PRACE NAUKOWE UNIWERSYTETU EKONOMICZNEGO WE WROCŁAWIU
RESEARCH PAPERS OF WROCŁAW UNIVERSITY OF ECONOMICS nr 538 • 2018

ISSN 1899-3192
e-ISSN 2392-0041

Aneta Rejman
Uniwersytet Rzeszowski
e-mail: anetarejman13@wp.pl

KOMUNIKACJA WEWNĘTRZNA W PRZEDSIĘBIORSTWIE NA PRZYKŁADZIE DZIAŁALNOŚCI FIRMY WORLD COURIER

INTERNAL COMMUNICATION IN A COMPANY ON THE EXAMPLE OF THE WORLD COURIER FIRM

DOI: 10.15611/pn.2018.538.31
JEL Classification: O (O15)

Streszczenie: Komunikacja to dwustronny proces polegający na dzieleniu się informacją oraz wymianie informacji. Komunikacja wymaga zarówno słuchania, jak również rozmawiania. Proces komunikacji stanowi podstawę funkcjonowania każdej instytucji. Jest ważnym elementem podejmowanych działań, a jego niska efektywność oddziałuje negatywnie na skuteczność całej firmy. Podstawowym jej zadaniem w działającej firmie jest możliwie regularne informowanie pracowników o planach przedsiębiorstwa, planowanych inwestycjach, zmianach w niej zachodzących, sukcesach czy niepowodzeniach. Konkurencyjność przedsiębiorstw w coraz większym stopniu uzależniona jest od informacji uzyskiwanej w procesie komunikacji. Orientacja na wiedzę zmienia istotę funkcjonowania przedsiębiorstwa, które gromadzi potencjał kompetencji, informacje, a także szanse tworzone przez otoczenie. Proces komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwach w obecnych czasach jest coraz bardziej fundamentalny i znaczący. Artykuł opisuje komunikację wewnętrzną w firmie World Courier – światowej firmie działającej w obszarze logistyki.

Słowa kluczowe: komunikacja, World Courier, firma.

Summary: Communication is a two-way process of sharing information and exchanging information. Communication requires both listening and talking. The communication process is the basis for the functioning of very institution. It is an important element of undertaken actions, and its low effectiveness has a negative impact on the effectiveness of the whole company. Its basic task in a functioning company is to inform employees as regularly as possible about the company's plans, planned investments, changes taking place in it, successes or failures. The competitiveness of enterprises increasingly depends on the information obtained in the communication process. Knowledge orientation changes the essence of the company's functioning, which gathers the potential of competences, information and opportunities created by the environment. The process of internal communication in enterprises nowadays is more and more fundamental and significant. The article describes internal communication in World Courier company − a global company operating in the field of logistics.

Keywords: communication, World Courier, company.

Nie można osiągnąć doskonałości w zarządzaniu
bez doskonałości w komunikowaniu się

J. Eicher

1. Wstęp

Komunikacja wewnętrzna jest jednym z głównych elementów budowania kultury organizacji pracy przedsiębiorstwa i przeciwdziałania kryzysom wewnętrznym. Wizerunek firmy powinien być także kształtowany wśród jej pracowników. Nie jest istotne tylko to, jaki wizerunek ma organizacja w swoim bliższym i dalszym otoczeniu, ale to, w jaki sposób członkowie organizacji oceniają swoją firmę. Pracownicy mający dobrą opinię o swojej organizacji i ludziach, z jakimi pracują, lepiej się z nią identyfikują. Ważny jest także ich poziom wiedzy o firmie – im więcej wiedzą o organizacji, tym łatwiej wyrabiają własne zdanie o sposobie jej funkcjonowania i są skłonni do przyjmowania aktywnej postawy. W dzisiejszych czasach pracownicy często zmieniają pracę, dlatego też bardzo ważne w każdym przedsiębiorstwie jest efektywne wykorzystanie narzędzi komunikacji wewnętrznej.

Poprawny przepływ informacji w organizacji to problem większości działających obecnie firm. Dotyczy zarówno pracowników liniowych, jak i prezesów potężnych korporacji, którzy bardzo często czują się niedoinformowani. O udoskonaleniu komunikacji najczęściej mówi się w momentach kryzysu, gdy jest już za późno na reakcję, w momencie, gdy poziom niezadowolenia jest tak duży, że utrudnia poprawne funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Do wyjątków można zaliczyć te firmy, które podejmują kroki naprawcze w momentach sukcesu.

Komunikacja wewnętrzna w dzisiejszym świecie staje się niezwykle ważna, ponieważ powstają coraz to nowe firmy, które kładą nacisk nie tylko na rozwój intelektualny pracownika, lecz także na poprawienie jakości porozumiewania się wewnątrz organizacji. Staje się przez to ona kluczem do sukcesu działalności przedsiębiorstwa. Dlatego też ten temat stał się przesłanką do napisania niniejszego artykułu. Jego celem jest próba ukazania, jakie formy komunikacji wewnętrznej stosowane są w firmie World Courier i w jaki sposób są wykorzystywane w celu efektywnej realizacji zadań.

2. Przegląd literatury

We współczesnej gospodarce opartej na wiedzy priorytetowe są zasoby niematerialne, przede wszystkim wiedza pracowników. Wiedza organizacyjna jest nierozłącznie związana z kapitałem ludzkim, czyli z pracownikiem, jego umiejętnościami, doświadczeniem i możliwościami działania w przedsiębiorstwie. W literaturze przedmiotu coraz powszechniejsze jest przekonanie, że pracownicy, ich wiedza,

kompetencje oraz kwalifikacje stanowią najważniejszy zasób w działalności firmy. To właśnie pracownicy decydują o wartości przedsiębiorstwa, jego pozycji konkurencyjnej na rynku. By możliwe stało się rozpowszechnianie jakiejkolwiek wiedzy wewnątrz firmy, konieczny jest funkcjonujący bez zakłóceń system komunikacji wewnętrznej oraz motywowanie pracowników do dzielenia się posiadaną wiedzą. Komunikowanie jest procesem, który leży u podstaw wszelkich procesów zachodzących w przedsiębiorstwie, gdyż wpływa na ich skuteczność. Niezależnie od charakteru pracy, efektywne komunikowanie się jest ważne m.in. z następujących dwóch powodów: po pierwsze, jest rozprzestrzeniające się, po drugie, jest niezbędne dla efektywnego działania organizacji i sukcesu jej członków [Błaszczak 2009, s. 13]. Różnorodność narzędzi komunikacyjnych, jakie obecnie mają do dyspozycji firmy, w znaczącym stopniu ułatwia i usprawnia przebieg tego procesu, wpływając jednocześnie na znacznie skuteczniejsze rozpowszechnianie wiedzy w organizacji.

Konkurencyjność przedsiębiorstw w coraz większym stopniu uzależniona jest od informacji uzyskiwanej w procesie komunikacji, którą na poziomie przedsiębiorstwa można rozpatrywać jako komunikację zewnętrzną (przebiegającą między organizacją a jej otoczeniem zewnętrznym) i wewnętrzną (odnoszącą się do interakcji między członkami organizacji) [Brzezińska, Paszkowska-Rogacz 2009, s. 295]. Komunikowanie się umożliwia pojawienie się współdziałania między ludźmi, niezbędnego do realizacji określonych wartości, zarówno stanowiących cel dążenia pojedynczej jednostki, jak i kilku współpracujących osób [Catmull 2009, s. 39]. Komunikowanie się to podejmowana w określonym kontekście wymiana werbalnych, wokalnych i niewerbalnych sygnałów (symboli) w celu osiągnięcia lepszego poziomu współdziałania partnerów komunikacyjnych. Podstawowym celem komunikowania jest „koordynacja zachowań instrumentalnych i interpersonalnych osób podejmujących aktywność komunikacyjną" i „nie chodzi tu o bezpośrednią koordynację zachowań obserwowalnych, lecz także o uzgodnienie przekonań, opinii, postaw wobec rzeczywistości" [Fazlagić 2011, s. 97-98].

Proces skutecznej komunikacji to przekazywanie informacji, z korzyścią i zrozumieniem dla wszystkich jego uczestników. Efektywna komunikacja przyczynia się do większej aktywności, większej skuteczności zmian organizacyjnych, wzrostu zaufania pracowników do firmy. Dobra komunikacja międzyludzka to klucz do sukcesu każdej firmy, ponieważ jak wskazują M. Makowiec oraz W. Matusiński [2009, s. 168]: pomaga sprawniej i efektywniej realizować zadania; ułatwia grupowe procesy podejmowania decyzji; udrażnia przepływ informacji; usprawnia codzienne działania; umożliwia twórcze rozwiązywanie problemów; odgrywa kluczową rolę w kreowaniu atmosfery pracy zespołowej; umożliwia budowanie silnych więzi między pracownikami; pomaga w rozwiązywaniu konfliktów; wzmacnia zaufanie i lojalność.

Skuteczność procesu komunikowania się – to, czy partnerzy w ramach dokonanej wymiany komunikacyjnej osiągną pożądane wyniki, a zatem czy dojdzie do koordynacji zachowań biorących udział w wymianie komunikacyjnej osób – zależy od szeregu czynników, m.in. od cech poszczególnych elementów biorących udział

w procesie komunikowania się, tj. nadawcy, wiadomości, kanału komunikacyjnego, odbiorcy, informacji zwrotnej i skutku, jaki wiadomość wywołuje u odbiorcy, oraz ich wzajemnej zgodności [Glińska-Neweś 2007, s. 562].

3. Materiały i metody

W celu odpowiedzi na pytanie zawarte w artykule została postawiona hipoteza główna: „Efektywność instrumentów komunikacji wewnętrznej jest jednym z głównych determinantów ich stosowania w przedsiębiorstwie" oraz dwie hipotezy pomocnicze w odniesieniu do tematu. Hipoteza pomocnicza pierwsza brzmi: „Stosowanie form i typów narzędzi komunikacji wewnętrznej zależy od statusu przedsiębiorstwa i liczby zatrudnionych w niej pracowników", druga natomiast: „Występowanie barier w komunikacji wewnętrznej zależy od statusu przedsiębiorstwa i liczby zatrudnionych w niej pracowników". Stwierdzenia te można stosować zarówno do całego przedsiębiorstwa, jak i do poszczególnych jego działów.

Celem artykułu jest próba uzyskania odpowiedzi na pytania: Czy w przedsiębiorstwach funkcjonujących na rynku jest wystarczająca wiedza na temat efektywnych form komunikacji wewnętrznej? Czy stosowanie form komunikacji wewnętrznej zależy od statusu, czy od liczby zatrudnionych pracowników w przedsiębiorstwie? Czy przyczyną sukcesu organizacji na rynku jest efektywne wykorzystanie form komunikacji wewnętrznej?

Wywiad przeprowadzony w firmie World Courier ma za zadanie poznanie stosowanych form komunikacji wewnętrznej, ich wpływu na efektywną realizację misji oraz stopnia znajomości tych narzędzi i sposobu, w jaki pracownicy organizacji biorą udział w efektywnym wykorzystywaniu form komunikacji wewnętrznej.

Przedsiębiorstwa, które ułatwiają przepływ informacji między pracownikami, działami, szefami i podwładnymi, wiele zyskują. Ludzie są w nich bardziej zaangażowani i utożsamiają się z organizacją. Jako przykład podać można firmę World Courier – dużą, światową firmę działającą od 45 lat w obszarze logistyki. World Courier jest pionierem rozwoju zaawansowanej technologii w celu usprawnienia zarządzania logistyką badań klinicznych. World Courier to: 2500 osób stowarzyszonych na rynkach lokalnych; ponad 140 biur na całym świecie; 14 strategicznie rozmieszczonych składów na całym świecie; wykonywane operacje w ponad 50 krajach.

Komunikacja w firmie World Courier stanowi jeden z kluczowych elementów zarządzania przedsiębiorstwem i w dużej mierze decyduje o jego powodzeniu lub porażce. Wewnętrzna struktura organizacji jest hierarchiczna i zamknięta. Wyróżnia się tu grupę kierowniczą i dużą grupę personelu, która ma dokładnie określone role społeczne i zawodowe. Sformalizowane kontakty między członkami organizacji wymuszają formalny i oficjalny sposób komunikowania się. W celu usprawnienia obiegu dokumentów, wglądu do różnego rodzaju zasobów firmy, przekazania istotnych informacji z codziennego życia zakładu pracy firma wdrożyła system komunikacji wewnętrznej.

Komunikacja odbywa się w bezpośrednim kontekście, przez telefon stacjonarny i komórkowy, z zastosowaniem nowych technologii: e-mail, Internet, Ekstranet. Komunikaty pisemne to np. oficjalna korespondencja między biurami i wydziałami, komunikaty, informacje wywieszane na tablicach ogłoszeniowych lub umieszczane w Internecie bądź Ekstranecie. Komunikowanie przez Internet należy do tekstowej komunikacji, która z jednej strony zubaża interakcje, z drugiej zaś daje możliwości, jakich nie osiągnie się w kontaktach twarzą w twarz. Poczta elektroniczna, która jest wygodniejszą i tańszą formą od tradycyjnej korespondencji, pozwala na szybką wymianę dokumentów bez potrzeby odchodzenia od stanowiska pracy. Pracownicy mają także możliwość wykonywania skanów oryginałów dokumentacji i przesyłania jej do odpowiedniego adresata. Jeszcze większym ułatwieniem wzajemnej komunikacji stały się telefony komórkowe i telefaxy. Telefaxy ułatwiają wykorzystanie pisemnej formy komunikacji bez konieczności rezygnowania z szybkiej reakcji zwrotnej. Zastosowanie w firmie World Courier nowych technologii stwarza warunki do efektywnego komunikowania się pracowników.

Kluczowym narzędziem komunikacji jest dialog i polecenia służbowe. W firmie World Courier codziennością są narady służbowe, najczęściej pracowników tej samej komórki organizacyjnej bądź komórki zajmującej się danym zadaniem. Czas trwania odpraw jest krótki, a przebieg ma charakter typowo roboczy. Kierownicy poszczególnych działów otrzymują od kadry zarządzającej polecenia, które przekazywane są później do wykonania pracownikom niższego szczebla.

Firma World Courier wdrożyła również system czatów organizowanych dla pracowników, podczas których przełożony wyznacza zadania poszczególnym pracownikom. Jest to o tyle ważne narzędzie, że pozwala pracodawcom wyczuć nastroje wśród pracowników. O czacie informowani są wszyscy pracownicy poszczególnych działów i każdy może w nim wziąć udział. Dużą zaletą tego narzędzia komunikacji jest to, że przełożony może dotrzeć do dużej liczby uczestników. Osobiste spotkania z zarządzającymi mogłyby zająć bardzo dużo czasu, dlatego też czaty z pracownikami umożliwiają debatę większości pracowników. Taka dłuższa rozmowa pracownika z przełożonym sprawia, że pracownik czuje się doceniony, ma poczucie, że jest częścią przedsiębiorstwa, że jego zdanie się liczy, a praca, którą wykonuje, ma wpływ na efektywny rozwój firmy. Taka rozmowa jest idealnym rozwiązaniem dla firmy, która dba o dobrą komunikację z pracownikami. Podczas czatów można rozwiązać wiele problemów. Wyjaśnienie pracownikom spraw związanych z funkcjonowaniem firmy, np. negatywnych przyczyn, ma odzwierciedlenie w jakości pracy. Każdy pracownik włączony do takiej rozmowy odnosi wrażenie, że jego opinia jest dla pracodawcy ważna.

Do podstawowych narzędzi komunikacji wewnętrznej w firmie World Courier należą także spotkania, zebrania, narady koordynacyjne, konferencje i seminaria. Ta forma porozumiewania się w przedsiębiorstwie jest stosowana powszechnie, gdyż kierownictwu zależy na bezpośrednim dzieleniu się doświadczeniami, przekazywaniu informacji o osiągniętych sukcesach oraz na otrzymywaniu sygnałów zwrotnych.

Organizowane są one również w celu wypowiadania poglądów, uzgodnienia wspólnych działań, przewidzenia potencjalnych problemów, udzielania rad lub podejmowania decyzji w sprawach zawodowych. Tego typu narzędzia dają możliwość rozwiązywania nagromadzonych wątpliwości, gdyż pozwalają na sformułowanie odpowiedzi na pojawiające się pytania oraz wspólnego wypracowania rozwiązań nad występującymi problemami.

W World Courier Intranet stanowi kanał komunikacji, taki sam jak telefon, rozmowa, faks czy list. Z tą zasadniczą różnicą, że informacje czekają na odbiorcę. Intranet jest to rodzaj sieci wewnętrznej, która stanowi system wymiany i publikacji oparty na technologii internetowej, ułatwiający komunikację pomiędzy pracownikami, dający łatwy dostęp do informacji o firmie i jej pracownikach. Zaletą Intranetu jest fakt, że wykorzystuje się istniejącą infrastrukturę komputerową – sprzęt, sieć, istniejące systemy baz danych. Dodatkowo nie trzeba się obawiać o wyciek danych poufnych, ponieważ obieg informacji w sieci jest bezpieczny.

Obserwacja zjawisk zachodzących w sferze komunikacji wewnętrznej w różnych przedsiębiorstwach, a także świadomość jej znaczenia dla ich właściwego funkcjonowania doprowadziła autorkę do zainteresowania się tym obszarem działalności organizacji. Dla wyjaśnienia wpływu skutecznej komunikacji wewnątrz firmy World Courier wpływającej na jej funkcjonowanie założone zostało przeprowadzenie wywiadu z pracownikiem World Courier, Bożeną Rejman-Pogozelski, która od 10 lat pracuje jako krajowy specjalista ds. logistyki i zajmuje się nadawaniem przesyłek na terenie Stanów Zjednoczonych. Na potrzeby niniejszego artykułu osoba udzielająca wywiadu zebrała również opinie od innych pracowników World Courier. Dobór osób, wśród których przeprowadzono rozmowy, był doborem celowym na zasadzie ich dostępności. W badanej grupie znalazły się osoby zatrudnione w firmie World Courier z różnym stażem pracy i zajmujące różne stanowiska:

„Pracuję w firmie World Courier już 10 lat w dziale obsługi klienta. Moja praca polega na przyjmowaniu zamówień od kontrahentów i nadawaniu różnorakich przesyłek, często nawet takich, które ratują życie. Na przestrzeni tych lat mogę zaobserwować, że z komunikacją wewnętrzną pomiędzy pracownikami bywało różnie. Na początku mojej pracy praktycznie nie istniała – otrzymywaliśmy zlecenie i musieliśmy realizować zlecone zadanie. Bardzo często dochodziło do nieporozumień: osoby, które zajmowały się nadawaniem przesyłek, nie odczytały poprawnie przesłanej wiadomości, przesyłki nie opuszczały magazynów na czas lub docierały z opóźnieniem. Myślę, że wynikało to stąd, że firma zatrudnia osoby różnych narodowości – w tym przypadku bariera językowa, niezrozumienie przesłanej treści czy też obawy przed zadaniem szczegółowych pytań prowadziły do pewnych antagonizmów, przez które cierpiał wizerunek firmy. Komunikacja wewnętrzna pomiędzy pracownikami praktycznie nie istniała – nie wiedzieliśmy, co dzieje się w firmie, jakie strategiczne decyzje dotyczące jej funkcjonowania zapadają na wyższych szczeblach, byliśmy wyłączeni z współdecydowania o działalności firmy. A przecież praca w World Courier to nasz drugi dom – pracowaliśmy razem, dbaliśmy o wspólne dobro, jakim była nasza firma, chcieliśmy

mieć wpływ na to, co dzieje się wewnątrz firmy. Kilka lat temu sytuacja znacząco się poprawiła – nasi przełożeni zaczęli z nami rozmawiać, otrzymujemy wystarczające informacje dotyczące działalności firmy. Dzięki temu nasi współpracownicy zaczęli mieć poczucie przynależności do naszej małej »wspólnoty«. Widać to było bardzo wyraźnie – wszyscy zaczęli się starać, nie dochodziło już do nieporozumień, pracownicy nie obawiali się zadawać pytań. I to jest właśnie najważniejsze. Komunikacja wewnętrzna w takiej firmie jak World Courier jest niezwykle ważna, bez tego nie da się efektywnie realizować misji założycieli naszego przedsiębiorstwa. Przez cały czas mamy do czynienia z przesyłkami, które są zależne od czasu i wartości, więc aby działać na oczekiwanym poziomie, musimy się przecież stale komunikować. Według mnie w chwili obecnej firma World Courier nie potrzebuje żadnych zmian związanych z wewnętrzną komunikacją, gdyż przepływ informacji jest bardzo dobry na poziomie pracownik – przełożony. Według mnie komunikacja wewnętrzna na obecnym poziomie jest jednym z powodów, dla których firma odniosła obecny światowy sukces. Myślę, że moi koledzy i koleżanki, z którymi pracuję, mają podobne zdanie.

Natasha pracuje w firmie 11 lat w głównym dziale obsługi klienta. Jej praca polega na zapewnieniu płynności pracy na nocnej zmianie z osobami z nią współpracującymi. Według niej komunikacja w firmie powinna polegać na tym, że kierownictwo wyższego szczebla powinno przekazywać informacje o wszelkich zmianach i aktualizacjach do działu obsługi klienta. Jest to niezwykle ważne z jej punktu widzenia, ponieważ zapewnienie przepływu komunikacji pomiędzy pracownikami daje wszystkim pracownikom poczucie przynależności do firmy. Nie jest on jednak skuteczny, tak jak powinien być. Widzi ona, że komunikacja wewnętrzna praktycznie nie istnieje. Jej bezpośredni przełożony w ogóle nie kontaktuje się z nią. Ciągle traci na tym, ponieważ jako ostatnia dowiadywała się o ważnych sprawach związanych z funkcjonowaniem firmy od pracowników niższego szczebla w trakcie swojej zmiany. Według niej przełożony i pracownik powinni być zawsze w stałej komunikacji; niestety, tak nie jest, co wpływa na jakość pracy w firmie. Uważa, że komunikacja jest bardzo ważnym narzędziem dla wszystkich firm, gdyż aby pracownicy czuli, że są ważni w wykonywaniu swoich obowiązków, że wypełniają ważną misję dla rozwoju firmy, muszą być traktowani jak partnerzy w wymianie informacji, a brak wzajemnej komunikacji sprawia, że pracownicy czują się niedoceniani. Według niej przepływ jakichkolwiek informacji w firmie jest na średnim poziomie, co nie jest zadowalające z punktu widzenia wypełniania przez pracowników obowiązków służbowych. Częste nieporozumienia w firmie są powodem braku sprawnej komunikacji. Kierownictwo nie zdaje sobie sprawy, że pracownicy powinni wiedzieć wszystko, np. o zastąpieniu przełożonego czy menadżera. Według Natashy w chwili obecnej komunikacja w firmie powoli ulega zmianie – przełożeni w firmie wysyłają e-maile strategiczne z punktu widzenia jej sprawnego funkcjonowania. Jednakże, jak stwierdziła, w firmie należy poprawić komunikację wewnętrzną, a kierownictwo wyższego szczebla wymaga przeszkolenia w zakresie skutecznego komunikowania się z pracownikami. Również opinie pracowników są brane pod uwagę przy rozmowach o efektywności i możliwej

poprawie komunikacji w firmie, gdyż firma zleca pracownikom wypełnianie corocznych ankiet na temat tego, jak doskonalić moralność firmy. Ponadto przełożeni w swojej komunikacji wewnętrznej z pracownikami stosują najczęściej spotkania, wiadomości e-mailowe oraz rozmowy telefoniczne. Według niej sukcesem rozwoju firmy jest dobra i sprawna komunikacja wewnętrzna.

John pracuje w formie World Courier 18 miesięcy jako krajowy specjalista ds. logistyki i zajmuje się nadawaniem przesyłek na terenie USA. Według niego komunikacja wewnętrzna jest bardzo ważna, ponieważ World Courier jest firmą działającą całodobowo 365 dni w roku 24/7. W chwilach gdy John nie jest obecny w firmie, jego współpracownicy komunikują się za pośrednictwem poczty elektronicznej czy notatek wewnętrznych. Według niego komunikacja wewnętrzna jest niezmiernie ważna w działalności logistycznej, jaką świadczy World Courier, ponieważ bez skutecznej komunikacji nie można byłoby świadczyć takich usług, z których słynie World Courier. Brak komunikacji nie pozwoliłby działać działowi, w którym pracuje, jako spójnej jednostce w realizacji powierzonych zadań. Według niego poziom komunikacji w firmie i przepływ informacji pomiędzy pracownikami jest bardzo dobry. Nadanie jednej przesyłki to nie tylko praca, lecz także ważny przepływ informacji pomiędzy biurami bramek, agentami i działami obsługi klienta. John czuje się dobrze poinformowany o tym, co dzieje się w jego firmie, dzięki spotkaniom, biuletynom e-mailowym oraz bezpośredniej komunikacji z przełożonymi. Sprawnie działająca wymiana informacji e-mailowej, wewnętrzne notatki, rozmowy konferencyjne to najważniejsze środki wykorzystywane w komunikacji, które sprawiają, że według niego pracownicy wiedzą, co ważnego dzieje się w danym momencie w firmie. Według Johna przepływ informacji jest na bardzo wysokim poziomie. Nie jest on może idealny, ale w większości przypadków jest dobry; czasami notatki, zwłaszcza z biur zagranicznych, można wyprowadzić poza kontekst. Według niego w firmie zdarzają się również nieporozumienia. Czasami ludzie są przytłoczeni nawarstwieniem pracy i mogą zapomnieć o tym, co jest ważne dla sprawnego wyniku wysyłki lub pracy; może też wystąpić awaria w komunikacji spowodowana różnicami w strefie czasowej.

Leilani swoją pracę w World Courier rozpoczęła 11,5 roku temu. Zajmuje się logistyką, czuwa nad nocną zmianą w Departamencie Obsługi Klienta Wewnętrznego. Według niej komunikacja wewnętrzna w firmie jest bardzo ważna, gdyż wpływa na codzienną pracę. Przybiera ona postać wymiany informacji poprzez pocztę elektroniczną, spotkania, Intranetu oraz rozmów telefonicznych. Według niej poziom komunikacji w organizacji i przepływ informacji pomiędzy pracownikami z biegiem lat znacząco się poprawił i w chwili obecnej jest na dość wysokim poziomie. Opinie pracowników, ich pomysły i sugestie są brane pod uwagę przy rozważaniu efektywności lub poprawy komunikacji w firmie, gdyż uwzględniono zwłaszcza sugestie dotyczące personelu i potrzeb operacyjnych. Według niej, w chwili obecnej World Courier nie potrzebuje żadnych zmian związanych z wewnętrzną komunikacją, gdyż przepływ informacji jest bardzo dobry na każdym poziomie. W jej opinii powodem pojawiających się nieporozumień w firmie może być sytuacja, gdy po wysłaniu wiadomości

e-mail nie następuje rozmowa telefoniczna, aby potwierdzić, czy wiadomość została odebrana i zrozumiana.

Max pracuje w firmie od 5 lat. Jest konsultantem logistyki krajowej w World Courier. Obecnie pracuje w dziale obsługi klienta, a jego praca polega na nawiązywaniu kontaktów z klientami przy składaniu zamówień na przesyłki dostosowane do czasu i temperatury. Komunikacja wewnętrzna w formie World Courier postrzegana jest przez niego jako przepływ informacji, którą pracownicy wymieniają między sobą na temat firmy. Informacje te można czasami uznać za bardzo poufne i wysoce niejawne. Konieczne jest, aby pracownicy w pełni rozumieli istotę informacji, którymi się posługują, jak i wewnętrzny język firmy. W jego opinii funkcja komunikacji wewnętrznej w World Courier polega na zrozumieniu SOP (Standardowych Procedur Operacyjnych), który służy jako przewodnik po wiedzy i zrozumieniu natury firmy i branży logistycznej. Kluczowe znaczenie ma aktualność przekazywanych informacji, które pomagają w kształtowaniu bieżących zadań firmy. Według Maxa komunikacja wewnętrzna w firmie jest na dość dobrym poziomie i ma zasadnicze znaczenie, gdyż ważne jest, aby rozwijać efektywną komunikację pomiędzy pracownikami podczas realizacji zamówienia. Ponadto komunikacja wewnętrzna ma wpływ na jakość pracy, gdyż zrozumienie ogólnego języka firmy na poziomie wewnętrznym mówi o rodzaju świadczonych przez pracowników firmy usług. Max ocenia poziom komunikacji w firmie i przepływ informacji pomiędzy pracownikami dość dobrze; uważa, że firma dba o to, aby wszyscy pracownicy byli dobrze poinformowani, co dzieje się w firmie, jednakże opinie i sugestie pracowników nie są brane pod uwagę przez przełożonych w kontekście efektywności firmy. Takie pomysły dotyczące komunikacji są zwykle opracowywane na poziomie kierownictwa, pracownicy nie są brani pod uwagę w wyrażaniu swoich poglądów. Uważa, że powodem nieporozumień w organizacji jest niezrozumienie lub brak udziału pracowników w procesie ogólnej kultury firmy. Jest to według niego bardzo negatywne zjawisko, ponieważ może doprowadzić do konfliktów pomiędzy zarządzającymi a pracownikami i nieuchronnie do rozłączenia firmy jako całości. W jego opinii powodem sukcesu firmy jest dobra komunikacja wewnętrzna, gdyż w obszarze, gdzie istnieje dobra komunikacja wewnętrzna, firma odnosi sukces".

4. Wyniki badania

Komunikacja w firmie World Courier, na podstawie przeprowadzonego wywiadu, jest efektywna, a ciągła wymiana informacji pomiędzy przełożonymi a pracownikami spełnia swoją funkcję informacyjną i wpływa na ekonomiczne działanie firmy.

W świetle przeprowadzonego wywiadu ustalono, że: niezależnie od stażu pracy pracownicy są dobrze informowani o wszystkim, co dzieje się wewnątrz firmy; wraz ze wzrostem stażu pracy w przedsiębiorstwie rośnie ocena ważności przekazywania pracownikom aktualnych informacji niezbędnych dla ich właściwego funkcjonowania w przedsiębiorstwie; również wraz ze wzrostem stażu pracy rośnie ważność tworzenia

pozytywnej atmosfery w miejscu pracy i przygotowywania pracowników do nadchodzących zmian; niezależnie od zajmowanego stanowiska pracownicy wysoko oceniają ważność przekazywania pracownikom aktualnych informacji niezbędnych dla ich właściwego funkcjonowania w przedsiębiorstwie oraz motywowania pracowników do działania na rzecz firmy; zajmowane stanowisko również nie ma wpływu na znaczenie budowania pozytywnego wizerunku firmy wśród pracowników i przygotowywanie pracowników do nadchodzących zmian; im więcej osób zatrudni przedsiębiorstwo, tym wyżej oceniana jest ważność jednoczenia pracowników wokół misji, wartości i strategii organizacji oraz przygotowywania pracowników do nadchodzących zmian, natomiast niżej – znaczenie przekazywania pracownikom aktualnych informacji niezbędnych dla ich właściwego funkcjonowania w przedsiębiorstwie oraz motywowania personelu do działania na rzecz organizacji.

Z przytoczonych powyżej faktów zebranych w trakcie szczegółowego wywiadu wynika, że poszczególne działania komunikacyjne w firmie wpływają na postawy pracowników World Courier, na ich utożsamianie się z misją i działalnością firmy. Dlatego też uzasadnione wydaje się stwierdzenie, że realizacja wszystkich celów komunikacji wewnętrznej w istotny sposób oddziałuje na postawy pracowników. W wypowiedzi najczęściej podkreślano następujące aspekty: szybkość przepływu informacji; prawdziwość i rzetelność przekazu; zapewnienie pracownikom wystarczającej ilości informacji; uzyskiwanie informacji zwrotnej na temat podjętych bądź zaniechanych działań; dopasowanie przekazywanych wiadomości do potrzeb komunikacyjnych odbiorców; osiąganie celu, w jakim rozpoczęto komunikowanie, czyli wywołanie zamierzonych efektów; przyczynianie się do usprawniania pracy i rozwiązywania problemów, które pojawiają się w organizacji.

W związku z powyższym można stwierdzić, że pracownicy World Courier nie identyfikują obszarów problemowych w zakresie komunikacji wewnętrznej, która mogłaby wpływać negatywnie na działalność firmy w dziedzinie przede wszystkim logistyki, czują się bardzo dobrze informowani na każdym szczeblu pracowniczym, znają swoje miejsce w hierarchii przedsiębiorstwa, mają poczucie spełniania swojej misji.

Przeprowadzony wywiad pokazuje, że niezależnie od tego, jaką pracę wykonuje pracownik, komunikacja wewnętrzna jest niezmiernie ważna dla sprawnego i efektywnego funkcjonowania firmy World Courier. Sprawna komunikacja wewnętrzna sprawia, że pracownicy utożsamiają się z firmą, wierzą, że wykonują nie tylko codzienną pracę, lecz także wypełniają ważną wewnętrzną misję, którą jest świadczenie usług na rzecz klientów. Nie wszystkie elementy w przekazywaniu informacji są oczywiście jasne i klarowne, jednakże według rozmówców przełożeni starają się w znacznym stopniu włączać pracowników niższego szczebla w wymianę informacji. Tylko szybki i sprawny obieg informacji pozwala pracownikom lepiej zaadaptować się do zmian oraz zyskać poczucie, że są ważnymi członkami firmy działającymi dla wspólnej misji.

Wśród przeszkód na drodze do skutecznego komunikowania w firmie World Courier wyróżnić z całą pewnością można m.in. przeszkody o charakterze fizycznym, językowym, emocjonalnym, percepcyjnym, kulturowym czy związane z brakiem

zaufania i wiarygodności: brak otwartości, asertywności czy niechęć do komunikacji; stereotypy i uprzedzenia, którymi kierują się pracownicy firmy; skłonność do oceniania; ich emocjonalne reakcje; zdobyte wcześniej doświadczenia i indywidualny odbiór informacji; różnice językowe; brak znajomości języka i błędy związane z nieumiejętnym formułowaniem, przekazywaniem i odbieraniem danej informacji czy komunikatu; przekazywanie z opóźnieniem wiadomości dwuznacznej lub niejasnej, co powoduje najczęściej sytuacje konfliktowe pomiędzy pracownikami firmy; brak lub nadmiar czasu pracowników; narzucanie im różnych form komunikacji, które nie są dostosowane do ich percepcji; szumy i zakłócenia natury fizycznej; różnice w statusie bądź władzy; niesprzyjający w porozumiewaniu się styl kierowania; zbytnie sformalizowanie zachowań członków organizacji; kulturę i klimat organizacyjny; zniechęcające do otwartości w wyrażaniu opinii pracowników.

Eliminowanie wymienionych przeszkód nie jest łatwym zadaniem, jednak wydaje się konieczne dla usprawnienia komunikacji wewnątrz firmy. Szczególnie ważne okazuje się nieustanne doskonalenie kompetencji komunikacyjnych wszystkich pracowników, gdyż to na nich w głównej mierze spoczywa ciężar odpowiedzialności za skuteczność porozumiewania się i efektywnej działalności firmy.

5. Zakończenie

Podstawą komunikacji w przedsiębiorstwie jest system wewnętrznej komunikacji, za pomocą którego możliwe jest informowanie i przekazywanie misji, strategii firmy, jak również formułowanie i przekazywanie celów. Osiągnięcie sukcesu firmy jest ściśle powiązane z procesem integracji wysiłków wszystkich pracowników na rzecz realizacji jej celów, a integracja ta jest możliwa, gdy pracownicy mają przy tym szansę realizowania własnych celów i dobry przepływ informacji umożliwiający ich urzeczywistnienie. Tylko wtedy można mieć pewność, że wszyscy pracownicy będą działali w tym samym kierunku.

W artykule na przykładzie firmy World Courier podjęta została próba zwrócenia uwagi na proces efektywnego komunikowania się, który szczególnego znaczenia nabiera w praktyce zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie. Na podstawie wiedzy uzyskanej w oparciu zarówno o analizę literatury, jak i przeprowadzony wywiad można stwierdzić, że umiejętność jasnego i precyzyjnego wyrażania myśli i rozumienia innych ludzi jest kluczem nie tylko do sprawnego zarządzania, lecz także warunkiem owocnej współpracy. Celem komunikowania się w strukturach organizacji jest przekazywanie poleceń, uzyskiwanie informacji, a także sprecyzowanie oczekiwań, uzgodnienie opinii, podjęcie decyzji, wspólne planowanie dalszych działań.

Pomimo że istota komunikacji z pracownikami może wydawać się czymś oczywistym, nie zawsze przekłada się to na praktykę – zwłaszcza w dzisiejszym, dynamicznym otoczeniu rynkowym. Świat szybko się zmienia i zmiana stała się hasłem, na którym firmy skupiają się, poszukując możliwości rozwoju. W rezultacie pracownicy doświadczają coraz częstszych zmian, wywołujących zagubienie, sceptycyzm

i nieufność, co przeszkadza w osiągnięciu celów biznesowych. To dlatego komunikacja wewnętrzna jest dziś istotniejsza niż kiedykolwiek wcześniej.

Literatura

Błaszczak A., 2009 *Ważne informacje lepiej usłyszeć od szefa*, Dodatek do „Rzeczpospolitej", Ekonomia & Rynek, nr 17.

Brzezińska E., Paszkowska-Rogacz A., 2009, *Człowiek w firmie. Bez obaw i z ochotą*, Difin, Warszawa.

Catmull E., 2009, *Jak Pixar wyzwala kreatywność zespołową*, Harvard Business Review Polska, wrzesień.

Fazlagić J., 2011, *Dzielenie się wiedzą wg psychologii ewolucyjnej i ekonomii behawioralnej*, Problemy Jakości, kwiecień.

Glińska-Neweś A., 2007, *Kulturowe uwarunkowania zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo „Dom Organizatora", Toruń.

Makowiec M., Matusiński W., 2009, *Komunikacja wewnętrzna a sprawność funkcjonowania organizacji*, [w:] Potocki A. (red.), *Globalizacja a społeczne aspekty przeobrażeń i zmian organizacyjnych*, Difin, Warszawa.