



DOI: 10.18276/sip.2017.48/1-06

Ewa Mazur-Wierzbicka*

Uniwersytet Szczeciński

KOMUNIKACJA WEWNĘTRZNA W ORGANIZACJI – WYBRANE ASPEKTY

STRESZCZENIE

Artykuł stanowi przyczynek do dyskusji nad funkcjonowaniem komunikacji wewnętrznej w organizacjach. Celem artykułu jest ocena funkcjonowania wybranych elementów komunikacji wewnętrznej w organizacjach. W ramach realizacji celu głównego przyjęto dwa cele szczegółowe: 1) identyfikację podmiotów odpowiedzialnych za komunikację wewnętrzną w organizacjach; 2) ocenę wybranych aspektów planowania i pomiaru działań komunikacyjnych w organizacjach. Artykuł oparto na literaturze przedmiotu oraz raportach i sprawozdaniach zawierających wyniki badań z zakresu komunikacji wewnętrznej.

Słowa kluczowe: komunikacja wewnętrzna, audyt komunikacyjny, specjaliści ds. komunikacji wewnętrznej

Wprowadzenie

Każda forma współdziałania zachodząca pomiędzy ludźmi (zarówno w kontaktach prywatnych, jak i zawodowych) oparta jest na komunikowaniu się. Od przebiegu procesu komunikowania i jego skuteczności zależy powstanie, rozwój i utrzymanie jakiegokolwiek międzyludzkiej interakcji czy organizacji (Gavlas, 2008). Na poziomie organizacji istnieją dwa podstawowe rodzaje komunikacji: wewnętrzna – między członkami organizacji oraz zewnętrzna – między organizacją a jej otoczeniem zewnętrznym. Prawidłowo funkcjonująca komunikacja wewnętrzna decyduje w znacz-

* Adres e-mail: ewa.mazur-wierzbicka@wp.pl

nym stopniu o skuteczności komunikacji zewnętrznej, gdyż pomiędzy tymi dwoma rodzajami komunikacji zachodzi istotna zależność, jest także jednym z podstawowych wymiarów skutecznego zarządzania organizacją.

Celem artykułu jest ocena funkcjonowania wybranych elementów komunikacji wewnętrznej w organizacjach. W ramach realizacji celu głównego przyjęto dwa cele szczegółowe:

- identyfikację podmiotów odpowiedzialnych za komunikację wewnętrzną w organizacjach,
- ocenę wybranych aspektów planowania i pomiar działań komunikacyjnych w organizacjach.

Artykuł bazuje na literaturze przedmiotu oraz raportach i sprawozdaniach zawierających wyniki badań z zakresu komunikacji wewnętrznej.

1. Komunikacja wewnętrzna – zagadnienia wprowadzające

Komunikacja wewnętrzna – *internal communications* (IC) jest świadomym, planowanym i systematycznym komunikowaniem się wewnątrz organizacji, który oddziałuje na zachowania i sposób myślenia pracowników. IC wpływa na wzrost zaangażowania pracowników, zwiększa ich motywację do pracy, wzmacnia identyfikację z organizacją i lojalność w stosunku do pracodawcy. Wpływa również na tworzenie i utrwalanie w świadomości pracowników kultury organizacyjnej firmy, na zrozumienie przez pracowników potrzeby zmian i zmniejszenie oporu wobec nich (Olsztyńska, 1999). Wszystko to z kolei przekłada się na realizowanie przez organizację jej celów biznesowych (Verghese, 2012). Sprawna komunikacja, jak pisze J. Penc, „buduje i określa wzajemną współzależność pomiędzy pracownikami w grupie i przełożonymi a pracownikami, a także kształtuje stosunki pomiędzy grupami, a co najważniejsze, dostarcza informacji potrzebnych do identyfikacji i oceny poszczególnych rozwiązań i podjęcia właściwej decyzji” (Penc, 2001).

Zatem dzięki prawidłowo funkcjonującej komunikacji wewnętrznej łatwiej jest integrować pracowników wokół strategii firmy, a przy tym tworzyć kulturę organizacyjną opartą na szczerości i zaufaniu. Dodatkowo, wpływa to na wewnętrzne relacje pomiędzy pracownikami a kierownictwem, co kształtuje zarówno wewnętrzny, jak i zewnętrzny wizerunek firmy.

Istotną rolę odgrywają osoby odpowiedzialne za komunikację wewnętrzną. Powinny one zadbać o to, aby członkowie organizacji otrzymywali pełną informa-

cję o jej sytuacji i planach kierownictwa, aby informacje przekazywane pracownikom były zgodne z działaniami zarządu, aby kierownictwo dotrzymywało terminów zawartych porozumień i deklaracji składanych wobec pracowników (Goban-Klas, 1997). Ważne jest także, aby kanały komunikacyjne i narzędzia były dobrane odpowiednio do przekazywanych informacji i dopasowane do konkretnych grup odbiorców.

Punktem wyjścia prawidłowo funkcjonującej komunikacji wewnętrznej w organizacji jest rzetelna diagnoza jej stanu. Następnie na podstawie wyników diagnozy można zaplanować i zbudować spójny system komunikacji wewnętrznej. Wymaga to podjęcia kilku działań (Michałek, 2017; por. Krynicka-Duszyńska, 2010):

- uwzględnienia potrzeb informacyjnych pracowników poprzez przekazanie zakresu i poziomu tych potrzeb kadrze kierowniczej oraz określenia poziomu własnych oczekiwań co do zakresu otrzymywanych informacji,
- określenia obszarów najbardziej znaczących dla osiągnięcia sukcesu przez firmę i w odniesieniu do każdego z nich określenia celu i formy przekazu komunikacyjnego, wywołującego oczekiwane postawy pracowników,
- wyodrębnienia grupy pracowników według zakresu potrzeb informacyjnych i dostosowania adekwatnej formy przekazu informacji,
- sporządzenia szczegółowego programu wykorzystania środków komunikacji w odniesieniu do poszczególnych grup pracowniczych,
- ustalenia zasad sprawdzania efektywności procesów komunikacyjnych i ich wpływu na funkcjonowanie firmy przy zastosowaniu mierników obiektywnych bądź subiektywnych.

Sporządzony plan działania należy wdrożyć, a następnie dokonywać pomiaru skuteczności realizowanych działań komunikacyjnych. Zarówno na etapie diagnozy, jak i pomiaru (oceny) można wykorzystać audyty komunikacyjne.

2. Specjaliści ds. komunikacji wewnętrznej

Prawidłowo funkcjonująca komunikacja wewnętrzna najbardziej zależy od znaczenia, jakie przypisuje jej kadra zarządzająca. Wymiernym efektem świadomego podejścia do komunikacji wewnętrznej przez kadrę zarządzającą jest powołanie specjalistów bądź osób odpowiedzialnych za komunikację wewnętrzną w firmie.

Jak pokazują badania przeprowadzane wśród korporacji i spółek notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie, nie jest wcale oczywiste, iż do

kwestii tak zasadniczych, jak komunikacja wewnętrzna, powołane będzie osobne, konkretne stanowisko. W większości badanych podmiotów istotną trudność sprawiło ustalenie osoby odpowiedzialnej za komunikację wewnętrzną w firmie. Zdarzały się przypadki, że takiej osoby nie było, bądź działaniami z zakresu komunikacji wewnętrznej zajmowały się np. asystentki zarządu, działy PR, HR lub marketingu. I tak, w 39% badanych podmiotach, jedna osoba była odpowiedzialna za komunikację wewnętrzną, w 23% – dwie osoby, 14% – trzy osoby, 24% – cztery i więcej osób (Martis-Consulting, 2015)¹. Wyniki badań międzynarodowych ujętych w raportach *State of the Sector* dostarczają podobnych informacji. Wynika z nich np., iż specjaliści od komunikacji wewnętrznej najczęściej pracują w dziale komunikacji korporacyjnej/PR (30% w 2015 roku², 36% w 2016 roku³, 43% w 2017 roku⁴). W HR ulokowanych jest 16%, 14% ma samodzielne stanowiska, zaś 10% pracuje w marketingu (Gatehouse, 2015, 2016, 2017).

Z kolei w innych badaniach prowadzonych w polskich firmach⁵ respondenci wskazali głównie na menedżerów i kierowników średniego szczebla jako osoby od-

¹ Badania ilościowe przeprowadzono metodą CAWI. Badanie odbyło się między 27.10 a 16.11.2015 roku. Udział w nim wzięło ponad 100 odpowiedzialnych za komunikację firm obecnych na polskim rynku (71% spółki akcyjne, 29% inne; 23% badanych firm było notowanych na GPW; 39% badanych firm zatrudniało więcej niż 1000 osób; 15% – 501–1000 osób; 24% – 101–500 osób; 15% – 31–100 osób; 7% – do 30 osób).

² Badanie prowadzone było w październiku 2014 roku, wzięło w nim udział 270 praktyków komunikacji wewnętrznej z całego świata, głównie z Wielkiej Brytanii (około 2/3 respondentów). Blisko 25% badanych pracowało w firmach zatrudniających 1001–5000 osób. Taki sam odsetek pracowało w firmach zatrudniających mniej niż 500 osób. 15% respondentów pracowało w organizacjach zatrudniających poniżej 50 000.

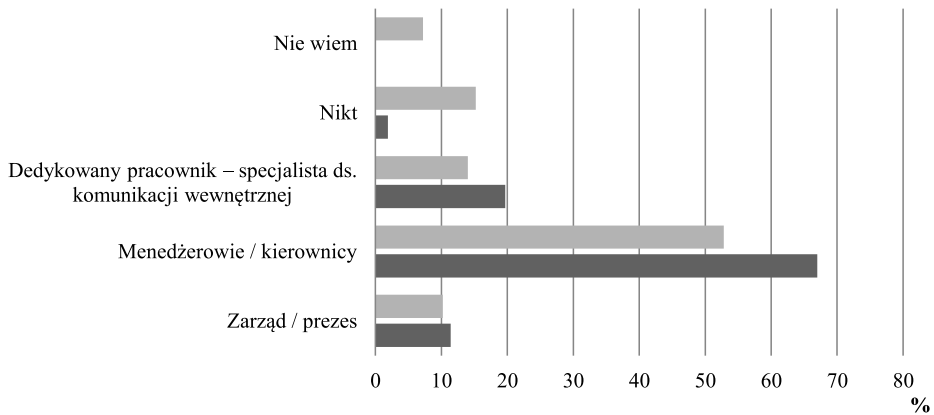
³ Badanie prowadzone było w listopadzie 2015 roku, wzięło w nim udział ponad 372 praktyków komunikacji wewnętrznej z całego świata, głównie z Wielkiej Brytanii (52% wszystkich respondentów) i reszty Europy (16%). 38% respondentów pracowało w firmach zatrudniających ponad 10 tys. pracowników. 46% pracowało w firmach zatrudniających od 1 tys. do 10 tys. pracowników. 16% respondentów pracowało w sektorze MŚP, firmach założycielskich i innych organizacjach zatrudniających poniżej 1000 osób.

⁴ Badanie prowadzone było w listopadzie 2016 roku, wzięło w nim udział ponad 451 praktyków komunikacji wewnętrznej z całego świata, głównie z Wielkiej Brytanii (68% wszystkich respondentów) i reszty Europy (15%). 38% respondentów pracowało w firmach zatrudniających ponad 10 tys. pracowników. Taki sam odsetek pracowało w firmach zatrudniających od 1 tys. do 10 tys. pracowników. 24% respondentów pracowało w sektorze MŚP, firmach założycielskich i innych organizacjach zatrudniających poniżej 1000 osób.

⁵ Badanie zrealizowano w dniach 19–24.05.2017 roku metodą CAWI wśród 528 osób w wieku 20–65 lat, zajmujących stanowiska od asystenta do menedżera średniego szczebla, będących pracownikami firm wg struktury: firmy zatrudniające 50–250 pracowników (N = 211), firmy zatrudniające 250–500 pracowników (N = 208), firmy zatrudniające powyżej 500 osób (N = 109). Próba badawcza miała charakter celowy.

powiedzialne za skuteczną komunikację wewnętrzną (7 na 10 badanych). W firmach zatrudniających ponad 500 osób badani częściej uznawali, iż osobą odpowiedzialną za komunikację wewnętrzną powinien być specjalista ds. komunikacji wewnętrznej (Emplo, 2017).

Rysunek 1. Jednostka, która powinna odpowiadać vs. osoba, która odpowiada w firmie za skuteczną komunikację z pracownikami – odpowiedzi respondentów



- Kto obecnie odpowiada w Twojej firmie za skuteczną komunikację z pracownikami?
- Kto powinien przede wszystkim odpowiadać w firmie za skuteczną komunikację z pracownikami?

Źródło: Emplo (2017).

Skoro trudnością jest powołanie konkretnej osoby czy zespołu osób zajmujących się jedynie komunikacją wewnętrzną, nie dziwi pojawianie się szeregu trudności i barier w prawidłowym funkcjonowaniu komunikacji wewnętrznej, co ma bezpośrednie przełożenie na efekty pracy pracowników, a w konsekwencji na zyski firmy. Nieprawidłowo funkcjonująca komunikacja wewnętrzna mocno ogranicza korzyści, jakie firma mogłaby uzyskać, gdyby komunikacja działała właściwie.

3. Funkcjonowanie komunikacji wewnętrznej w organizacji – od planowania do pomiaru

Punktem wyjścia prawidłowo funkcjonującej komunikacji wewnętrznej w organizacji jest diagnoza jej stanu. Jest to podstawa do tworzenia planu komunikacji wewnętrznej. Kolejnym kluczowym etapem jest ocena komunikacji wewnętrznej poprzez pomiar jej efektów i jakości, czemu służy m.in. audyt komunikacyjny. Jak pokazują wyniki badań, te dwa kluczowe etapy, tj. planowanie działań komunikacyjnych oraz pomiar ich efektów, są zaniedbywane przez firmy.

Analiza raportów *State of the Sector* za lata 2016 i 2017 wskazuje, że podejście do komunikacji wewnętrznej w badanych organizacjach nie uległo znaczącym zmianom (tab. 1). W 2017 roku nadal blisko 1/5 respondentów nie prowadziła żadnej formy formalnego planowania komunikacji wewnętrznej. Co drugi badany podmiot miał roczny plan komunikacji, zaś średnio co trzeci miał spisana strategię komunikacji wewnętrznej. Oznacza to, że jednym z podstawowych wyzwań dla zarządzających w kwestii komunikacji wewnętrznej jest planowanie taktyczne. Zauważyć także należy spadek prac w przygotowywaniu narzędzi służących profilowaniu odbiorców. Powyższe dane nie są zbyt optymistyczne, tym bardziej że dotyczą podstawowego etapu komunikacji wewnętrznej – jej planowania.

Tabela 1. Posiadane przez firmy elementy komunikacji wewnętrznej

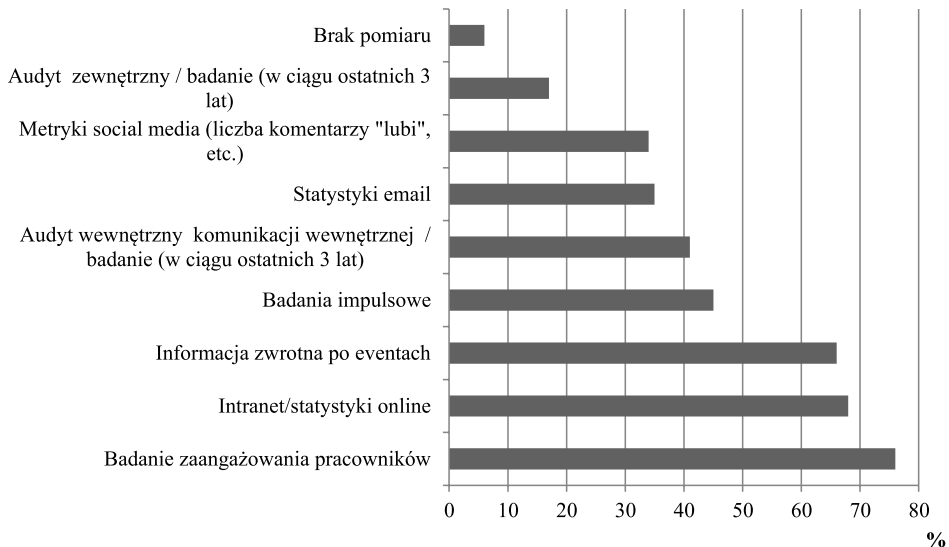
Formy planowania komunikacji wewnętrznej	2016	2017
Pisemny roczny plan określający główne działania	49%	50%
Podstawowy kanał, który opisuje cel, liczbę odbiorców i pomiar każdego kanału	42%	44%
Regularne tablice wskaźników/raporty na temat podejmowanych działań i ich wpływu	38%	38%
Pisemna propozycja wartości, która opisuje cel komunikacji wewnątrz organizacji	35%	35%
Pisemna strategia komunikacji wewnętrznej obejmująca okres dłuższy niż jeden rok	37%	33%
Żaden z wymienionych	20%	18%
Narzędzie profilowania odbiorców, które opisuje różnych odbiorców wewnętrznych oraz dostępne dla nich kanały	17%	13%

Źródło: Gatehouse (2017).

Kolejnym istotnym elementem wspierającym skuteczność komunikacji wewnętrznej w organizacji jest pomiar efektów i jakości prowadzonych działań komunikacyjnych. Na świecie wśród osób zajmujących się komunikacją wewnętrzną w firmach zauważalny jest wzrost zainteresowania (choć niewielki) pomiarem

i oceną podejmowanych przez nie działań komunikacyjnych. W ostatnich latach obserwowany jest spadek liczby specjalistów z zakresu komunikacji wewnętrznej, którzy nie dokonują takich pomiarów: 18% – 2015 rok, 12% – 2016 rok, 6% – 2017 rok (Gatehouse, 2017). Jak pokazują badania, narzędzia do pomiaru komunikacji wewnętrznej nie rozwinęły się znacząco w ciągu ostatnich 5 lat od przeprowadzonego badania, tj. od 2017 roku. Nadal, jak wynika z badań z 2017 roku, za najpopularniejszą metodę pomiaru efektów działań komunikacyjnych uznano badanie zaangażowania pracowników: 76% (74% – 2015 rok, 65% – 2016 rok) (Gatehouse, 2015, 2016, 2017) – pomimo iż narzędzie to służy także do pomiaru innych funkcji HR. W dalszej kolejności uplasowały się intranet/statystyki online (68%), informacja zwrotna po eventach (66%). Podkreślić należy, że audyt komunikacji wewnętrznej przeprowadzano w ciągu ostatnich 3 lat od badania w sumie w 58% badanych firm (prawie 40% – w 2015 i 2016 roku), w 41% – audyt wewnętrzny, a w 17% – audyt zewnętrzny (rys. 2) (Gatehouse, 2015, 2016, 2017).

Rysunek 2. Sposoby pomiaru komunikacji wewnętrznej w badanych firmach w 2017 roku (w %)



Źródło: Gatehouse (2017, s. 14).

Jest to wynik pozytywny, choć nie do końca zadowalający. Audyty komunikacji wewnętrznej są jednym z najskuteczniejszych sposobów na uzyskanie jednoznaczne-

go, transparentnego oraz wyczerpującego wglądu w „aktualny stan” systemu komunikacji wewnętrznej, pokazanie mocnych i słabych stron, szans i zagrożeń. Pozwalają zdiagnozować funkcjonowanie wykorzystywanych kanałów komunikacyjnych, narzędzi (*pull* i *push*), ich jakości i skuteczności. Dają możliwość pozyskania wiedzy na temat potrzeb i preferencji pracowników z zakresu komunikacji wewnętrznej, ich poziomu zadowolenia z przepływu informacji, oceny stanu komunikacji wewnętrznej w organizacji, a także jakości komunikacji z przełożonymi i współpracownikami. Pozyskane informacje powinny być podstawą do dopracowania i rozbudowania systemu komunikacji wewnętrznej, wprowadzenia w nim – w razie potrzeby – działań naprawczych i usprawniających (szerzej w: Tourish, Hargie, 2000; Potocki, Winkler, Żbikowska, 2011; Grabosz, 2014). Wskazane byłoby, aby firmy przeprowadzały częściej audyty wewnętrzne (np. raz na rok), a raz na np. 3 lata audyty zewnętrzne – prowadzone przez organizacje zewnętrzne (Gatehouse, 2017).

Także badania prowadzone wśród osób odpowiedzialnych za komunikację wewnętrzną w firmach obecnych na polskim rynku uwidoczniły niezadowolający jej stan w zakresie pomiaru jakości i efektów. W 64% badanych organizacjach komunikacja wewnętrzna w ogóle nie podlegała ocenie (Martis-Consulting, 2015). Brak przeprowadzenia takiej oceny jest równoznaczny z brakiem wiedzy o stanie komunikacji wewnętrznej w organizacji. W przypadku złego jej funkcjonowania istotnym problemem jest trudność i czasochłonność w zdiagnozowaniu przyczyn oraz w szybkim podjęciu środków zaradczych.

Podsumowanie

Obecnie, w dobie szybkich zmian w otoczeniu organizacji, a także w niej samej, wzrasta znaczenie komunikacji wewnętrznej. Prawidłowe funkcjonowanie organizacji opiera się bowiem w znacznym stopniu na sprawnej i skutecznej komunikacji wewnętrznej. Niestety, nie jest to do końca kwestia oczywista dla części zarządzających organizacjami, co jest widoczne m.in. w braku wypracowanej strategii komunikacji wewnętrznej, czy też braku zrozumienia wśród zarządzających dla znaczenia dwustronnej komunikacji. Zatem, aby komunikacja wewnętrzna w organizacji funkcjonowała prawidłowo, niezbędne jest posiadanie świadomej kadry zarządzającej, rozumiejącej znaczenie i rolę komunikacji wewnętrznej. Wymiernym efektem świadomego podejścia do komunikacji wewnętrznej przez kadrę zarządzającą jest powołanie specjalistów bądź osób odpowiedzialnych za komunikację wewnętrzną.

ną w firmie. Brak takiej osoby (osób) może prowadzić do pojawiania się trudności i barier w prawidłowym funkcjonowaniu komunikacji wewnętrznej, co ma bezpośrednie przełożenie na efekty pracy pracowników, a w konsekwencji na zyski firmy.

Aby komunikacja wewnętrzna w organizacji funkcjonowała prawidłowo, należy na początku dokonać diagnozy jej stanu, co stanowi punkt wyjścia do stworzenia jej spójnego planu. Kolejnym kluczowym etapem jest ocena funkcjonowania komunikacji wewnętrznej poprzez pomiar jej efektów i jakości, czemu służy m.in. audyt komunikacyjny. Jak pokazują badania, te dwa kluczowe etapy, tj. planowanie działań komunikacyjnych oraz pomiar ich efektów, stanowią obszary zaniedbywane przez firmy.

Literatura

- Emplo (2017). *Efektywność zaczyna się od komunikacji wewnętrznej. Raport dla menedżerów na podstawie badania pracowników*. Pobrane z: <https://emplo.com/e-book/przewodnik-o-komunikacji-dla-managera-pl/#lp-pom-form-118>.
- Gatehouse (2015). *State of the Sector 2014–2015. Internal Communication & Employee Engagement*. London: Gatehouse.
- Gatehouse (2016). *State of the Sector. Internal Communication & Employee Engagement*. T. 8. London: Gatehouse.
- Gatehouse (2017). *State of the Sector. Internal Communication & Employee Engagement*. T. 9. London: Gatehouse.
- Gavlas, A. (2008). Firma otwarta na komunikację. *Marketing w Praktyce*, 2, 91–93.
- Goban-Klas, T. (1997). *Public relations, czyli promocja reputacji*. Warszawa: Business Press.
- Grabosz, J. (2014). Audyt komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie: propozycja narzędzia diagnostycznego. W: B.A. Basińska, I. Garnik (red.), *Zarządzanie informacyjnym środowiskiem pracy* (s. 37–55). Gdańsk: Wydział Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej.
- Krynicka-Duszyńska, M. (2010). Komunikacja w sytuacji kryzysowej, plan komunikacji. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 131, 81–93.
- Martis-Consulting (2015). *Rola kadry kierowniczej w komunikacji wewnętrznej*. Warszawa: Martis-Consulting.
- Michalek, W. (2017). *Efektywny system komunikacji*. Pobrane z: <http://wikconsulting.pl/efektywny-system-komunikacji> (4.01.2017).
- Olsztyńska, A. (2005). *Marketing wewnętrzny w przedsiębiorstwie. Koncepcja i narzędzia wspomagające integrację działań wewnętrznych organizacji*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.

- Penc, J. (2001). *Kreowanie zachowań w organizacji*. Warszawa: Agencja Wydawnicza Placet.
- Potocki, A., Winkler, R., Żbikowska A. (2011). *Komunikowanie w organizacjach gospodarczych*. Warszawa: Difin.
- Tourish, D., Hargie, O. (2000), *Strategy, research and pedagogy. The role of audits*. W: O. Hargie, D. Tourish (red.), *Handbook of communication audits for organizations* (s. 293–314). New York: Routledge.
- Verghese, A.K. (2012). *Internal communications. Insights, practices, and models*. New Delhi: Sage.

INTERNAL COMMUNICATION IN AN ORGANISATION – SELECTED ASPECTS

Abstract

This paper is an opportunity to discuss how internal communication works in organisations. The main article objective is to assess how selected aspects of internal communication work in organisations. In order to meet the main article objective two detailed objectives have been determined, namely: to identify persons/departments responsible for internal communication in organisations as well as to assess selected aspects of planning and measuring activities aimed at communication at organisations. This paper is based on the relevant literature and reports related to the results of internal communication studies.

Translated by Anna Lewandowska

Keywords: internal communication, communication audit, internal communication experts

JEL codes: M12, M54