowanego na realizację wspólnych działań), ekspresji (wyraża emocje lub zmiany w naturze doświadczeń emocjonalnych).

Dokonany przegląd literatury oraz przeprowadzone własne badania pozwalają sklasyfikować rodzaje komunikacji na podstawie poniższych kryteriów<sup>2</sup>:

1. Charakter przekazu informacji:

- formalna komunikacja – określona poprzez strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa, wzajemne połączenia poziomów zarządzania i funkcjonalnych działów;
- nieformalna komunikacja – utworzona na podstawie nieformalnych związków międzyludzkich w organizacjach (np. pogłoski).

2. Kierunek przepływu informacji:

- pionowa komunikacja – wymiana informacji pomiędzy wyższym i niższym szczeblem zarządzania, a mianowicie:
  - od wyższego do niższego poziomu zarządzania – zestaw komunikatów dotyczących zadań produkcyjnych, zmiany technologii pracy, nowych priorytetów;
  - od niższych do wyższych szczebli zarządzania – zestaw komunikatów dotyczących przygotowania, realizacji i weryfikacji sprawozdawczości problemów produkcyjnych;
  - mieszana – zapewnianie przekazywania komunikatów od wyższych szczebli zarządzania do niższych w celu osiągnięcia przez niższe poziomy zarządzania zakładanych rezultatów oraz w odwrotnym kierunku w celu raportowania wyników;
- pozioma komunikacja – wymiana informacji pomiędzy różnymi służbami w celu koordynacji działalności, wymiany pomysłów, doświadczeń.

3. Charakter oddziaływania:

- bezpośrednia (prosta) komunikacja – wymiana informacji poprzez werbalne i niewerbalne środki, mająca na celu zachęcenie do pewnych działań;
- pośrednia komunikacja – przekaz informacji, które występują w formie pisemnego zawiadomienia przy pomocy pisemnych środków lub technicznych urządzeń.

4. Zakres oddziaływania:

- komunikacja pomiędzy organizacją a otoczeniem – czyli wymiana informacji, która obejmuje interakcję ludzi w określonym celu, a także komunikacja pośrednia z wykorzystaniem środków masowego przekazu;

---

<sup>2</sup> P. Drucker, *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, Harper&Row, New York 1974.

- organizacyjne komunikacje pomiędzy działami, poziomami, jednostkami organizacji regulowanymi całym układem stosunków społecznych, a także za interesowań jednostek i grup w trakcie działalności produkcyjnej;
- komunikacja interpersonalna – proces wymiany informacji pomiędzy ludźmi, w którym powstają i są realizowane ich relacje.

5. Sposób przekazywania informacji:

- komunikacja werbalna – komunikacja z użyciem znaków języka, czyli mowy; stanowi podstawową formę komunikacji i prowadzi do wzajemnego zrozumienia;
- komunikacja niewerbalna – wymiana informacji za pomocą różnych systemów znakowych (za wyjątkiem słów): optyczno-kinetycznych (gesty, mimika, pantomima), parajęzykowych (ton głosu, jego siła), pozajęzykowych (przerwy w mówieniu, tempo, kaszel, śmiech) i innych.

6. Przepływ informacji w sieciach komunikacyjnych:

- komunikacja scentralizowana – ułatwia rozwiązywanie prostych problemów, ale ogranicza skuteczność rozwiązywania złożonych problemów i zmniejsza stopień zadowolenia członków zespołu z działalności produkcyjnej;
- komunikacja zdecentralizowana – uwzględnia realne możliwości i potencjał jednostki, posiada mechanizmy motywacyjne i ułatwia rozwiązywanie bardziej złożonych zadań.

Podstawą komunikacji jest skuteczne zarządzanie informacjami. Informacja to zestaw wiadomości, które odzwierciedlają cechy zjawisk, wydarzeń, produkcji i aktywności gospodarczej. Dla skutecznego funkcjonowania dowolnej organizacji duże znaczenie ma czas przepływu informacji, która może być przesyłana według centralizowanego, zdecentralizowanego i mieszanego schematu.

Informacje można sklasyfikować stosując wiele kryteriów, między innymi na podstawie<sup>3</sup>:

- zakresu opisu zjawiska – informacje pełne (wyczerpujące i w pełni ujawniające charakter zjawiska), częściowe (dotyczą tylko pewnego aspektu zjawiska, nie dają całościowego opisu); redundantne (dane, które są zbędne i niepotrzebne do wykorzystania w danej sytuacji);
- czasu wykorzystania – jednorazowe (używane tylko jeden raz w danej sytuacji), okresowe (używane i tworzone systematycznie, w zależności od potrzeb), długoterminowe (używane przez dłuższy czas);
- rodzaju treści – planistyczno-gospodarcze (zawierają dane dotyczące planowanej produkcji, sprzedaży, cen, kosztów, struktury kosztów itp.), finansowe (odzwierciedlają przepływ gotówki w przedsiębiorstwie, inwestycje, strukturę wydatków, wypłacalność, stabilność finansową), księgowo- (obejmują dane wykorzystywane w realizacji rachunkowości), rachunkowe (zawierają dane dotyczące podatku i rachunkowości w działalności organizacji), technologicz-

<sup>3</sup> O.E. Kuzmin, O.G. Melnyk, *Podstawy zarządzania*, „Akademy-dav” 2007, s. 159.

- ne (dotyczą technologii stosowanych w realizacji głównych i drugorzędnych operacji przemysłowych i handlowych); informacyjne (obejmują dane publiczne, których wykorzystanie ułatwia realizację wszystkich czynności); administracyjne (dane na temat praw, obowiązków, odpowiedzialności, zasad i procedur w organizacji);
- stopnia wiarygodności – wiarygodne (zjawisko jest obiektywnie i dokładnie scharakteryzowane), niewiarygodne (niewiadomego pochodzenia, wymagają subiektywnego sprawdzenia).

### PROCES KOMUNIKACJI JAKO PROCES WYMIANY INFORMACJI

Proces komunikacji to proces wymiany informacji, który obejmuje interakcję, zrozumienie relacji między dwiema lub więcej osobami (pracownikami). W procesie komunikacji są wydzielane cztery podstawowe elementy: nadawca (osoba, organizacja), który koduje lub zbiera informacje i przekazuje je; wiadomość (komunikat) czyli informacja zakodowana za pomocą symboli; kanał, służący do przekazywania wiadomości; odbiorca, czyli osoba lub organizacja, do której komunikat jest transmitowany i która ją dekoduje i analizuje oraz określa stopień zrozumienia<sup>4</sup>.

Dokładna analiza procesu komunikacyjnego pomiędzy przełożonym i podwładnym, pozwala wyróżnić dziewięć powiązanych etapów, których głównym zadaniem jest formułowanie wiadomości i korzystanie z kanału komunikacji, tak aby zapewnić poprawne zrozumienie informacji. Ponieważ na każdym etapie procesu przekazu może zjawić się „szum”, który zakłóca zawartość wiadomości, należy wziąć pod uwagę możliwe niedokładności przekazywania informacji.

Błędne zrozumienie informacji może wyniknąć również z braku jednako-owego zrozumienia komunikatu, co może być spowodowane społecznymi, politycznymi i zawodowymi różnicami, które prowadzą do różnych perspektyw i dwuznacznych interpretacji tych samych pojęć.

Główne etapy procesu komunikacji między przełożonym i podwładnym to<sup>5</sup>:

1. Pojawienie się potrzeby komunikacji, co sprawia, że przełożony powinien skontaktować się z podwładnym.
2. Programowanie lub wybór przekazywanych treści przez przełożonego.
3. Przekształcanie pomysłów w głowie przełożonego w postać wiadomości przez kodowanie.

---

<sup>4</sup> O.E. Kuzmin, N.T. Mała, O.G. Melnyk, O.R. Sanina (red.), *Zarządzanie*, Politechnika Lwowska, Lwów 2012, s. 189.

<sup>5</sup> N.T. Mała, *Komunikacja podczas organizacji lidera*, Biuletyn Uniwersytetu Narodowego „Politechnika”, Lwów 2005, No. 526, s. 108.

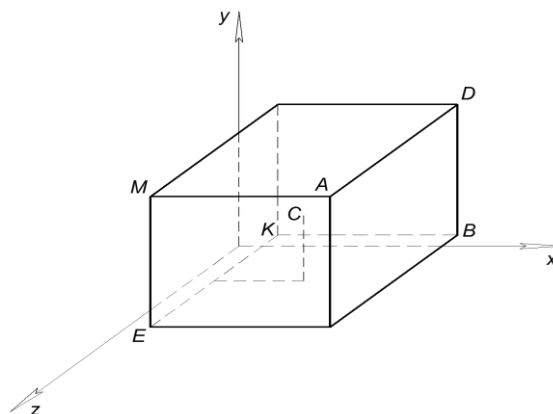
4. Wybieranie kanału i środków komunikacji, z których przełożony będzie korzystać.
5. Wybór stylu i metody komunikacji, które odpowiadają charakterowi sytuacji komunikacyjnej.
6. Przekazywanie wiadomości przez kanał.
7. Dekodowanie komunikatu przez podwładnych.
8. Ocena i doskonalenie pomysłów, ustaleń (komunikatów) przez podwładnych.
9. Kontrolowanie procesu komunikacji na podstawie sprzężenia zwrotnego.

### STYLE KOMUNIKATYWNYCH ZACHOWAŃ

Proces komunikacji jest jednością trzech głównych komponentów: komunikatywnego, interaktywnego i percepcyjnego.

Style komunikatywnych zachowań przełożonych przedstawiono na rysunku 1. Na osi X pokazano aspekt komunikacji, który jest zdefiniowany jako wymiana informacji między oponentami poprzez znaki i symbole. Na osi Y – interaktywny aspekt komunikacji, który jest ujawniany w organizowaniu poprzez oponentów wzajemnych działań w celu osiągnięcia wspólnego celu. Na osi Z umieszczono percepcyjny aspekt, który daje możliwość zarządzania własną spostrzegawczością i umiejętnego jej zorganizowania. Aspekt percepcyjny ujawnia się w prawidłowym społeczno-psychologicznym ocenianiu partnerów komunikacji, ich nastroju, nawiązaniu potrzebnego kontaktu, by od pierwszego wrażenia przewidzieć „proces” komunikacji.

Według tego modelu można wydzielić siedem głównych stylów komunikatywnych zachowań przełożonego (por. rysunek 1).



**Rysunek 1. Komunikatywny model zachowania przełożonego**

Źródło: opracowanie własne.

Na rysunku 1 zostały przyjęte następujące umowne oznaczenia:

Oś X – komunikatywny aspekt komunikacji;

Oś Y – interaktywny aspekt komunikacji;

Oś Z – percepcyjny aspekt komunikacji.

Punkt A – styl „PR-działalność”;

Punkt B – styl „Egocentryczny”;

Punkt K – styl „Antypatyczny”;

Punkt M – styl „Sympatyzujący”;

Punkt C – styl „Twórczy”;

Punkt D – styl „Biznesowy”;

Punkt E – styl „Empatyczny”.

Punkt A reprezentuje styl zachowania kierownika jako „PR-działalność”. Ten styl odzwierciedla jedność komunikatywnych, percepcyjnych i interaktywnych aspektów komunikacji. Rozwiązując wspólne zadania, przełożony i podwładny wymieniają się informacją, porozumiewają się i wzajemnie na siebie oddziałują.

Punkt B – styl „Egocentryczny” charakteryzuje się koncentracją kierownika na swoich własnych interesach. Przełożony komunikując się z podwładnym nie chce traktować go jako współpracownika, ignoruje interakcję z nim. Ta cecha zachowania jest przejawem chęci działania na własną rękę, mimo wiarygodnych dowodów lub porad.

Punkt K – styl „Antypatyczny” charakteryzuje się negatywnym postrzeganiem podwładnego, niechęcią do komunikowania się i współdziałania z nim. Taki przełożony próbuje unikać podwładnego i nie wdaje się w dyskusje, podczas których mogłyby się ujawnić różnice zdań. Właściwie można tutaj mówić o niezgodności oponentów.

Punkt M odpowiada stylowi „Sympatyzowanie”, przełożony docenia podwładnego, darzy go sympatią i jest gotowy zrezygnować z własnych interesów.

Punkt C reprezentuje styl „Twórczy”. Rozwiązując wspólne zadania kierownik i podwładny wzajemnie ustępują. Koncepcja ta przejawia się w zmianie postaw i zachowań, zgodnie z warunkami określonymi przez większość.

Punkty D – styl „Biznesowy” ma na celu ustanowienie i rozwijanie relacji, które ułatwią rozwój produkcji, wzmocnią relacje biznesowe podczas zawierania umów, rozstrzygania sporów i nawiązywania kontaktów.

Punkt E – styl „Empatyczny” polega na dominacji emocjonalnej percepcji podwładnego, jego świata wewnętrznego. Przełożony komunikując się, przeżywa te same uczucia co podwładny, jest w stanie postawić się na miejscu podwładnego i patrzeć na życie jego oczami.

Efektywność zarządzania zależy od wielu czynników, przede wszystkim od komunikatywnego zachowania kierownika. Percepcja przełożonego zależy od tego, jakie jego zachowania wywołują uczucia u innych, a także od tego co inni myślą o nim. Komunikatywne zachowanie przełożonego z jednej strony, zawiera

normy i wartości kulturowe, z drugiej – jest oparte na indywidualnych umiejętnościach komunikacyjnych.

Zachowanie to stosunkowo spójny zestaw działań jednostki. W każdej konkretnej sytuacji komunikowania ten zestaw działań składa się na pewien styl komunikatywnego zachowania. Przełożony może wykorzystywać kilka stylów komunikatywnego zachowania. Ponadto poszczególne zachowania w różnych sytuacjach są różne. To zależy od ludzi, z którymi kierownik kontaktuje się, a także od jego indywidualnych cech psychologicznych.

Komunikatywny model zachowania pomaga kierownikom w tworzeniu korzystnego klimatu w zespole, motywowaniu do pracy, rozwiązywaniu konfliktów lub zapobieganiu ich wystąpieniu. Nie można określić jednego optymalnego stylu zachowania komunikacyjnego kierownika, ponieważ wszystko zależy od konkretnej sytuacji i osobowości kierownika. Duże znaczenie ma umiejętność doboru i stosowania konkretnego stylu, który jest najlepszy dla danej sytuacji i zgodny z celami organizacji.

W. Kramarenko wyróżnia problemy komunikacji interpersonalnej (inna percepcja informacji, niewerbalne bariery, różne sposoby przekazu informacji, niewystarczające informacje zwrotne) i problemy organizacyjne komunikacji (zniekształcenie wiadomości, nadmiar informacji, słaba struktura organizacyjna)<sup>6</sup>.

Ważne jest zdanie H. Fayola, który uważa, że sztuka komunikowania się z ludźmi jest jedną z umiejętności menedżerskich na poziomie przewidywania, zdolności do opracowania planu działań, umiejętności organizacyjnych i zdolności do jednoczenia się i skierowania wysiłków wielu osób oraz zdolności do wykonywania kontroli nad ich działalnością. Należy zauważyć, że komunikacja jest skuteczna tylko wtedy, gdy osoby, które współdziałają, są kompetentne w danej sytuacji. Kompetencja kierownika zależy od jego stosunku do pracy, doświadczenia, staranności i umiejętności, poszarzania wiedzy<sup>7</sup>.

Pojęcie „kompetencje kierownika” (z łac. *competens* – właściwy, odpowiedni) definiuje się jako taki poziom kształcenia i szkolenia zawodowego, który pozwala reagować na wszystko, co wchodzi do jego obowiązków zawodowych<sup>8</sup>.

Kompetencja komunikacyjna odnosi się do wymiany informacji między oponentami poprzez znaki i symbole. Dzięki komunikacji informacje są przekazywane i odbierane poprzez bezpośredni lub pośredni kontakt, w który jednostki i grupy angażują się w procesie życia społecznego. Kierownik otrzymuje informacje niezbędne do skutecznego podejmowania decyzji i przekazuje podjęte

<sup>6</sup> O.E. Kuzmin, N.T. Mała, O.G. Melnyk, I.S. Procyk (red.), *Organizacja...*, s. 93.

<sup>7</sup> „Henri Fayol addressed his colleagues in the mineral industry 23 June 1900” [w:] H. Fayol, *Industrial and General Administration* [za:] D.A. Wren, A.G. Bedeian, J.D. Breeze, *The foundations of Henri Fayol's administrative theory*, “Management decision”, Vol. 40, Iss. 9, pp. 906–918.

<sup>8</sup> O.E. Kuzmin, N.T. Mała, O.G. Melnyk, I.S. Procyk (red.), *Organizacja...*, s. 93.

decyzje swoim podwładnym. Bardzo dużo zależy od jego zdolności przekazywania informacji w sposób umożliwiający najbardziej adekwatne zrozumienie celów przez podwładnych.

Elementy kompetencji komunikatywnej kierownika to: tworzenie celów komunikatywnej sytuacji, orientacja w „osobowości” pracownika, prognozowanie i programowanie procesu komunikacji z uwzględnieniem cech charakterystycznych dla danej sytuacji komunikatywnej, możliwość wyboru kanału i skutecznych środków komunikacji, które będą zastosowane, możliwość wyboru odpowiedniego stylu i metod komunikacji dostosowanych do konkretnej sytuacji, zarządzanie komunikacją w sytuacji komunikacyjnej, zamawianie informacji o sytuacji komunikacyjnej, umiejętność zastosowania modelu perswazji wpływów, monitorowanie skuteczności komunikacyjnej kompetencji na podstawie opinii.

Podczas programowania komunikatywnej sytuacji kierownik stawia sobie cele, które chce osiągnąć w tym komunikacie, ocenia swoje mocne i słabe strony. Społeczno-psychologiczna prognoza powstaje w procesie analizy sytuacji komunikacyjnej, rozumienia możliwych społecznych, społeczno-psychologicznych i innych konfliktów, które mogą pojawić się u kierownika w procesie komunikacji.

Prognozowanie i programowanie procesu komunikacji jest próbą przewidzenia procesu komunikatywnego w celu opracowania planów komunikacji, przy tym mogą być opracowane niezbędne teksty i wybierane są strategie i pozycje odpowiednie dla konkretnej sytuacji.

Możliwość wyboru kanału, skutecznych środków łączności do przekazywania wiadomości oraz wybranie odpowiedniego stylu i metod komunikacji są ważne, ponieważ zapewniają prawidłowe zrozumienie tych informacji i orientację społeczną pracowników. Zarządzanie procesem komunikacji podlega zasadom i duże znaczenie ma stopień opanowania reguł komunikacji oraz rozumienia tych technologii. Organizowanie sytuacji komunikacyjnej rozumie się jako przetwarzanie i zrozumienie przez kierownika informacji, co pozwala mu odpowiednio zareagować na informację. Monitorowanie skuteczności komunikacyjnej kompetencji w oparciu o ustalenia ma na celu określenie prawidłowego stosowania transmisyjnego kanału, wiadomości, stylu, sposobu komunikacji, wykrywania usterek i ich korekty w celu uniknięcia powtórzenia błędów w komunikatywnej sytuacji.

O tym, że umiejętności komunikacyjne odgrywają wiodącą rolę w umiejętnościach kierownika, świadczą badania S. Maksymenko i R. Maksimowej, którzy twierdzą, że aktywność zawodowa kierowników, posiadających wysoki poziom umiejętności komunikacyjnych, zwykle odznacza się skutecznością i efektywnością.

W przeciwnej sytuacji, to jest gdy kierownikowi brakuje umiejętności komunikacyjnych, zazwyczaj znajduje się on w psychologicznej izolacji od innych



członków zespołu i, oczywiście, jest pozbawiony wsparcia<sup>9</sup>. Niektórzy autorzy dzielą umiejętności komunikacyjne na elementy ogólne i specjalne (V. Drankov, A. Drankov), na specjalnie ważne i powszechnie ważne (H. Vasil'ev), jak również strategiczne i rzeczywiste (L. Tayer)<sup>10</sup>.

Ogólne umiejętności potrzebne na wszystkich obszarach komunikacji to towarzyskość, empatia, życzliwość, lojalność, szczerść, uczciwość itp.). Specyficzne umiejętności komunikacyjne to takie, których posiadanie jest niezbędne tylko w niektórych obszarach komunikacji.

Szczególnie ważnymi elementami umiejętności komunikacyjnych, według G. Wasiljewa, są: umiejętność wysłuchania partnerów komunikacji, uczciwość, kultura języka, wymagania w stosunku do członków zespołu, uprzejmość itp.

Strategiczne umiejętności związane są z umiejętnościami komunikacyjnymi jednostki umożliwiającymi poprawne zrozumienie sytuacji, są więc pewnego rodzaju cechami gnostyczno-komunikatywnymi. Bezpośrednią możliwością uczestniczenia w udanej komunikacji, zapewniają rzeczywiste zdolności.

Można mówić o komunikatywnej kulturze lidera jako systemie jakości, który zawiera: kreatywne myślenie, kulturę języka, kulturę umysłowej i emocjonalnej kontroli ich stanu, kulturę, gesty i plastyczność ruchów, postrzeganie komunikacyjnych działań partnerskich: kultury, emocji, etykiety biznesowej.

V. Latynow określa następujące style komunikatywnego zachowania: wyobcowany (czuje strach przed wykluczeniem z zespołu), posłuszny (skromny, rozmowy na równych warunkach, wspiera i popiera), zrównoważony (życzliwość, zaufanie), powiernik (niezależny, chce współpracować, uprzejmy w stosunku do innych) i dominujący (stara się dominować, zarozumiały, nie podtrzymuje rozmowy)<sup>11</sup>.

Doświadczenie w zakresie komunikacji zajmuje szczególne miejsce w strukturze komunikacyjnej kompetencji kierownika. Z jednej strony zawiera ona normy i wartości kulturowe, a z drugiej – zależy od indywidualnych umiejętności komunikacyjnych. Przy pewnym poziomie komunikatywnym kierownik komunikuje się, posiadając określony poziom samooceny i samowiedzy, wie jak zorganizować osobistą przestrzeń komunikacyjną i wybrać indywidualny komunikatywny dystans.

Skuteczność komunikatywnej kompetencji kierownika decyduje o rezultatach zarządzania i jest oceniana na podstawie stopnia realizacji celu. Stosowany jest system wskaźników ilościowych i jakościowych, charakterystyk, z których wszystkie odzwierciedlają funkcjonowanie systemu organizacyjnego i gospodarczego. Ten system wskaźników można podzielić na sześć podgrup: zarządzanie komunikacją, komunikatywna kultura, modele aplikacji, przekonujący wpływ, styl komunikacji, innowacyjność, regulacja klimatu społecznego i psy-

<sup>9</sup> *Ibidem*, s. 98.

<sup>10</sup> *Ibidem*, s. 98.

<sup>11</sup> O.E. Kuzmin, N.T. Mała, O.G. Melnyk, I.S. Procyk (red.), *Organizacja...*, s. 101.

chologicznego. Współczesny kierownik firmy to komunikatywnie kompetentna osoba, która posiada ogólne podstawy nauki o zarządzaniu, a także wiedzę i umiejętności w określonej sferze zarządzania, innowacji, marketingu, personelu i produkcji. Ponieważ kierownik wykonuje czynności administracyjne, definiuje cel organizacji i osiąga go, jego kompetencja komunikacyjna wpływa bezpośrednio na stopień realizacji celów organizacji. Będąc bardziej komunikatywnym, kierownik staje się liderem wśród podwładnych i tym samym zwiększa poczucie własnej wartości i poprawia swoje relacje z członkami zespołu.

#### LITERATURA

- Drucker P., *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, Harper&Row, New York 1974.
- Fayol H., *Industrial and General Administration* [za:] D.A. Wren, A.G. Bedeian, J.D. Breeze, *The foundations of Henri Fayol's administrative theory*, „Management decision”, Vol. 40, Iss. 9.
- Gospodarka: strukturalny i logiczny podręcznik nauczania*, pod red. S.F. Pokropyvnoho, - K.: KNEU, 2001.
- Kuzmin O.E., Mała N.T., Melnyk O.G., Procyk I.S (red.), *Organizacja zarządzania*, „Politechnika Lwowska”, Lwów 2008.
- Kuzmin O.E., Mała N.T., Melnyk O.G., Sanina O.R. (red.), *Zarządzanie*, Politechnika Lwowska, Lwów 2012.
- Kuzmin O.E., Melnyk O.G., *Podstawy zarządzania: podręcznik*, - K.: „Akademvydav”, 2007.
- Mała N.T., *Komunikacja podczas organizacji lidera*, Biuletyn Uniwersytetu Narodowego „Politechnika Lwowska”, „Logistyka”, Wydawnictwo Uniwersytetu Narodowego „Politechnika Lwowska”, Lwów 2005, № 526.

#### *Streszczenie*

W artykule omówiono istotę pojęcia „komunikacja”, a także określono jej podstawowe elementy oraz funkcje. Zaproponowano klasyfikację rodzajów komunikacji oraz informacji. Przedstawiono również główne etapy procesu komunikacji i zaproponowano komunikacyjny model zachowania kierownika.

#### **Information and communication in personnel management**

#### *Summary*

The article deals with the essence of the concept of "communication" and defines its basic elements and functions as well. A proposal as to a classification of types of communication and information is made. The main stages of the communication process are considered and a model of communicative behavior of a manager was created.