

Katarzyna Baranowska

Politechnika Koszalińska

**OCZEKIWANIA PRACOWNIKÓW
W STOSUNKU DO KOMUNIKACJI WEWNĘTRZNEJ
(STUDIUM PRZYPADKU)**

1. Wstęp

W dobie rosnącej konkurencji w każdej firmie komunikacja wewnętrzna powinna być przedmiotem szczególnej uwagi i troski, gdyż jest elementem mającym ogromny wpływ na funkcjonowanie i rozwój firmy. Im bardziej firma chce się rozwijać, tym bardziej musi korzystać z profesjonalnej komunikacji. Nie ma jednak idealnego i uniwersalnego modelu komunikowania się, który można byłoby wykorzystać w dowolnej organizacji, istnieje bowiem tyle rozwiązań, ile jest firm. Należy więc stworzyć taki system, który będzie odpowiadał profilowi i potrzebom danego przedsiębiorstwa, a także zatrudnionym w nim pracownikom. Aby to było możliwe, należy wziąć pod uwagę nie tylko cele menedżerów, a przede wszystkim oczekiwania pracowników w stosunku do komunikacji wewnętrznej.

Skutecznie prowadzona, optymalnie wykorzystana komunikacja wewnętrzna może dać przedsiębiorstwu maksimum korzyści, ponieważ umacnia identyfikację pracownika z firmą, zwiększa jego motywację do pracy, podnosi efektywność pracy, sprzyja wprowadzaniu zmian oraz prowadzi do budowania pozytywnego wizerunku firmy zarówno wewnętrznego, jak i zewnętrznego. Każda firma, która realizuje efektywną, wielostronną komunikację wewnętrzną, może liczyć na zbudowanie dobrego, zaangażowanego i zmotywowanego zespołu oraz na osiągnięcie sukcesu.

Dobra komunikacja wewnątrz firmy, między zarządem, kierownictwem a pracownikami, w końcu między samymi pracownikami, odbywa się na różnych kanałach. Wydawnictwo wewnętrzne, tablice ogłoszeń, media zewnętrzne, poczta elektroniczna, Internet, a także spotkania informacyjne, podczas których można zadawać pytania szefowi, to tylko niektóre z nich. Komunikacja wewnętrzna dysponuje zatem bardzo wieloma narzędziami, na ogół bardzo prostymi. Sztuka polega na ich właściwym doborze służącym temu, aby osiągnąć nie tylko przekaz informacji, ale także sprzężenie zwrotne.

Celem niniejszego opracowania jest próba wskazania oczekiwań pracowników w stosunku do komunikacji wewnętrznej. Ocena zostanie przedstawiona na podstawie wyników anonimowych ankiet przeprowadzonych wśród pracowników przedsiębiorstwa produkcyjno-usługowego X z branży budownictwa drogowego.

2. Komunikacja wewnętrzna

Każda organizacja tworzy własną sieć komunikacji, która funkcjonuje, dzięki porozumiewaniu się jej członków. Komunikacja¹ w organizacji nie powinna być ograniczona tylko do informowania, ale powinna polegać na dialogu, tzn. nadawca jest również odbiorcą i odwrotnie. Ma ona zapewnić wysokiej jakości obieg informacji i ich wymianę między ludźmi. Komunikowanie w organizacji powinno przebiegać we wszystkich możliwych kierunkach [1, s. 226-227]:

- w dół hierarchii organizacyjnej, gdy menedżer przekazuje informacje, polecenia podwładnym, służy przede wszystkim doradzaniu, informowaniu, nakazywaniu, instruowaniu i ocenie pracowników oraz powiadamianiu członków organizacji o celach organizacyjnych i polityce; w komunikacji z góry na dół dominuje kilka form porozumiewania się m.in. przez: rozmowy, dyskusje, wydawnictwo wewnętrzne, tablicę ogłoszeń oraz coraz bardziej popularny w polskich firmach Internet;
- w górę hierarchii organizacyjnej, gdy menedżer otrzymuje informacje, sprawozdania i sugestie z dołu oraz przekazuje swoim przełożonym sprawozdania; do najczęściej spotykanych form komunikacji z dołu do góry możemy zaliczyć: gorącą linię telefoniczną, skrzynkę pomysłów, konkursy pracownicze oraz kontakt bezpośredni; komunikacja w górę jest jednak trudniejsza, ponieważ napotyka wiele barier, takich jak: nieosiągalność, niedostępność lub przeciążenie przełożonych oraz przekazywanie niepełnych informacji spowodowane strachem podwładnych, zakłóceniami² i zniekształcaniem informacji³ (często celowym);
- poziomo, wymiana między pracownikami lub kierownikami znajdujących się na tym samym poziomie hierarchii organizacyjnej, między członkami grup roboczych, między pracownikami liniowymi i sztabowymi, służy koordynacji i rozwiązywaniu problemów oraz współdziałaniu; najczęściej z racji jednakowej

¹ Komunikacja oznacza porozumiewanie się, czyli przekazywanie informacji między ludźmi w organizacji. Zasadniczo wyróżnia się dwie podstawowe formy komunikacji:

- komunikowanie się – kiedy ludzie mogą bezpośrednio wymieniać sygnały,
- komunikowanie – kiedy nie istnieje bezpośredni kontakt między ludźmi, komunikowanie odbywa się za pomocą mediów (środków komunikowania) [3, s. 127].

² Zakłócenia obniżają skuteczność komunikowania się między ludźmi, pochodzą z otoczenia osób komunikujących się, np. hałas, trzaski, gwar i rozmowy innych osób, muzyka i wiele innych.

³ Zniekształcenia informacji stanowią istotną barierę w komunikacji i bardzo często są przyczyną wielu nieporozumień, problemów i plotek.

hierarchii zajmowanej w strukturze komunikacja ta ma charakter bardziej nieformalny; odbywa się ona przez kontakty bezpośrednie, telefoniczne, mailowe, wspólne spotkania i imprezy czy też zakładanie kółek hobbystycznych, wymianę pracowników między działami itp.;

- po liniach skośnych (diagonalnie), gdy komunikacja w organizacji przekracza formalną hierarchię organizacji i zdeterminowana jest często nieformalnym, swobodnym współdziałaniem pracowników.

Podstawowe cele komunikacji wewnętrznej to [2]:

- uwrażliwienie załogi na zadania przedsiębiorstwa,
- tworzenie ducha współpracy,
- wzmacnianie spójności,
- ustalanie klimatu zaufania.

Jak widać, komunikacja wewnętrzna ma więcej celów niż tylko informowanie pracowników o tym, co dzieje się w firmie, ma również ich edukować i motywować. Wszystkie te cele uzupełniają się, ponieważ przez informacje zwiększa się świadomość pracowników na temat organizacji i jej działalności, a także zaangażowanie ich w funkcjonowanie przedsiębiorstwa, co pośrednio stymuluje ich motywację.

System komunikacji wewnętrznej buduje się głównie przez dokładne poznanie firmy, co wymaga logicznego ciągu czynności. System rozpowszechniania informacji wewnętrznej trzeba ustalić oddzielnie dla każdej firmy zgodnie z jej potrzebami i specyfiką działalności. Aby stworzyć dobrą komunikację wewnętrzną, należy przestrzegać kilku bardzo ważnych zasad [2]:

- należy zawsze mówić prawdę, mówić prosto i zrozumiale,
- należy pamiętać, że brak lub wady komunikacji wewnętrznej są jedną z najważniejszych przyczyn kryzysów,
- pracownik dobrze poinformowany o tym, co się dzieje w firmie i dlaczego, o tym, co czeka firmę i jego samego, postępuje świadomie, a także im lepiej pracownicy znają firmę, tym lepsza będzie komunikacja,
- pracownik powinien być informowany wcześniej niż prasa, ta sama informacja powinna być najpierw udostępniana pracownikom, a dopiero później przekazana na zewnątrz,
- nie wolno nastawiać jednej grupy pracowników przeciw innej grupie,
- trzeba dbać o komunikację dwustronną, pracownik musi mieć poczucie, że jest słuchany, że jego opinia jest uwzględniana, że bierze udział w życiu firmy,
- należy pamiętać o kontynuacji, ponieważ efekty nigdy nie są natychmiastowe, trzeba czasu, żeby były widoczne,
- należy pamiętać, że proste narzędzia są najłatwiejsze do zastosowania i działają równie skutecznie jak te skomplikowane.

3. Oczekiwania pracowników w stosunku do komunikacji wewnętrznej. Studium przypadku

Komunikacja wewnętrzna przeznaczona jest dla pracowników, dlatego też bardzo ważne jest, by ich poznać przy budowaniu i usprawnianiu komunikacji. Im większą wiedzę uda się zdobyć o pracownikach przed konstruowaniem systemu komunikacji, tym skuteczniejszy będzie on w zastosowaniu. Trzeba poznać nie tylko podstawowe dane o pracownikach (wiek, wykształcenie, formalne podziały, zasady awansowania), ale także informacje znacznie trudniejsze do ustalenia, np. rzeczywiste potrzeby pracowników, nastroje, nieformalne podziały i nieformalne kanały przepływu informacji. Zazwyczaj zbieranie takich informacji jest dość uciążliwe, ale daje wymierne rezultaty, dane takie zawsze stanowią bowiem bardzo interesującą podstawę wszystkich działań wewnętrznych w firmie, nie tylko komunikacyjnych. W dalszej części tekstu podjęto próbę przedstawienia oczekiwań pracowników w stosunku do komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie X.

Badane przedsiębiorstwo X jest jednym z oddziałów międzynarodowej firmy produkcyjno-usługowej zajmującej się budownictwem drogowym i działa na terenie powiatu koszalińskiego. Podstawowym celem badania było zdiagnozowanie stanu komunikacji wewnętrznej i zdefiniowanie oczekiwań pracowników w stosunku do niej. Badanie przeprowadzono, stosując anonimową ankietę skierowaną do 50 pracowników, na którą odpowiedziało 49 z nich.

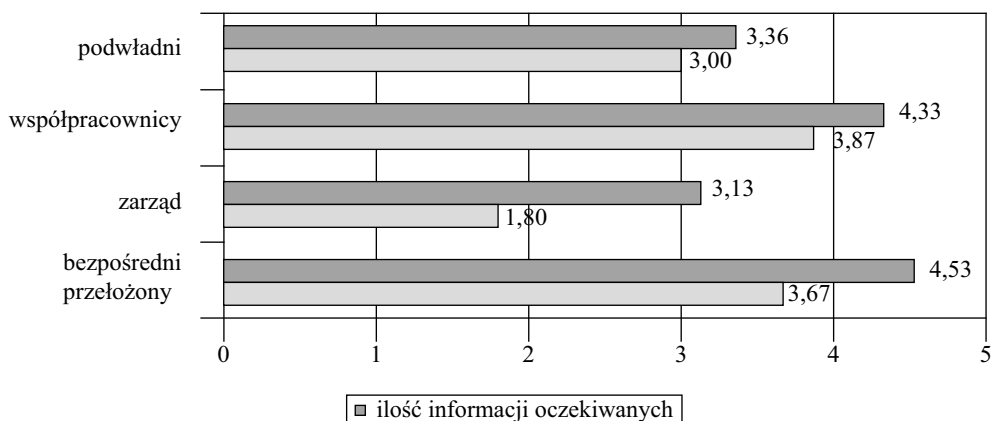
Analizie i ocenie poddano sposoby przekazywania informacji, ich liczbę, jakość, źródła, z jakich pochodzą, oraz to, czy są przekazywane pracownikom na czas. Wszystkie te aspekty przeanalizowano pod kątem rozwiązań najbardziej pożądanym przez pracowników.

Nie od dziś wiadomo, że brak informacji lub ich zbyt późne otrzymywanie może wpływać na gorszą jakość pracy i słabsze wyniki. Niepełna informacja o tym, co dzieje się w firmie, lub jej całkowity brak wpływa na pracowników demotywująco, powoduje u nich większą niepewność, utratę zaufania oraz poczucie, że nie są traktowani poważnie. Należy więc dbać o to, by informacje zawsze były aktualne i docierały do zainteresowanych osób. Badanym pracownikom zadano pytanie dotyczące stopnia odczuwanej satysfakcji z częstotliwości i wartości przekazywanych informacji. Średnio 66,7% ankietowanych twierdziło, że ilość i jakość otrzymywanych informacji odpowiada ich oczekiwaniom. Natomiast 33,3% badanych ma poczucie niedoinformowania. Doinformowanie powinno oznaczać, że pracownik otrzymuje informacje ważne dla niego i uzyskuje je we właściwym czasie. Tymczasem 26,7% badanych wskazało, że informacje otrzymuje na zbyt późno.

W organizacjach zdecydowana większość źródeł informacji potrzebnych pracownikowi do wykonywania zadań powinna znajdować się wewnątrz organizacji.

Z przeprowadzonych badań wynika, że pracownicy najwięcej informacji uzyskują od swoich współpracowników, drugim źródłem jest bezpośredni przełożony (rys. 1). Na uwagę zasługuje fakt, że podwładni zostali wymienieni jako trzecie źródło informacji w firmie, a niestety bardzo często jest to źródło niedoceniane przez kierowników, mimo że dostarcza ono wielu cennych informacji nie tylko na temat realizowanych zadań.

Na pytanie: „Ile informacji na temat swojej firmy chciałaby Pan/Pani otrzymywać z poszczególnych źródeł?” respondenci odpowiedzieli, na pierwszym miejscu wskazując bezpośredniego przełożonego jako najbardziej oczekiwanego nadawcę informacji.



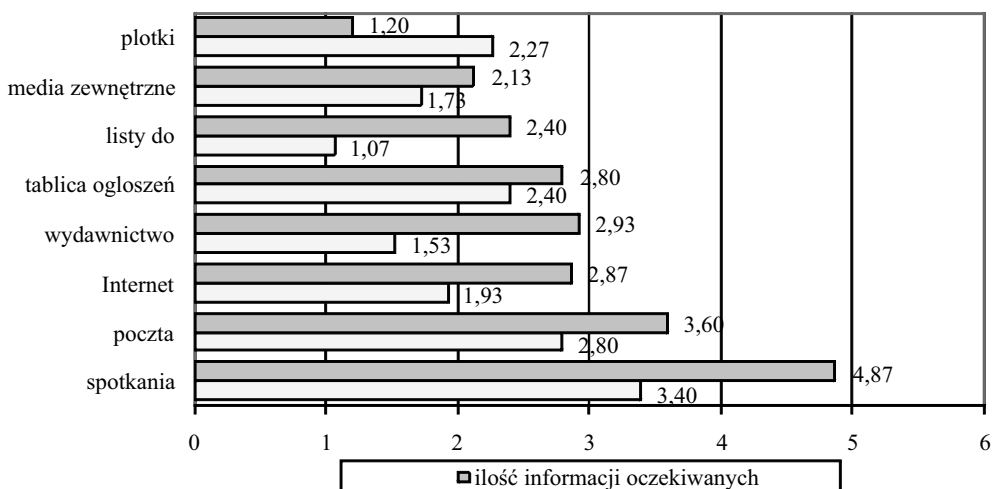
Rys. 1. Ocena ilości informacji otrzymywanych i oczekiwanych przez pracowników firmy z wymienionych źródeł (skala od 1 – bardzo mało, do 5 – bardzo dużo)

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

Oznacza to, że komunikacja kierownicza jest dla pracowników najbardziej istotna. Drugim najbardziej pożądanym źródłem informacji są współpracownicy.

Komunikacja wewnętrzna wykorzystuje wiele narzędzi i technik przekazu. Na pytanie „Ile informacji na temat swojej firmy otrzymuje Pan/Pani z podanych źródeł?” badani odpowiedzieli, że najwięcej informacji otrzymują dzięki spotkaniom informacyjnym, poczcie elektronicznej i tablicy ogłoszeń (rys. 2). Listy do pracowników, wydawnictwo wewnętrzne, Internet oraz media zewnętrzne w mniejszym stopniu dostarczają pracownikom potrzebnych i ważnych informacji. Duża popularność trzech pierwszych źródeł wynika w dużej mierze ze specyfiki działania firmy i struktury zatrudnienia (24% zatrudnionych stanowią pracownicy biurowi i kadra kierownicza, natomiast pozostałe 76% to brygadziści i pracownicy wykonawczy). Spotkania informacyjne i tablica ogłoszeń zyskały największą popularność wśród pracowników wykonawczych, natomiast poczta elektroniczna wskazywana była najczęściej przez pracowników biurowych i zajmujących kierownicze stano-

wiska. Plotki są na czwartym miejscu wśród kanałów komunikacji, z których pracownicy otrzymują największą ilość informacji, co wskazuje na słabość oficjalnych kanałów w badanej firmie.



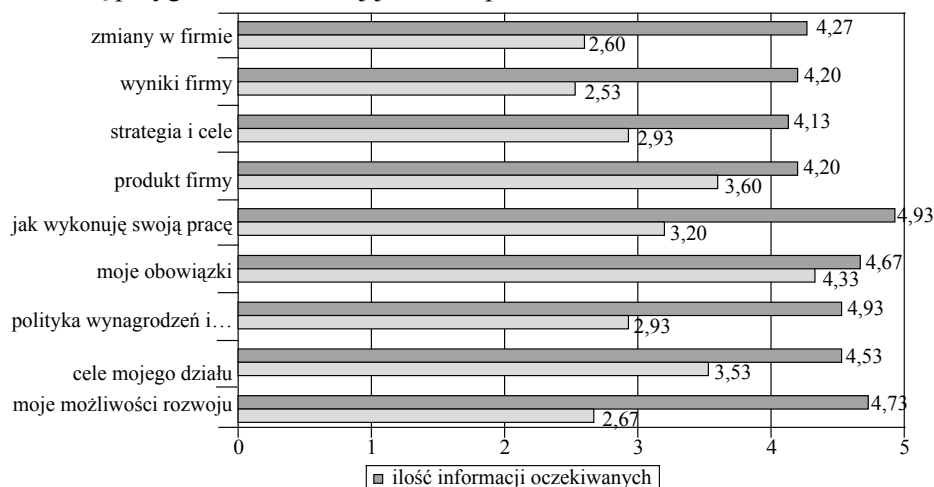
Rys. 2. Ocena najbardziej skutecznych kanałów informacji według pracowników badanej firmy (skala od 1 – bardzo mało, do 5 – bardzo dużo)

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

Badania wykazały również, że pracownicy nie otrzymują tyle informacji, ile by chcieli. Oczekują oni znacznie więcej wiadomości na każdy temat. Najbardziej interesującymi ich informacjami są przede wszystkim te, które bezpośrednio ich dotyczą. Respondenci za najciekawsze uznali informacje o wynagrodzeniach, o tym, jak wykonują swoją pracę, jakie mają możliwości rozwoju, co należy do ich obowiązków oraz jakie są cele działu, w którym pracują (rys. 3). Tematy te wydają im się znacznie ciekawsze od strategii firmy, jej produktów czy też osiągniętych wyników. Z badania wynika, że informacje dotyczące strategii firmy interesują wiele bardziej pracowników kadry kierowniczej niż pracowników wykonawczych. Dla kierowników strategia znalazła się na drugim miejscu wśród tematów najbardziej ich interesujących, a wśród pozostałych pracowników – na siódmym. Jest to związane z tym, że kierownicy na podstawie strategii potrafią określić, co to oznacza dla nich samych i dla ich działów, natomiast pracownicy wykonawczy oczekują przełożenia strategii na interesujące ich konkrety.

Uzyskane wyniki pokazują również, że pracownicy chcieliby otrzymywać więcej informacji na temat planowanych zmian w firmie. Chcieliby wiedzieć, jak zmiany przełożą się na ich stanowiska pracy, czy zmiana będzie wiązała się z przekwalifikowaniem, dodatkowym szkoleniem, dodatkowymi obowiązkami, czy może też ze zwolnieniem. Przekazywanie pracownikom większej ilości informacji o zmianach w

firmie będzie też korzystne dla niej samej, ponieważ pozwoli pracownikom lepiej się do nich się przygotować i łatwiej je zaakceptować.



Rys. 3. Ocena ilości informacji na poszczególne tematy otrzymywane przez pracowników badanej firmy (skala od 1 – bardzo mało, do 5 – bardzo dużo)

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

Analiza wyników badań wskazuje, że system komunikacji wewnętrznej badanej organizacji wymaga pewnej modernizacji i udroźnienia najbardziej pożądaných przez pracowników kanałów informacyjnych. Przystosowanie komunikacji wewnętrznej do oczekiwań pracowników pozwoli na lepsze funkcjonowanie firmy oraz stworzenie zmotywowanego, zaangażowanego i lojalnego zespołu.

4. Wnioski

Zebrane w badaniu dane wskazują, że pracownicy firmy X mają poczucie doinformowania. Przeważająca część badanych (ok. 70%) wyraziła zadowolenie z ilości otrzymywanych informacji, aby jednak dać zatrudnionym jeszcze większą satysfakcję, należy popracować nad dostarczaniem informacji na czas.

Z badań wynika również, że najskuteczniejszym kanałem komunikacji są spotkania informacyjne, na których pracownicy mogą uzyskać wiele cennych informacji, wyrażać swoje poglądy oraz zadawać pytania przełożonym. Ważny jest dla nich bezpośredni kontakt, którego nie zastąpi poczta elektroniczna będąca niewątpliwie niezwykle istotnym kanałem informacyjnym przesyłania informacji zarówno związanych z zadaniami, jak również z tym, co dzieje się w firmie.

Najbardziej pożądanym w opinii badanych nadawcą informacji jest bezpośredni przełożony, to właśnie od niego oczekują najwięcej wiadomości. Oznacza to, że komunikacja kierownicza jest dla pracowników najbardziej istotna.

Na podstawie przeprowadzonych badań można stwierdzić, że pracownicy najbardziej zainteresowani są komunikatami, które bezpośrednio ich dotyczą, co nie oznacza, że nie chcieliby otrzymywać innych informacji. Ankietowani deklarują bowiem chęć otrzymywania większej ilości informacji na więcej tematów.

Reasumując, można stwierdzić, że spełnienie oczekiwań pracowników w stosunku do komunikacji wewnętrznej pozwala im lepiej poznać cele firmy, jej funkcjonowanie, znaczenie realizacji poszczególnych zamierzeń i planów dla ich rozwoju i sytuacji oraz możliwości zaspokajania ich potrzeb. Pracownik, który doskonale wie, jaka jest strategia firmy, do czego dąży i jakie chce osiągnąć cele, niewątpliwie wykonuje swoją pracę z większym zaangażowaniem. Gdy zauważy, że jego zdanie ma znaczenie, motywacja do pracy jeszcze bardziej wzrasta. Firma, która realizuje efektywną, wielostronną komunikację wewnętrzną, może liczyć na zbudowanie dobrego, zaangażowanego i zmotywowanego zespołu. Żeby taki zespół stworzyć, wystarczy wykorzystać komunikację wewnętrzną i jej narzędzia. Każde przedsiębiorstwo ma swoją specyfikę i powinno opracować odpowiedni dla siebie system komunikacji, ponieważ pracownicy doinformowani to pracownicy wykazujący się większym zaangażowaniem, akceptacją zmian, zadowoleniem i motywacją. Skutecznie prowadzona komunikacja wewnętrzna umacnia również identyfikację zatrudnionych z firmą. Rozpoznanie pracowników i ich oczekiwań pozwala na stworzenie odpowiedniego systemu komunikacji w organizacji.

Literatura

- [1] Bieniok H., *Metody sprawnego zarządzania. Planowanie, organizowanie, motywowanie, kontrola*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1997.
- [2] Czarnowski P., *Komunikacja wewnętrzna*, First Public Relations, stan z 27.02.2008.
- [3] Pochtowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w procesach fuzji i przejęć*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.

EMPLOYEES' EXPECTATIONS TOWARDS INNER COMMUNICATION (CASE STUDY)

Summary

The article concerns problems connected with inner communication in an organization, especially with the employees' expectations towards it. Fluent inner communication is one of the conditions of effective managing and market success of a company, although this aspect of managing the company is often underestimated by managers.

This paper presents some results obtained from the study on employees' expectations towards inner-company communication, on the basis of X company. Those expectations should necessarily be taken into account by managers while working out the communication policy of the company. Data collected during the study indicates that realizing the employees' needed solutions allows to create an effective communication system which is adjusted to hard-working, motivated, engaged and loyal employees' team.