

mgr **Joanna CYBULSKA**

CNBOP-PIB

W ŚWIECIE KOMUNIKACJI

Komunikacja wewnętrzna w organizacji

IN THE WORLD OF COMMUNICATION

Internal Communication

Zatrudniamy całego człowieka,
a nie tylko tak zwane ręce do pracy
Peter Drucker

Streszczenie

Jest to trzeci artykuł z mini cyklu „W świecie komunikacji”. Poprzednie artykuły wprowadziły czytelnika w dziedzinę public relations oraz omówiły jej główne cele i zadania. Stanowiły wprowadzenie do bardziej szczegółowego omówienia narzędzi PR oraz działań w sytuacjach dla organizacji kryzysowych. Trzeci z kolei artykuł poświęcony jest komunikacji wewnętrznej w firmie. Opisuje jak powinna ona wyglądać i jakie korzyści wpływają dla organizacji z prawidłowo prowadzonego PR wewnętrznego. Autorka rozpoczyna od rozszerzonej definicji komunikacji wewnętrznej. Następnie omawia cele strategiczne wewnętrznego public relations takich jak choćby identyfikacja pracownika z organizacją czy też lepsza motywacja członków organizacji. Następnie omówione zostaje uporządkowanie komunikacji w firmie w zależności od jej kierunku (w górę, w dół i w poziomie). Kolejnym problemem omówionym w artykule są instrumenty i narzędzia wewnętrznego public relations. Artykuł kończą poparte wynikami badań wnioski na temat pozycji i znaczenia komunikacji wewnętrznej w polskich dużych i małych firmach, popularności poszczególnych narzędzi wewnętrznego PR, a także odbioru tej dziedziny komunikowania przez menadżerów polskich firm różnej wielkości.

Summary

This is the third article of the mini-series "In the world of communications." Previous articles have introduced the reader to the field of public relations and discussed the main goals and tasks. They were an introduction to a more detailed discussion of PR tools and activity in situations of crisis in the organization. The third article, in turn, is devoted to internal communication within the company. Describes how it should look like and what

benefits derive for the organization of a properly conducted internal PR. The author begins with an expanded definition of internal communication. Then discusses the strategic objectives of the internal public relations, such as for example an employee identification with the organization or a better motivation of members of the organization. Next discussed is an organization of the communication within the company depending on its direction (up, down and horizontally). Another problem discussed in the article are internal instruments and tools of public relations. Article ends, supported by results of research, findings on the position and importance of internal communication in Polish large and small companies, the popularity of the various internal tools of PR, as well as the receipt of this field of communication by managers of Polish companies of all sizes.

Słowa kluczowe: public relations, komunikacja wewnętrzna, narzędzia komunikacji wewnętrznej, cele komunikacji wewnętrznej;

Keywords: public relations, internal communication, tools of internal communication, goals of internal communication;

Wstęp

Poprzednie artykuły przybliżające wiedzę na temat public relations przekazały informacje na temat potrzeby komunikacji z otoczeniem. Wprowadziły czytelnika w dziedzinę public relations, jej główne cele i zadania. Wskazały korzyści dla organizacji wynikające ze sprawnej pracy działu PR. Stanowiły wprowadzenie do omówienia narzędzi PR, działań PR w sytuacjach dla organizacji kryzysowych, oceny pracy działu PR w osiąganiu założonych przez organizację celów. Aby jednak organizacja dobrze radziła sobie w dziedzinie komunikacji z otoczeniem zewnętrznym, a także w sytuacjach kryzysowych, które zdarzają się w każdej, nawet najlepiej zarządzanej organizacji, potrzebna jest systematyczna i właściwie prowadzona komunikacja wewnętrzna. To ten rodzaj komunikowania się zapewnia dobrze poinformowaną, skonsolidowaną załogę firmy, która w otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym pełni rolę rzeczników organizacji.

Komunikacja wewnętrzna – definicja i cele

Wiele jest różnych definicji określających czym jest komunikacja wewnętrzna. Różnią się czasami sformułowaniami, ale niewątpliwie mają wiele cech wspólnych, podkreślających cele podejmowanych działań. Można powiedzieć, iż komunikacja wewnętrzna to dziś pojęcie znacznie szersze niż umowna książka skarg i zażaleń, czy gazetka pracownicza. W procesie kierowania każdym przedsiębiorstwem coraz większego znaczenia nabiera umiejętność

pozyskiwania zainteresowania i identyfikacji pracowników z celami firmy oraz polityką jej kierownictwa. Potrzeba zaplanowanego działania, którego celem będzie pozyskanie akceptacji pracowników dla ważnych idei i zwiększenie ich wydajności poprzez odpowiednie zarządzanie informacją. Jest to dziś podstawowym wyzwaniem, które stoi przed nowoczesnymi managerami. Trudno powiedzieć dlaczego to jakże ważne narzędzie zarządzania firmą jest tak często niedoceniane. Przecież bez sprawnego porozumiewania się z pracownikami firmy nie jest możliwe jej dobre funkcjonowanie. To, jakie opinie będą przekazywali pracownicy swoim znajomym i rodzinie jest istotne dla postrzegania organizacji przez jej najbliższe otoczenie. Teoretycy i praktycy public relations są zgodni, że komunikacja wewnątrz organizacji powinna być fundamentem wszystkich innych działań PR.

Zanim bardziej szczegółowo omówione zostaną cele i narzędzia właściwie prowadzonej komunikacji wewnętrznej (wewnętrznego public relations) warto jeszcze w skrócie wspomnieć, iż ten rodzaj komunikowania wpływa nie tylko na wspomniane public relations w bliższym (a także w rezultacie w dalszym) otoczeniu firmy czyli oddziaływanie informacyjno - perswazyjne; wykorzystanie takich narzędzi jak środki usprawniające komunikację oraz wydarzenia powodujące większą integrację pracowników, ale także na tzw. human relations czyli wpływa na morale pracowników oraz ich integrację z firmą za pomocą osobnych narzędzi (wynagrodzenia, kary, nagrody, tworzenie atmosfery).

Cele strategiczne wewnętrznych public relations

W wielkim skrócie można by powiedzieć, że poprzez sprawną komunikację wewnętrzną organizacja osiąga pełniejszą identyfikację pracownika z firmą, wzmocnienie odpowiedzialności wszystkich pracowników za los firmy oraz wzrost efektywności działań całej załogi. Uzyskanie tego, co Goban-Klas określa jako lojalność pracowniczą jest możliwe tylko i wyłącznie wtedy, gdy spełnione są następujące warunki:

- Pracownicy otrzymują pełną i rzetelną informację o sytuacji firmy i planach jej kierownictwa;
- Działania zarządu są zgodne z wiadomościami przekazywanymi pracownikom;
- Zawarte porozumienia i deklaracje kierownictwa wobec pracowników są spełniane w zapowiedzianych terminach.

Oczywiście ważne jest także to, w jaki sposób komunikaty są redagowane i czy są przekazywane w odpowiednim czasie.

Jeżeli powyżej zostało stwierdzone, że wewnętrzny PR sprawia, iż wzrasta identyfikacja pracowników z firmą (czyli wzrasta tzw. lojalność pracownicza), to niewątpliwie pozwala to na przetrwanie momentów trudnych, bez dodatkowych kryzysów wewnątrz organizacji. Momenty dużych zmian w firmie wywołują zawsze niepokój pracowników. Nawet, jeśli są to zmiany na lepsze (wzmacniające firmę i stabilizujące miejsca pracy), będziemy zawsze mieli do czynienia z obawami członków organizacji.

Ponadto poprzez PR wewnętrzny realizowane są następujące cele:

- Wspieranie procesu realizacji strategii działania firmy;
- Sprawne zarządzanie;
- Motywowanie pracowników;
- Większa samodzielność pracowników;
- Kształtowanie kultury organizacyjnej;
- Wpływ na zmianę postaw i zachowań pracowników;
- Budowa zaufania;
- Rozładowywanie konfliktów;
- Ułatwianie adaptacji nowych pracowników;
- Budowanie poczucia dumy, elitarności;
- Zatrzymywanie najbardziej wartościowych pracowników;
- Minimalizacja ryzyka strajków i nadmiernych żądań;
- Przygotowywanie i wprowadzanie zmian;
- Przekonywanie wewnętrznych konsumentów (wraz z dep. Komunikacji Marketingowej);
- Przekonywanie wewnętrznych inwestorów (wraz z dep. Relacji Inwestorskich).

Powiedziane już zostało jakie cele może osiągnąć organizacja poprzez sprawną komunikację wewnętrzną. Nieco uwagi należy więc poświęcić sposobom komunikowania się w organizacji.

W górę, w dół i w poziomie, czyli komunikacja w organizacji

Obszar komunikowania się w firmie można uporządkować w zależności od kierunku komunikacji (w górę, czyli do i od przełożonego; w dół, czyli do i od podwładnego oraz równoległe, czyli między kadrą kierowniczą tego samego szczebla lub np. między członkami zespołu), charakteru aktywności (nadawca-odbiorca) oraz treści zdarzeń komunikacyjnych.

Tego rodzaju uporządkowanie pozwala na skonkretyzowanie naszych oczekiwań, co do sytuacji komunikacyjnej oraz na właściwe zdefiniowanie potrzebnych umiejętności.

Komunikacja w górę obejmuje cały obszar komunikacyjny z przełożonymi. Dotyczyć może zarówno bezpośredniego przełożonego, jak i innych członków kadry zarządzającej zajmujących nadrzędne stanowiska w firmie. W szczególności komunikacja ta dotyczy:

- Przekazywania informacji;
- Odbierania informacji;
- Dbania o relacje.

Komunikacja w dół obejmuje obustronną komunikację przełożonego z podwładnym, z perspektywy przełożonego. Podobnie jak komunikacja w górę, ten rodzaj komunikowania się dotyczy przekazywania informacji, odbierania ich i dbania o relacje, tylko z perspektywy przełożonego.

Komunikacja w poziomie wiąże się z przekazywaniem wiadomości pomiędzy członkami organizacji znajdującymi się na równorzędnych stanowiskach. Ten rodzaj komunikowania się realizuje najczęściej następujące zadania:

- Koordynacja działań;
- Podział zadań i określanie sposobów komunikowania się i rozliczania;
- Rozwiązywanie problemów z zakresu współpracy pomiędzy działami lub zespołami.

Wszystkie omówione sposoby komunikowania się w firmie są ważne i wyznaczają konkretne zadania komórce PR, ale chyba najważniejsza przy realizacji wymienionych powyżej celów strategicznych ma komunikacja w dół. To poprzez ten kierunek komunikowania pracownicy dowiadują się o:

- Celach przedsiębiorstwa, jego misji, filozofii, zadaniach, polityce;
- Zagadnieniach współdecydowania, współuczestnictwa;
- Kształtowaniu się struktury majątkowej firmy;
- Możliwości uczestniczenia w podziale zysku, w funduszach pracowniczych;
- Środkach humanizacji pracy;
- Świadczeniach socjalnych;
- Zamierzonych przedsięwzięciach racjonalizacyjnych;
- Wprowadzeniu nowych produktów, nowych form obsługi klientów itp.;

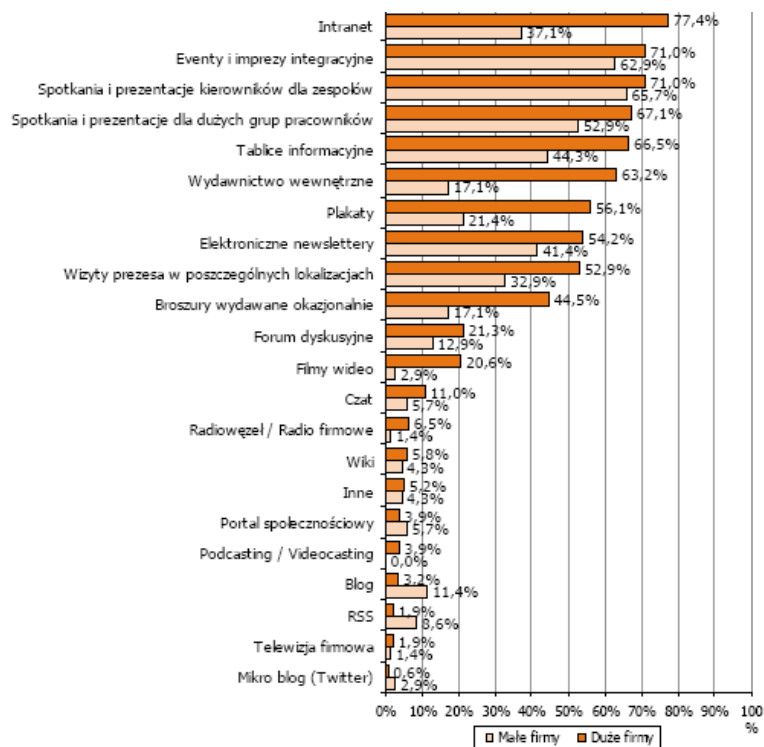
- Wewnątrzzakładowych trudnościach, zdarzeniach warunkujących sytuację pracowników;
- Oficjalnym stanowisku dyirekcji w różnych sprawach, niekoniecznie bezpośrednio związanych z daną organizacją;
- Personaliami (jubileuszach, nagrodach, rocznicach, wyborze do władz organizacji i stowarzyszeń, w tym międzynarodowych, przejściu na emeryturę itd.).

Środki i narzędzia komunikacji wewnętrznej

W komunikacji wewnętrznej wykorzystuje się następujące narzędzia:

- Informator dla pracowników;
- Tablice ogłoszeń;
- Biuletyny zakładowe;
- Listy do pracowników;
- Roczne lub okresowe zestawienia;
- Plakaty;
- Broszury;
- Radiowęzeł,
- Gorąca linia;
- Godziny przyjęć;
- Open home;
- Stały serwis informacyjny;
- Narady i dyskusje;
- Konkursy;
- Filmy i fotografie;
- Kursy szkoleniowe;
- Imprezy integracyjne;
- Pismo dla pracowników;
- Poczta elektroniczna;
- Intranet;
- Strony WWW;
- Tworzenie kręgów opiniotwórczych;
- Media lokalne w bliskim otoczeniu firmy.

Niektóre z wymienionych środków i narzędzi wewnętrznego PR stosowane są w firmach częściej i chętniej, inne są mniej popularne. Poniższy wykres przedstawia częstotliwość stosowania poszczególnych narzędzi komunikacji z pracownikami.



Wykres 1 Najczęściej stosowane instrumenty komunikacji z pracownikami

Graph 1. The most popular instruments for communication with employees

Źródło: [www. proto.pl](http://www.proto.pl)

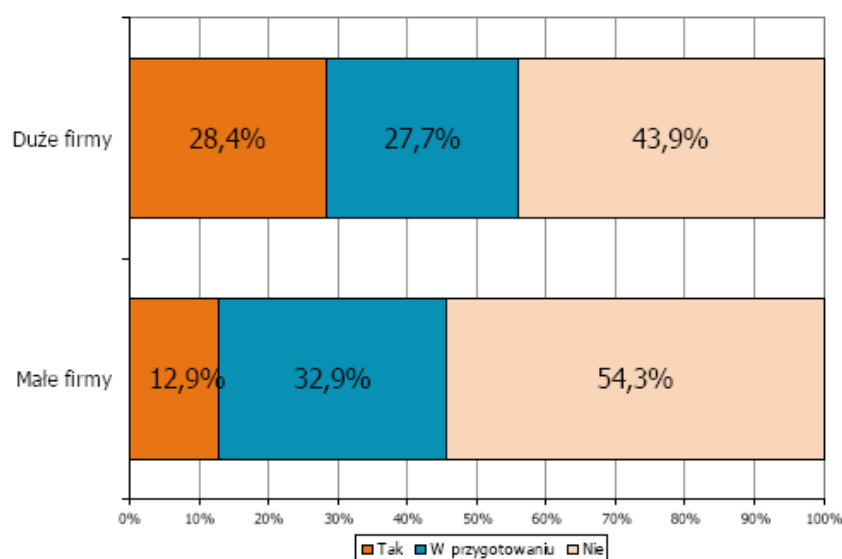
Wykorzystanie narzędzi komunikowania się z pracownikami powinno być w pełni świadome. Część z nich może być użyta dopiero po wykorzystaniu innych. Dla uzyskania oczekiwanego i satysfakcjonującego efektu niezwykle ważne jest opracowanie komunikatów zarówno na odpowiednim poziomie merytorycznym, jak i formalnym, ale także przekazywanie ich w odpowiednim czasie, korzystając z narzędzi w odpowiedniej kolejności w zależności od sytuacji.

Jakakolwiek jednak byłaby to sytuacja i z jakichkolwiek narzędzi korzystałaby komórka PR, pożądanym celem, jaki stawia się przed działaniami informacyjnymi wewnątrz organizacji jest to, aby przeciętny pracownik wiedział na temat firmy więcej niż to, co na jej temat pojawi się w obiegu publicznym lub w tzw. „informacji korytarzowej” czyli mówiąc po prostu plotce. Wówczas informacje medialne lub wspomniane „informacje korytarzowe”

pracownik odbiera poprzez pryzmat swojej wiedzy. Dobra komunikacja wewnętrzna to doinformowani i bardziej zmotywowani pracownicy, poprawa szybkości reagowania na zmiany oraz zmniejszenie kosztów.

Natomiast niedoinformowani pracownicy przyjmują informacje mówiące o złych intencjach kierownictwa czy zagrożeniach miejsc pracy jako całkowicie wiarygodne.

Wydawać by się mogło, iż w dzisiejszych czasach PR i komunikacja (w tym oczywiście komunikacja wewnątrz organizacji) jest sprawą oczywistą i większość nowoczesnych menadżerów rozumie jej potrzeby i ogromne korzyści wpływające z niej dla firmy. Z prowadzonych przez GFMP Management Consultants i portal dla specjalistów PR „Proto” badań wynika, że nawet w dobie kryzysu relatywnie niewielki odsetek firm (dużych i małych) posiada formalnie opracowaną i zatwierdzoną strategię komunikacji wewnętrznej. Wyniki badania przedstawia wykres nr 2.

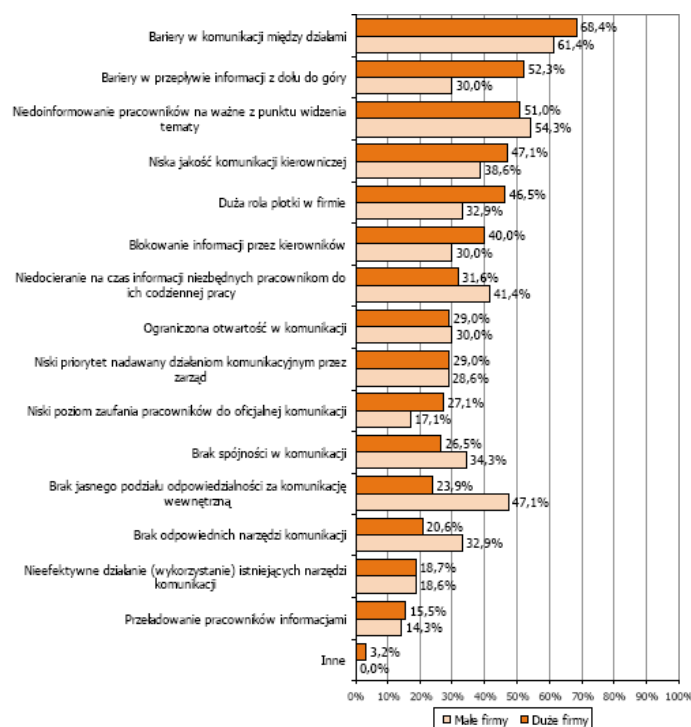


Wykres 2. Odsetek firm posiadających formalnie opracowaną strategię komunikacji wewnętrznej

Graph 2. Percentage of firms with formal internal communication strategy

Źródło: WWW. proto.pl

A jednocześnie nawet te firmy (osoby odpowiedzialne za PR firmy), w których spory nacisk kładzie się na ten rodzaj komunikowania się z członkami organizacji dostrzegają problemy, jakie pojawiają się w komunikacji wewnętrznej i utrudniają realizowanie jej celów na odpowiednim poziomie. Najczęstsze problemy przedstawia wykres nr 3.



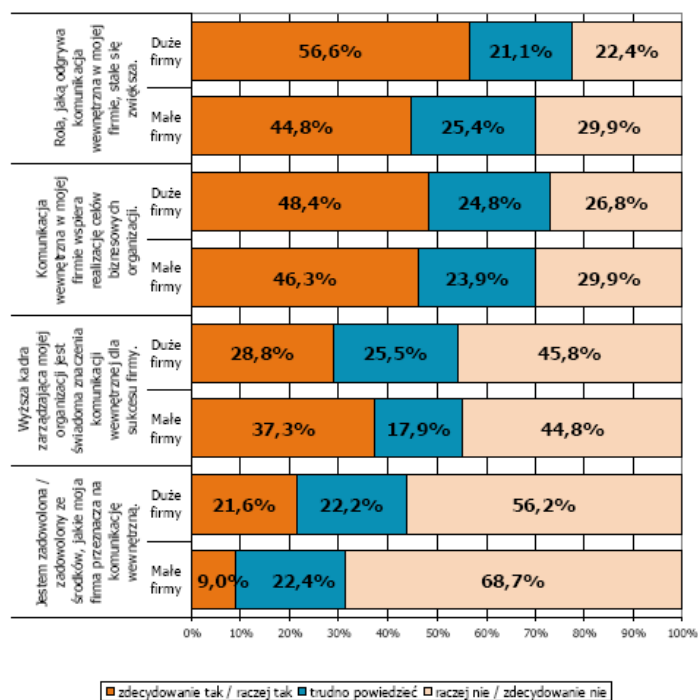
Wykres 3. Problemy w komunikacji wewnętrznej pojawiające się w firmie

Graph 3. The most common problems in internal communication

Źródło: www.proto.pl

W odczuciu osób zajmujących się komunikacją wewnętrzną obszar ten nabiera znaczenia w firmie, staje się coraz bardziej biznesowo zorientowany, ale jednocześnie wyniki badań pokazują, że nie idzie za tym wsparcie (rozumienie kierownictwa i zasoby). Kierownictwo wyższego szczebla nie zawsze jest świadome, jak właściwie funkcjonująca komunikacja wewnętrzna przyczynia się do zwiększania efektywności organizacji, czemu towarzyszy również niedostateczna ilość środków przeznaczanych na jej realizację.

Osobom odpowiedzialnym za PR w firmach zadano także szereg pytań dotyczących roli i znaczenia wewnętrznego PR, a także zrozumienia potrzeb tego rodzaju komunikacji przez kadrę zarządzającą organizacją. Wyniki badania przedstawione zostały na wykresie nr 4.



Wykres 4. W jakim stopniu zgadza się Pani/Pan z poniższymi stwierdzeniami?

Graph 4. Are you agree with such opinions?

Źródło: www.proto.pl

O ile odsetek firm (ich zarządów) widzących korzyści płynące z prawidłowej komunikacji wewnętrznej w organizacji sięga niemal połowy, o tyle kadra menadżerska nie do końca jest przekonana, że wewnętrzny PR wpływa na finalny sukces firmy i niestety zbyt małe środki skłonna jest przeznaczyć na te cele.

Podsumowanie

W artykule przedstawione zostały korzyści z właściwie prowadzonej komunikacji wewnętrznej w organizacji. Omówione zostały jej cele oraz wskazane zostały narzędzia możliwe do wykorzystania w ich realizacji. Na zakończenie warto powiedzieć, jakie wnioski natury ogólnej wynikają z badań prowadzonych nad komunikacją wewnętrzną. W większości firm uczestniczących w badaniu można zaobserwować pewne ogólne prawidłowości:

- Pracownicy nie otrzymują tylu informacji, ile by chcieli;
- Pracownicy nie wysyłają tylu informacji, ile by chcieli;
- Najlepsze źródła informacji to te najbliższe pracownika;

- Najwięcej informacji pracownicy potrzebują od swojego bezpośredniego przełożonego;
- Najniższa jakość informacji – od kierownictwa najwyższego szczebla;
- Pracownicy otrzymują więcej plotek, niż chcą;
- Największe potrzeby dotyczą komunikacji twarzą w twarz.

Na zakończenie należy stwierdzić, że wiele jeszcze trzeba włożyć pracy, aby powszechnie w firmach rozumiano wielkie znaczenie jakie ma dobrze skonsolidowana załoga, doinformowani pracownicy, którzy dobrze rozumieją cele i strategię organizacji. Nie jest bowiem prawdą, że **pracownicy lubią otrzymywać plotki na temat tego, co dotyczy firmy. Plotki powstają wtedy, gdy brak jest jakichś informacji, gdy istnieją luki informacyjne.**

Literatura

1. Goban-Klas T., *Public Relations czyli promocja reputacji*, Business Press, Warszawa 1997;
2. Sikorski C., *Zachowania ludzi w organizacji*, Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa 2001;
3. Fraser P., [et al.], *Public Relations w praktyce*, Wydawnictwo Felberg SJA, Warszawa 2003;
4. Werenowska A., *Wewnętrzne Public Relations*, mat. Niepublikowane (wykład dla słuchaczy studiów podyplomowych „Medioznawstwo i Zarządzanie Informacją, SGGW, 2008;
5. Szymańska A., *Public Relations w systemie zintegrowanej komunikacji marketingowej*, Oficyna wydawnicza „Unimex”, Wrocław 2004;
6. Michoń F., *Organizacja i kierowanie w przedsiębiorstwie w świetle socjologii i psychologii pracy*, [wyd. trzecie rozszerzone], Wydawnictwo Książka i Wiedza, Warszawa 1981;
7. Gregory A., *Public Relations w praktyce*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997;
8. Arson E., [et al.], *Komunikowanie niewerbalne*, [w:] Psychologia społeczna. Serce i umysł, Zysk i S-ka, Poznań 1997;

9. Cooper P.J., *Sprawne porozumiewanie się: 114 scenariuszy ćwiczeń z mówienia i słuchania*, Wydawnictwo CODN, Warszawa 2002;
10. Golka M., [red.], *Bariery w komunikowaniu*, Wydawnictwo naukowe UAM, Poznań 2000;
11. Sampson E., *Jak tworzyć wizerunek własny*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1996;
12. Sherwyn P., [et al.], Jakubowska U., [red.], *Komunikacja między ludźmi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, Seria; Komunikowanie.

mgr Joanna Cybulska – absolwentka Uniwersytetu Warszawskiego, Instytutu Filologii Słowiańskiej. Specjalność historyk literatury zachodniosłowiańskiej (czeskiej i słowackiej). Przez wiele lat pracowała jako tłumacz języka czeskiego i słowackiego. Ukończyła podyplomowe studia „Medioznawstwo i Zarządzanie Informacją” w Szkole Głównej Gospodarstwa Wiejskiego – Wydział Ekonomiczny. Pracuje w Centrum Naukowo-Badawczym Ochrony Przeciwpowodzi – Państwowym Instytucie Badawczym na stanowisku specjalisty ds. Wydawnictw. Pełni funkcję Sekretarza Redakcji kwartalnika „Bezpieczeństwo i Technika Pożarnicza”

Recenzenci:

dr inż. Zbigniew Ciekankowski

dr inż. Czesław Ochenduska