

STRATEGIA DOSKONALENIA MODELU KOMUNIKACJI WEWNĘTRZNEJ NA PRZYKŁADZIE FIRMY Z BRANŻY ENERGETYCZNEJ

Patrycja Hamera-Pierzchała^{1*}

Uniwersytet Śląski (Szkoła Doktorska), Wydział Nauk Społecznych, Polska


Streszczenie: W artykule opisano proces zmiany komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie branży energetycznej. Punktem wyjściowym stała się analiza wyników badania satysfakcji pracowników, przeprowadzona w przedsiębiorstwie w latach 2017 oraz 2019. Następnie przedstawiono zaprojektowane i wprowadzone w firmie działania naprawcze dotyczące komunikacji: ich rodzaje, zasięg i zakres. W kolejnym kroku przedstawiono wyniki badania satysfakcji pracowników przeprowadzonego w 2021 roku, a następnie porównano z wynikami z lat poprzednich. Zaprezentowano także wyniki pogłębionego badania komunikacji. Na tej podstawie określono strategię doskonalenia modelu komunikacji wewnętrznej, będącej jednym z kluczowych narzędzi zarządczych.

Słowa kluczowe: komunikacja, komunikacja wewnętrzna, komunikowanie organizacyjne

Kod klasyfikacji JEL: D83, J28

Wprowadzenie

Zmieniająca się rzeczywistość, znaczące przyspieszenie zmian gospodarczych, społecznych czy technologicznych ma odzwierciedlenie we wszystkich aspektach działalności przedsiębiorstw, ale także w postawach i potrzebach pracowników. Jednym z czynników wpływających na efektywność organizacji jest zadowolenie pracowników (Kopertyńska, 2009). Usatysfakcjonowani pracownicy w większym

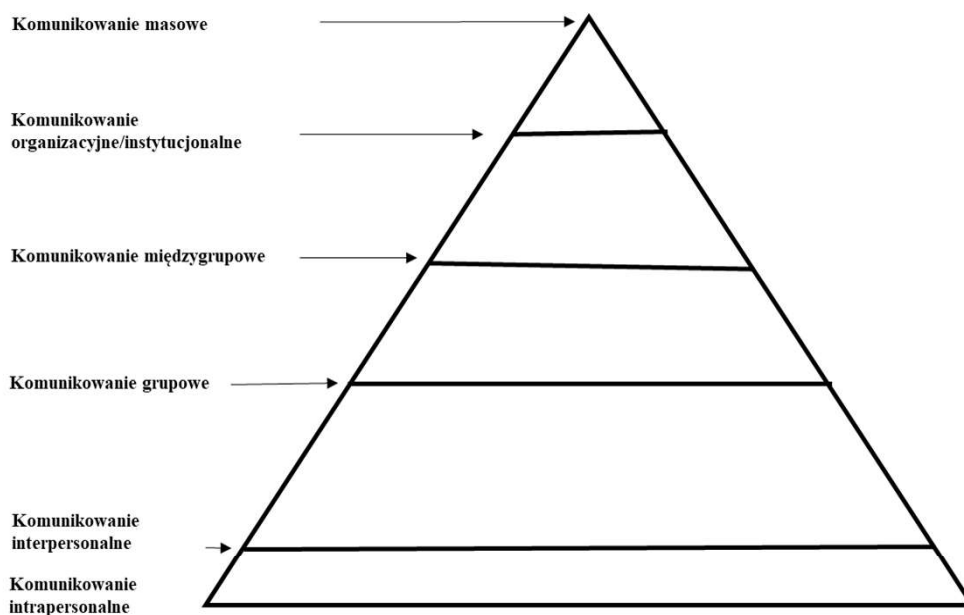
¹ Patrycja Hamera-Pierzchała, mgr, ul. Bankowa 12, 40-007 Katowice, Polska,
patrycja.hamera-pierzchala@us.edu.pl,  <https://orcid.org/0000-0001-7534-1131>

* Autor korespondencyjny: Patrycja Hamera-Pierzchała, patrycja.hamera-pierzchala@us.edu.pl

stopniu identyfikują się z celami przedsiębiorstwa, wykazują większą troskę o jakość pracy, są bardziej lojalni i zaangażowani, mniej oporni wobec zmian i bardziej skłonni do współpracy z innymi (Ljajić & Pirsl, 2021). Dla osiągnięcia tych celów, oprócz oczywistych czynników, jak płaca czy możliwość samorozwoju, znaczenie ma również proces komunikowania organizacyjnego, wpływający na efektywność i samopoczucie pracowników.

Modele komunikowania wewnątrz organizacji

Komunikowanie można określić jako proces porozumiewania się jednostek, grup lub instytucji (Dobek-Ostrowska, 2004). Jego celem jest wymiana myśli, dzielenie się wiedzą, informacjami i ideami. Proces ten odbywa się na różnych poziomach, przy użyciu zróżnicowanych środków i wywołuje określone skutki. W społeczeństwie charakteryzuje się różne poziomy komunikowania (Rysunek 1) – u podstaw leży biologicznie uwarunkowane komunikowanie intrapersonalne, na następnym szczeblu znajduje się komunikowanie interpersonalne, kolejną, wyższą formą jest komunikowanie grupowe, które, wraz z rozwojem struktur społecznych, było podstawą rozwoju komunikowania międzygrupowego. Komunikowanie organizacyjne, jako kolejny ze szczebli, powiązane jest z rozwojem instytucji. Sam proces komunikowania został sformalizowany, określono też role jego uczestników. Najwyższym poziomem komunikowania jest komunikowanie masowe, które obecnie odbywa się z wykorzystaniem środków masowego przekazu.



Rysunek 1. Poziomy komunikowania w społeczeństwie według McQuaila

Źródło: (Dobek-Ostrowska, 2004)

Komunikowanie wewnątrz przedsiębiorstwa, będące komunikowaniem organizacyjnym, kierowane jest do zamkniętej i ściśle określonej grupy odbiorców będących członkami danej organizacji. Uczestnicy procesów komunikacyjnych pozostają najczęściej w relacjach formalnych, gdzie wszyscy mają przydzielone obowiązki wynikające z pełnionych funkcji, a główny nurt komunikacji odbywa się od góry do dołu struktury organizacyjnej. Reguły kształtujące procesy komunikacyjne wynikają z przyjętych norm i standardów organizacji.

Komunikowanie organizacyjne charakteryzują cztery kierunki przepływu informacji: w górę, w dół, poziomy i ukośny. Kierunki góra i dół związane są z podległością służbową, kierunek poziomy to wymiana informacji pomiędzy uczestnikami procesów komunikacyjnych będącymi na podobnym poziomie w strukturze organizacyjnej lub będącymi w tym samym zespole zadaniowym. Kierunek ukośny to komunikacja osób będących na różnych szczeblach struktury organizacyjnej, które nie są ze sobą powiązane. Komunikacja tworzy organizacje (Zalewska-Turzyńska, 2008).

W opracowanym przez Maxa Webera modelu biurokracji i powiązanim z nim systemie komunikowania biurokratycznego (Siemieniak, 2017) kierunek komunikowania przebiega pionowo w dół struktury organizacyjnej – polecenia wydawane są podwładnym przez przełożonych, następnie podwładni raportują wykonanie poleceń przełożonym.

Wśród modeli komunikowania w hierarchicznej strukturze organizacyjnej wyróżniony został most Faloya, jako system łączący ze sobą komunikację formalną i nieformalną. W tym modelu komunikacja przebiega zarówno wertykalnie, jak i horyzontalnie – pracownicy różnych pionów organizacyjnych, w sprawach mniejszej wagi, mają możliwość komunikowania się między sobą, z pominięciem formalnej drogi służbowej angażującej przełożonych. Takie podejście znacząco skraca czas potrzebny na wymianę informacji (Siemieniak, 2017).

Analizowane przedsiębiorstwo branży energetycznej charakteryzuje się hierarchiczną strukturą organizacyjną, z którą powiązany jest system komunikowania. Model komunikowania najbliższy jest koncepcji mostu Faloya – tematy strategiczne komunikowane są wertykalnie, kwestie operacyjne omawiane są horyzontalnie. Nie ma jednak ściśle określonych, sformalizowanych i opisanych reguł pozwalających na klasyfikację ważności danego tematu. Podział jest bardziej intuicyjny i wynika z kultury organizacyjnej, relacji między poszczególnymi uczestnikami procesu komunikacji oraz wymagań konkretnych przełożonych, które mogą znacznie od siebie odbiegać.

Satysfakcja z pracy a komunikacja

Czynnikami wpływającymi na satysfakcję z pracy (Hays, 2018) są przede wszystkim: dobra atmosfera, dobre relacje z przełożonymi, poziom wynagrodzenia, możliwość rozwoju, work-life-balance czy dobra współpraca w zespole. Większość ze wskazanych w badaniu czynników powiązana jest z komunikacją. Efektywna komunikacja jest niezbędna do budowania opartej na zaufaniu relacji pracodawca – pracownik. W połączeniu z zaufaniem komunikacja stanowi istotny element procesu

zarządzania zmianami (Armstrong & Taylor, 2020), co jest szczególnie ważne w dobie coraz szybciej zmieniających się uwarunkowań rynkowych.

Świadomość roli komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwach jest coraz większa. Właściwa strategia komunikacyjna pozwala na usprawnienie realizacji zadań i grupowych procesów podejmowania decyzji, budowanie więzi międzyludzkich, ułatwienie rozwiązywania konfliktów, zrozumienie celów i strategii działania firmy (Tkalac Verčič et al., 2021).

Wraz z rozwojem informatyzacji społeczeństwa oraz praktycznie nieograniczonym dostępem do Internetu (Smolağ & Ślusarczyk, 2018) przedsiębiorstwa, zwłaszcza te o tradycyjnej, hierarchicznej strukturze organizacyjnej i wynikającym z niej modelu komunikacji, by utrzymać poziom satysfakcji z pracy, musiały zacząć dostosowywać się do oczekiwań pracowników także w sferze komunikacji. Model, w którym przełożony wydawał polecenia dotyczące wykonywanych zadań, gdzie komunikacja miała wyłącznie cel informacyjny, zaczął zastępować model nastawiony nie tylko na nadawanie komunikatów, ale także na słuchanie (Hargie & Tourish, 2003). Taki model spełnia także szereg celów zarządczych.

W prowadzonej analizie niezbędne jest uwzględnienie specyfiki branży i barier komunikacyjnych (Smerek, 2021). Branża energetyczna zatrudnia pracowników posiadających bardzo różny poziom kompetencji i kwalifikacji, co znacząco wpływa na zróżnicowanie charakterystyki stanowisk pracy, co z kolei warunkuje dostęp do firmowych kanałów komunikacji.

Cel badań

Badanie opinii pracowników dotyczące komunikacji dostarcza informacji, które pozwalają na podejmowanie inicjatyw przyczyniających się do usprawniania i poprawy działania komunikacji organizacyjnej, a przez to całej organizacji. Dzięki dopasowaniu komunikacji do oczekiwań i potrzeb pracowników wzrasta ich zaufanie organizacyjne (Austen et al., 2018), czyli poczucie pewności odnośnie pracodawcy i wsparcia otrzymywanego od niego. Jest to przekonanie pracowników, że pracodawca będzie wypełniał wobec nich swoje zobowiązania. „Zaufanie pomiędzy podwładnymi a przełożonymi jest bardzo ważną relacją, która wpływa na efekty pracy podwładnych, zaangażowanie organizacyjne, satysfakcję z pracy oraz atmosferę wewnątrz organizacji” (Rudzewicz, 2017). Wymiana informacji oraz porozumiewanie się z innymi członkami organizacji są niezbędne do sprawnej i efektywnej realizacji zadań powierzonych pracownikom. Właśnie dlatego komunikacja odgrywa tak ważną rolę w funkcjonowaniu przedsiębiorstw. „Komunikując się, wymieniamy wiedzę, zwiększamy sprawność działania, polepszamy jakość procesu decyzyjnego, a także redukujemy lub eliminujemy ryzyko związane z niepewnością” (Warner & Witzel, 2005). Wszystko to ma wpływ nie tylko na poczucie bezpieczeństwa, ale także na atmosferę pracy. Wyniki przeprowadzonych badań komunikacji stały się punktem wyjściowym do rozpoczęcia procesu budowy strategii doskonalenia modelu komunikacji wewnętrznej.

Przebieg badań

Badanie komunikacji było częścią szerszego badania mającego na celu zdiagnozowanie poziomu zadowolenia pracowników firmy zatrudniającej ponad 2 tys. pracowników.

Analizowana firma z branży energetycznej zatrudnia około 30% pracowników zajmujących okołoprodukcyjne stanowiska wykonawcze. Osoby te nie posiadają dostępu do elektronicznych kanałów komunikacji, tj. służbowej poczty elektronicznej, telefonu komórkowego oraz intranetu funkcjonującego w spółce. Komunikacja służbowa odbywa się przede wszystkim poprzez rozmowy z bezpośrednim przełożonym. Pracownicy korzystają także z tablic ogłoszeń, a do końca 2021 roku dostępna była bezpłatna gazeta firmowa w formie drukowanej. Pracują w oddziałach firmy, które oddalone są od centrali spółki od kilkunastu do kilkudziesięciu kilometrów. Przeważająca część pracowników jest w wieku średnim (średnia wieku pracowników całej spółki wynosi bez mała 50 lat).

Pozostali pracownicy zatrudnieni są na specjalistycznych stanowiskach wykonawczych, biurowych oraz stanowiskach menedżerskich – niskiego, średniego i wysokiego szczebla. W tej grupie także pracuje najwięcej osób w wieku średnim. Wszyscy posiadają dostęp do wszelkich kanałów informacyjnych wykorzystywanych w firmie. Pracują zarówno w oddziałach, jak i w centrali spółki.

Na potrzeby badań opracowano kwestionariusz ankietowy, w którym zawarte zostały pytania dotyczące poczucia satysfakcji z wykonywanej pracy, lojalności wobec pracodawcy, zaangażowania w wykonywaną pracę, relacji pracowniczych oraz komunikacji. Kwestionariusze były prawie tożsame w 2017 i 2019 roku. Ankietowani zostali poproszeni o udzielenie odpowiedzi z wykorzystaniem 5-stopniowej skali Likerta pozwalającej na ocenę stopnia akceptacji poglądów i zmierzenie postaw wobec konkretnych procesów czy projektów. Ankietowani byli także proszeni o oznaczenie miejsca, w jaki znajduje się ich komórka w strukturze organizacyjnej. W 2017 roku w badaniu wzięło udział 948 osób, co stanowiło 33 procent ogółu zatrudnionych w firmie. W 2019 roku było to 1208 pracowników, czyli 46% zatrudnionych. W obydwu przypadkach ankiety można było wypełnić w formie elektronicznej (dostępna dla osób posiadających komputer służbowy) oraz w wersji papierowej (skierowanej do osób bez dostępu do służbowego sprzętu komputerowego).

W roku 2021 badanie zostało przeprowadzone z uwzględnieniem korekty wynikającej z potrzeby m.in. pogłębionej diagnozy obszaru komunikacji. Podstawowe różnice dotyczyły samego kwestionariusza ankietowego. Ankietowani zostali ponownie zapytani m.in. o poczucie satysfakcji z pracy oraz o komunikację. Kwestionariusz, w części dotyczącej komunikacji, został rozbudowany o pytania, które pozwalają na zdiagnozowanie nie tylko subiektywnej oceny działań komunikacyjnych firmy, ale również oczekiwań pracowników związanych z tym obszarem. Na część pytań ankietowani odpowiadali z wykorzystaniem 5-stopniowej skali Likerta, część z nich dawała możliwość wielokrotnego wyboru uwzględnionych opcji odpowiedzi. Badanie zostało przeprowadzone wyłącznie w formie elektronicznej. Osoby nieposiadające dostępu do służbowych komputerów otrzymały tokeny, za pomocą

których mogły załogować się z urzędzeń prywatnych i wziąć udział w ankiecie. Przełożeni zostali poproszeni o umożliwienie pracownikom wypełnienia ankiety podczas godzin pracy. Ankieta zawierała także pytanie otwarte umożliwiające swobodną wypowiedź respondenta oraz metryczkę, gdzie respondenci określali staż pracy w firmie, zajmowane stanowisko oraz jednostkę organizacyjną, w której pracują. W badaniu udział wzięły 704 osoby, co stanowiło 32% zatrudnionych w firmie w momencie badania.

W 2017 oraz 2019 roku respondenci proszeni byli o ustosunkowanie się do ośmiu twierdzeń dotyczących komunikacji oraz komunikacji kierowniczej:

1. *Odpowiada mi sposób przekazywania informacji funkcjonujący w mojej spółce*².
2. *Zazwyczaj mam wszystkie informacje potrzebne do sprawnego wykonywania mojej pracy*³.
3. *Procedury obowiązujące w mojej spółce nie utrudniają efektywnej współpracy pomiędzy różnymi jednostkami*⁴.
4. *Ogólnie dobrze funkcjonuje przepływ informacji między spółkami w grupie kapitałowej*⁵.
5. *Informacje dla mnie istotne zazwyczaj docierają do mnie bez opóźnień*⁶.
6. *Mój bezpośredni przełożony przekazuje mi wszystkie ważne informacje na temat spółki.*
7. *Mój bezpośredni przełożony tłumaczy mi przyczyny zmian zachodzących w spółce.*
8. *Mój bezpośredni przełożony udziela mi informacji na temat tego, jak ocenia wykonywane przeze mnie zadania.*

Na rysunkach zamieszczonych poniżej przedstawione zostały rozkłady procentowe odpowiedzi negatywnych, neutralnych oraz pozytywnych w latach 2017 oraz 2019. W ciągu dwóch lat nastąpił nieznaczny spadek liczby osób, którym nie odpowiadał sposób przekazywania informacji w spółce (−4 p. proc.), jednocześnie w 2019 roku największy wzrost odnotowano w grupie osób wykazujących postawę neutralną (+8 p. proc.). Spadł także odsetek badanych (−4 p. proc.) zadowolonych ze sposobu przekazywania informacji w spółce (Rysunek 2).

Porównując wyniki badania w roku 2017 z wynikami w roku 2019, zauważyć można, że największa zmiana (przyrost) dotyczy osób przyjmujących postawę neutralną (+8 p. proc.), obserwujemy nieznaczny spadek (−2 p. proc.) postaw negatywnych, ale także (−6 p. proc.) pozytywnych (Rysunek 3).

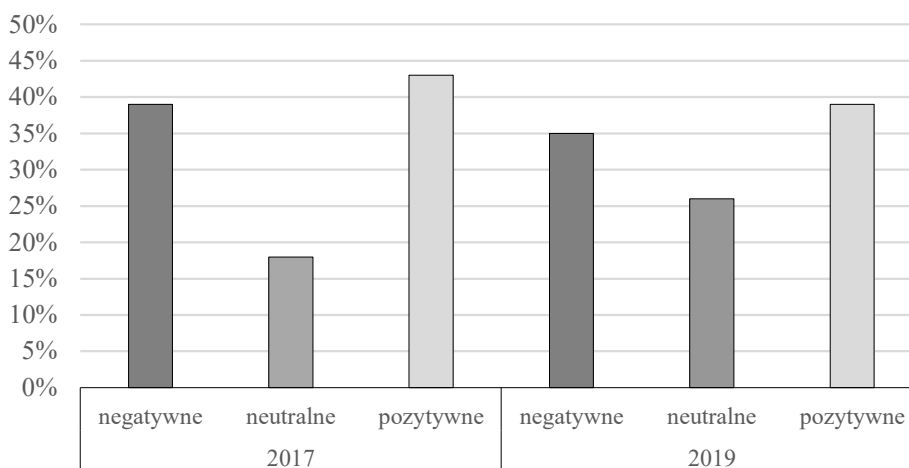
² W 2019 roku treść stwierdzenia brzmiała: *Odpowiada mi sposób przekazywania informacji w mojej spółce.*

³ W 2019 roku treść stwierdzenia brzmiała: *Mam wszystkie informacje potrzebne do sprawnego wykonywania mojej pracy.*

⁴ W 2019 roku treść stwierdzenia brzmiała: *Procedury obowiązujące w spółce wspierają efektywną realizację zadań.*

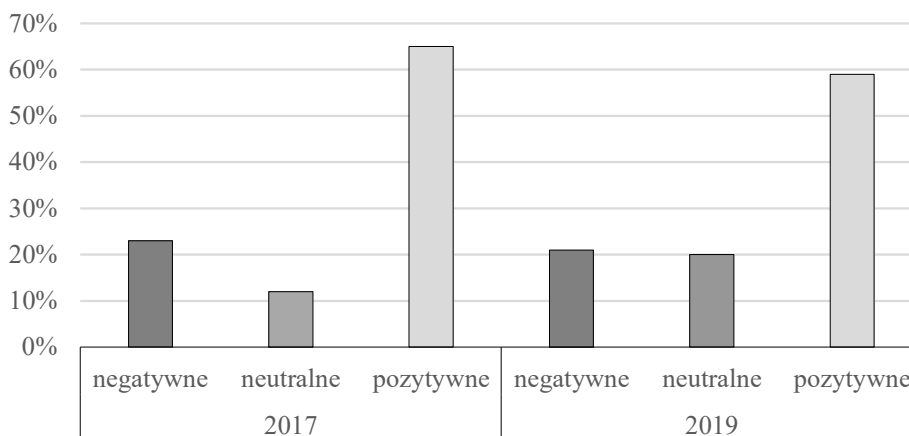
⁵ W 2019 roku treść stwierdzenia brzmiała: *Przepływ informacji między spółkami w grupie kapitałowej funkcjonuje dobrze.*

⁶ W 2019 roku treść stwierdzenia brzmiała: *Informacje dla mnie istotne docierają do mnie na czas.*



Rysunek 2. Rozkłady procentowe w latach 2017 oraz 2019 odpowiedzi negatywnych, neutralnych i pozytywnych na twierdzenie: *Odpowiada mi sposób przekazywania informacji funkcjonujący w mojej spółce*

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań

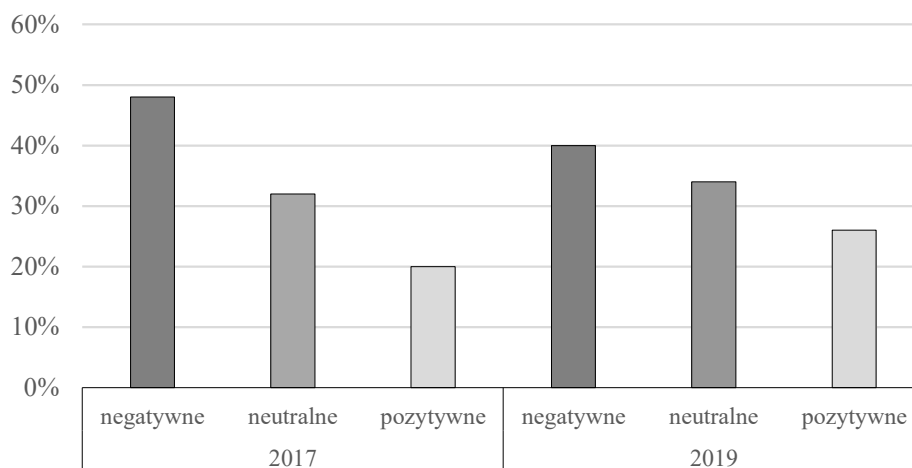


Rysunek 3. Rozkłady procentowe w latach 2017 oraz 2019 odpowiedzi negatywnych, neutralnych i pozytywnych na twierdzenie: *Zazwyczaj mam wszystkie informacje potrzebne do sprawnego wykonywania mojej pracy*

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań

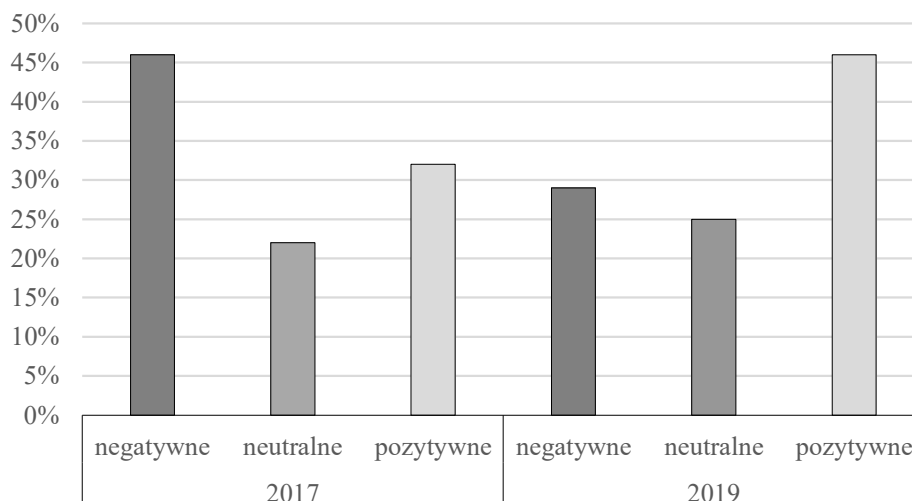
Według opinii pracowników w ciągu 2 lat nastąpił spadek negatywnych ocen procedur obowiązujących w spółce (−8 p. proc.) na rzecz ich naturalnego (+2 p. proc.) i pozytywnego (+6 p. proc.) odbioru (Rysunek 4).

Ocena respondentów dotycząca terminowego otrzymywania istotnych informacji wskazuje na znaczący spadek (−17 p. proc.) postaw negatywnych i przyrost (+3 p. proc.) postaw neutralnych oraz (+14 p. proc.) pozytywnych (Rysunek 5).



Rysunek 4. Rozkłady procentowe w latach 2017 oraz 2019 odpowiedzi negatywnych, neutralnych i pozytywnych na twierdzenie: *Procedury obowiązujące w mojej spółce nie utrudniają efektywnej współpracy pomiędzy różnymi jednostkami*

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań

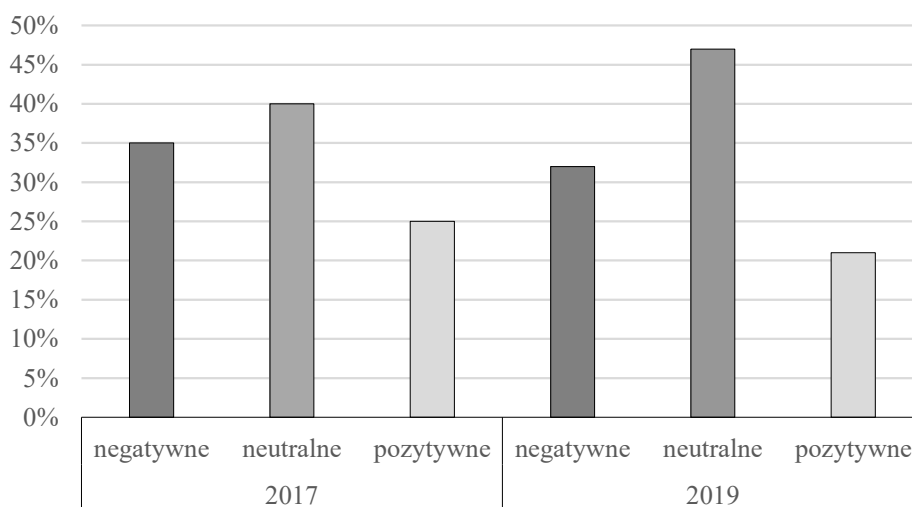


Rysunek 5. Rozkłady procentowe w latach 2017 oraz 2019 odpowiedzi negatywnych, neutralnych i pozytywnych na twierdzenie: *Informacje dla mnie istotne zazwyczaj docierają do mnie bez opóźnień*

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań

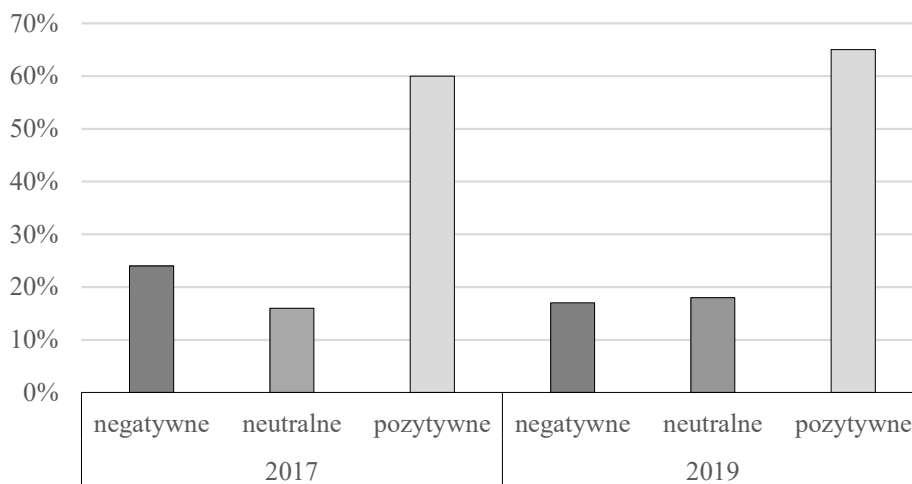
Porównanie oceny przepływu informacji pomiędzy spółkami grupy kapitałowej wskazuje, że największa zmiana (przyrost) dotyczy osób przyjmujących postawę neutralną (+7 p. proc.), obserwujemy nieznaczny spadek (-3 p. proc.) postaw negatywnych, ale także (-4 p. proc.) pozytywnych (Rysunek 6).

W 2019 roku zmalał (-7 p. proc.) odsetek badanych negatywnie oceniających swoich przełożonych w kontekście przekazywania ważnych informacji na temat spółki. Wzrosła (+2 p. proc.) liczba osób oceniających ten aspekt neutralnie oraz (+5 p. proc.) pozytywnie (Rysunek 7).



Rysunek 6. Rozkłady procentowe w latach 2017 oraz 2019 odpowiedzi negatywnych, neutralnych i pozytywnych na twierdzenie: *Ogólnie dobrze funkcjonuje przepływ informacji między spółkami w grupie kapitałowej*

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań

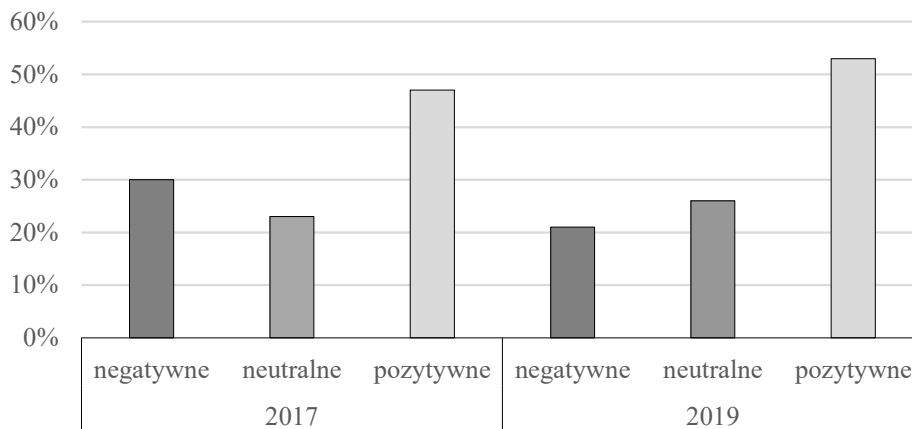


Rysunek 7. Rozkłady procentowe w latach 2017 oraz 2019 odpowiedzi negatywnych, neutralnych i pozytywnych na twierdzenie: *Mój bezpośredni przełożony przekazuje mi wszystkie ważne informacje na temat spółki*

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań

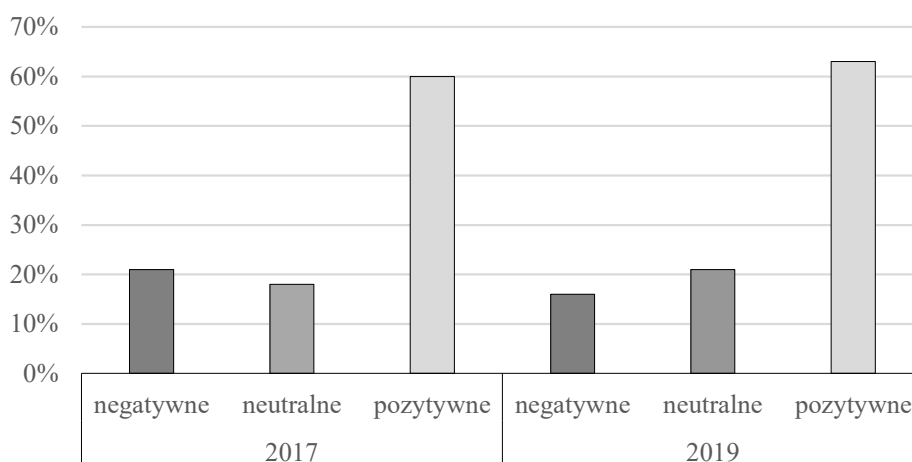
Wzrost postaw pozytywnych (+6 p. proc.) oraz neutralnych (+3 p. proc.), a spadek negatywnych (-9 p. proc.) cechuje ocenę bezpośrednich przełożonych w kontekście tłumaczenia przyczyn zmian, jakie zachodzą w spółce (Rysunek 8).

Udzielanie informacji zwrotnej w zakresie oceny wykonania zadań powierzonych pracownikowi przez większy odsetek badanych zostało ocenione pozytywnie (+3 p. proc.) oraz neutralnie (+3 p. proc.), spadł odsetek badanych (-6 p. proc.) oceniających negatywnie (Rysunek 9).



Rysunek 8. Rozkłady procentowe w latach 2017 oraz 2019 odpowiedzi negatywnych, neutralnych i pozytywnych na twierdzenie: *Mój bezpośredni przełożony tłumaczy mi przyczyny zmian zachodzących w spółce*

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań



Rysunek 9. Rozkłady procentowe w latach 2017 oraz 2019 odpowiedzi negatywnych, neutralnych i pozytywnych na twierdzenie: *Mój bezpośredni przełożony udziela mi informacji na temat tego, jak ocenia wykonywane przeze mnie zadania*

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań

Porównanie badania z roku 2017 do badania przeprowadzonego w roku 2019 wskazuje na nieznaczne zmiany postaw ankietowanych pracowników. Co warto podkreślić, zmniejszył się odsetek badanych ustosunkowanych negatywnie w przypadku wszystkich ośmiu twierdzeń dotyczących komunikacji oraz komunikacji kierowniczej. W przypadku trzech twierdzeń zmniejszył się też odsetek badanych nastawionych pozytywnie – nastąpiło zmniejszenie na rzecz podejścia neutralnego:

1. *Ogólnie dobrze funkcjonuje przepływ informacji między spółkami w grupie kapitałowej.*
2. *Odpowiada mi sposób przekazywania informacji funkcjonujący w mojej spółce.*
3. *Zazwyczaj mam wszystkie informacje potrzebne do sprawnego wykonywania mojej pracy.*

Szczególnie wymagające głębokiej analizy oraz identyfikacji przyczyn spadku liczby postaw pozytywnych są twierdzenia dotyczące bezpośrednio spółki (punkty 2 oraz 3 z powyższych). Diagnoza taka powinna uwzględniać ustalenie powodu zmniejszenia liczby postaw pożądaných (pozytywnych), tak by możliwym było zaprojektowanie i wprowadzenie działań naprawczych.

Wyniki badania zadowolenia pracowników, w tym komunikacji, każdorazowo przedstawiane są kadrze menedżerskiej (do poziomu $n - 2$). Analiza wyników badania dotyczącego komunikacji była podstawą do rozpoczęcia wewnątrzfirmowej dyskusji na temat sposobów i metod zaprojektowania oraz wdrożenia działań naprawczych, które stałyby się podwalinami strategii doskonalenia modelu komunikacji wewnętrznej. W 2019 roku powołany został zespół roboczy, którego zadaniem było wypracowanie rozwiązań prowadzących do poprawy komunikacji wewnątrz spółki.

Działania, jakie wdrożono, opierały się głównie na wykorzystaniu środków i kanałów już istniejących, przy ich jednoczesnej modernizacji, co praktycznie nie wymagało od firmy ponoszenia dodatkowych nakładów finansowych.

Wdrożone działania obejmowały kwestie związane z przekazywaniem informacji, pozyskiwaniem informacji zwrotnej oraz aktywizacją komunikacyjną pracowników. By jeszcze skuteczniej i szybciej przekazywać pracownikom istotne informacje, rozwinięto newsletter firmowy. Newsletter ma ustaloną szatę graficzną, wydawany jest w wersji elektronicznej, przesyłanej na służbowe skrzynki pracowników. Przełożeni osób nieposiadających dostępu do poczty służbowej proszeni są o przekazanie informacji swoim współpracownikom. Zwyczajowo newsletter jest drukowany i wywieszany na tablicy informacyjnej danej jednostki organizacyjnej. Co do zasady newsletter przygotowywany jest w postaci jednostronicowej, tak by druk i wywieszenie informacji nie przysparzało problemów. Za pośrednictwem newsletterów przekazywane są jedynie informacje, które dotyczą wszystkich pracowników spółki świadczących prace we wszystkich jej lokalizacjach. Jak wskazują badania skuteczności komunikacji dotyczącej koronawirusa, newsletter był dla pracowników jednym z podstawowych, uznanych za wiarygodne, źródeł informacji. Newsletter, w wersji podstawowej, wydawany jest zgodnie z istotnymi potrzebami informacyjnymi spółki. Dodatkowo, w cyklach miesięcznych, wydawany jest newsletter dotyczący zdrowia, w którym publikowane są informacje na temat najczęstszych chorób oraz porady, jak je rozpoznawać i jak im przeciwdziałać. Także w tym

cyklu publikowane są istotne informacje, np. na temat rozmieszczenia na terenie firmy urządzeń AED, apteczek czy personaliów i kontaktów do osób, które są przeszkolone z udzielania pierwszej pomocy. Kolejną odsłoną newslettera jest jego wersja dedykowana kadrze menedżerskiej. Tematyka dotyczy głównie obowiązków przełożonych i zasad obowiązujących w firmie, np. dotyczących podróży służbowych czy compliance. W celu wyrównania szybkości dostępu do informacji pracownikom nieposiadającym służbowych kont pocztowych stworzono możliwość otrzymywania newslettera na prywatne skrzynki pocztowe. Osobom, które wyraziły taką wolę i udzieliły wszystkich niezbędnych zgód RODO oraz udostępniły adresy prywatne, informacje są przesyłane w tym samym czasie co pracownikom na skrzynki służbowe.

Szczególną uwagę poświęcono szybkości i formie przekazywania informacji, tak by docierały niezwłocznie oraz były łatwe i przyjazne w odbiorze. Dział odpowiadający za komunikację wewnętrzną zacieśnił współpracę z działem HR.

W ramach intensyfikowania procesu informowania zwiększona została częstotliwość publikacji informacji w intranecie. Dla pracowników nieposiadających dostępu do intranetu, z wykorzystaniem ogólnodostępnej domeny, stworzona została podstrona internetowa, na której publikowane są wszystkie treści z intranetu, które mogą być zaklasyfikowane jako informacje zewnętrzne. Zgodnie z opinią działu bezpieczeństwa udostępnienie ogólnodostępnych komputerów z dostępem do intranetu nie było możliwe.

Działania wspomagające pozyskiwanie informacji zwrotnej to przede wszystkim praca z kadrą menedżerską, motywowanie do tworzenia między przełożonymi i podwładnymi platformy wymiany myśli i informacji, np. poprzez spotkania, dyskusje lub stwarzanie mniej formalnych okoliczności do rozmowy. Zgodnie z oczekiwaniami pracowników związanymi z większą dostępnością członków zarządu, co zostało kilkakrotnie wskazane w odpowiedziach na pytanie otwarte badania, wprowadzone zostały dyżury zarządu, podczas których pracownicy mają możliwość swobodnego kontaktu i rozmowy z wybraną przez siebie osobą.

Aktywizacja pracowników prowadzona jest na kilku płaszczyznach. Prawie wszystkie działania zewnętrzne firmy zostały powiązane z pracownikami – jeśli firma zaangażowana jest w wydarzenia sportowe czy kulturalne, pracownicy mają możliwość otrzymania pakietów startowych, wejściówek czy biletów na dane wydarzenie. Pracownicy są też zapraszani na wydarzenia zewnętrzne, których organizatorem jest pracodawca. Firma prowadzi szereg dedykowanych pracownikom, ich dzieciom, a nawet wnukom konkursów o zróżnicowanej tematyce i wartości nagród – począwszy od drobnych upominków firmowych, po rodzinne wyjazdy weekendowe. W ramach działalności Kaizen powadzone były programy zachęcające pracowników do dzielenia się swoimi spostrzeżeniami i pomysłami związanymi z optymalizacjami i usprawnieniami wykonywanej przez nich pracy lub działalności spółki.

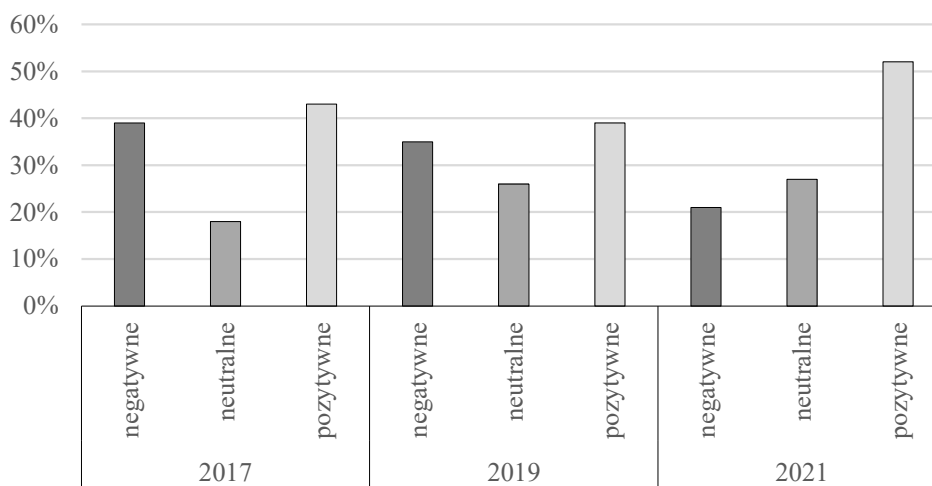
Opisane działania były wdrażane i realizowane na przestrzeni lat 2018-2021. Kolejne badanie, którego celem było zdiagnozowanie poczucia zadowolenia pracowników spółki, zostało przeprowadzone w drugiej połowie 2021 roku. Z uwagi na opinie pracownicze wskazujące, iż całe badanie było zbyt długie i zajmowało za dużo czasu, liczba pytań ogólnych została mocno ograniczona, w zamian za to istniała możliwość rozszerzenia zagadnień, których zbadanie było dla spółki szczególnie istotne.

W 2021 roku powtórzono trzy pytania ankietowe, które zostały zadane w latach 2017 i 2019. Były to twierdzenia:

1. *Odpowiada mi sposób przekazywania informacji w spółce.*
2. *Mam wszystkie niezbędne informacje potrzebne do sprawnego wykonywania mojej pracy.*
3. *Informacje dla mnie istotne docierają do mnie na czas.*

Przedstawione poniżej wykresy obrazują ilość procentową odpowiedzi negatywnych, neutralnych oraz pozytywnych w latach 2017, 2019 oraz 2021.

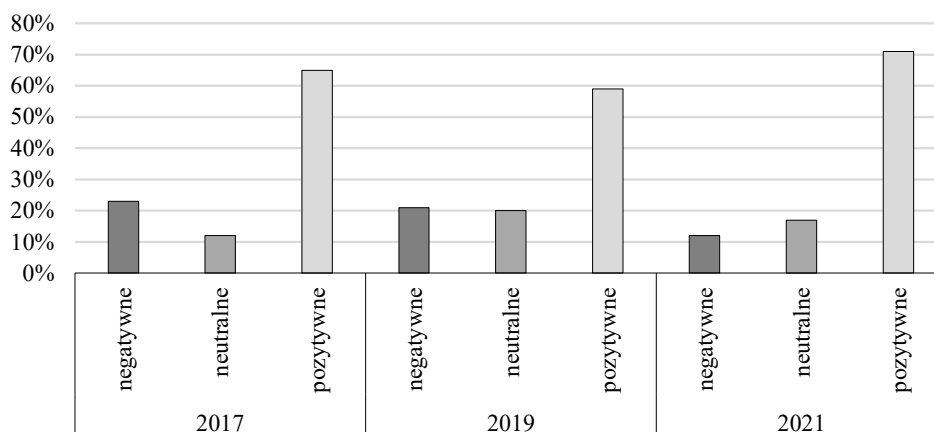
Sposób przekazywania informacji w spółce (Rysunek 10) został w 2021 roku oceniony pozytywnie przez 52% respondentów, co stanowi odpowiednio przyrost o 13 p. proc. w stosunku do roku 2019 i 9 p. proc. w stosunku do roku 2017. Neutralny stosunek do tego twierdzenia wskazało 27% badanych – więcej o 1 p. proc. niż w 2019 roku oraz o 9 p. proc. niż w 2017. Wyraźnie zmalała liczba osób o nastawieniu negatywnym – w 2021 roku było to 21% badanych, podczas gdy w 2019 roku liczba ta stanowiła 35%, a w 2017 roku było to aż 39% wszystkich ankietowanych (zmniejszenie o 18 p. proc.).



Rysunek 10. Rozkłady procentowe w latach 2017, 2019 oraz 2021 odpowiedzi negatywnych, neutralnych i pozytywnych na twierdzenie: *Odpowiada mi sposób przekazywania informacji w spółce*

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań

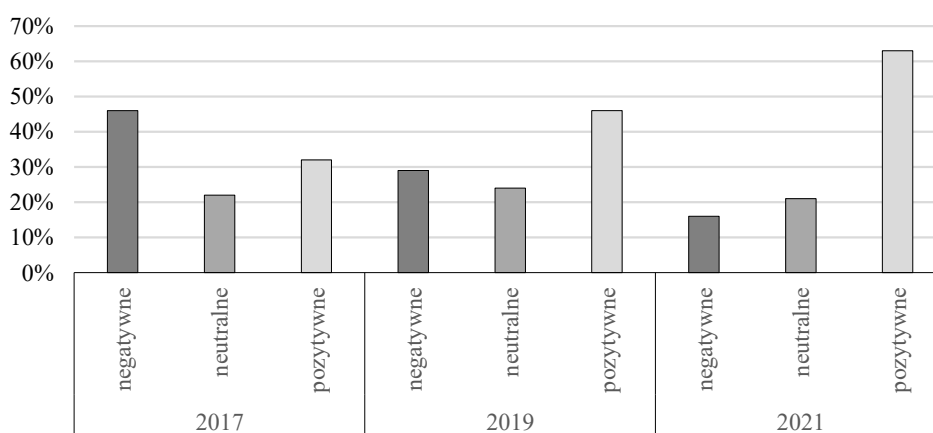
W 2021 roku (Rysunek 11) pozytywny stosunek do twierdzenia dotyczącego posiadania wszystkich niezbędnych informacji do sprawnego wykonywania swojej pracy wskazało 71% badanych osób. Stanowi to wzrost o 12 p. proc. w porównaniu z 2019 rokiem i 6 p. proc. z rokiem 2017. Liczba postaw neutralnych zmalała o 3 p. proc. w stosunku do badania z 2019 roku, ale nadal jest o 5 p. proc. wyższa niż w roku 2017. Wyraźny spadek dotyczy postaw negatywnych, których liczba jest o 9 p. proc. mniejsza niż w 2019 roku i 11 p. proc. w porównaniu z rokiem 2017.



Rysunek 11. Rozkłady procentowe w latach 2017, 2019 oraz 2021 odpowiedzi negatywnych, neutralnych i pozytywnych na twierdzenie: *Mam wszystkie niezbędne informacje potrzebne do sprawnego wykonywania mojej pracy*

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań

Bardzo wyraźny, bo niemal dwukrotny, wzrost postaw pozytywnych dotyczy twierdzenia związanego z szybkością docierania informacji istotnych z punktu widzenia ankietowanych pracowników (Rysunek 12). Pozytywne postawy w 2021 roku stanowiły 63% odpowiedzi, podczas gdy w 2017 roku było to 32%, a w 2019 roku 46%. Zmniejszyła się także liczba postaw neutralnych, w 2021 roku był to spadek o 4 p. proc. w porównaniu z 2019 rokiem oraz o 1 p. proc. w porównaniu z 2017 rokiem. Prawie trzykrotnie złała liczba postaw negatywnych – z 46% w roku 2017 do 16% w 2021 roku (–30 p. proc.).



Rysunek 12. Rozkłady procentowe w latach 2017, 2019 oraz 2021 odpowiedzi negatywnych, neutralnych i pozytywnych na twierdzenie: *Informacje dla mnie istotne docierają do mnie na czas*

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań

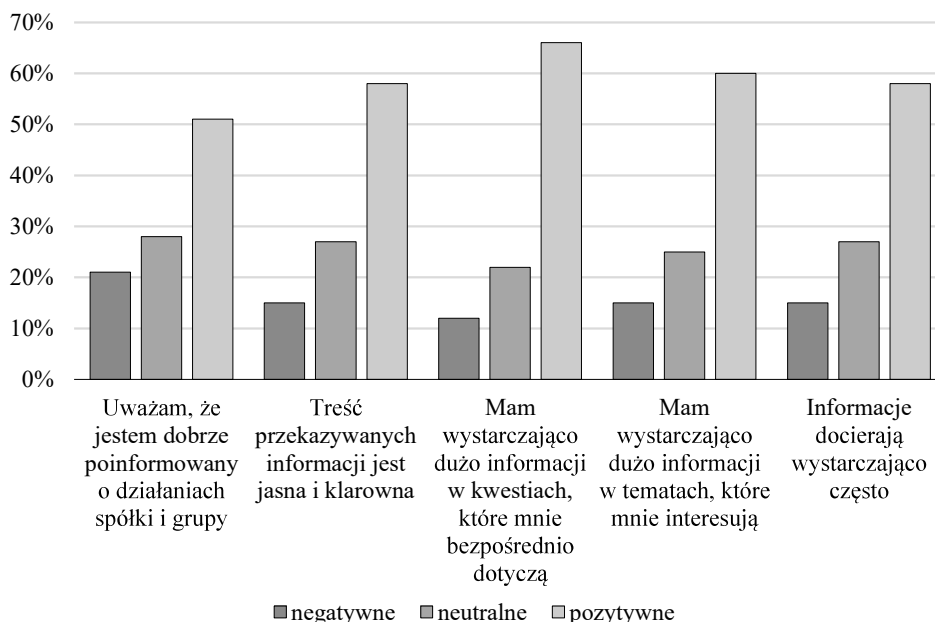
Stosunek do każdego z trzech twierdzeń, jakie powtórzyły się w badaniach w latach 2021, 2019 i 2017, wskazuje na ciągłe zmniejszanie się liczby postaw negatywnych oraz przyrost liczby najbardziej pożądaných postaw pozytywnych.

W 2021 roku dodatkowo przeprowadzone zostało pogłębione badanie komunikacji obejmujące pięć twierdzeń, które ankietowani ocenili przy pomocy 5-stopniowej skali Likerta. W celu porównania z oceną komunikacji z lat ubiegłych odpowiedzi *zdecydowanie się zgadzam* oraz *zgadzam się* zostały zagregowane jako pozytywne, a twierdzenia *zdecydowanie się nie zgadzam* oraz *nie zgadzam się* zostały przedstawione jako wyniki negatywne (Rysunek13).

Ponad połowa badanych wykazuje pozytywną postawę w stosunku do każdego z poniższych twierdzeń:

1. *Uważam, że jestem dobrze poinformowany o działaniach spółki i grupy* (51%).
2. *Treść przekazywanych informacji jest jasna i klarowna* (58%).
3. *Mam wystarczająco dużo informacji w kwestiach, które mnie bezpośrednio dotyczą* (66%).
4. *Mam wystarczająco dużo informacji w tematach, które mnie interesują* (60%).
5. *Informacje docierają wystarczająco często* (58%).

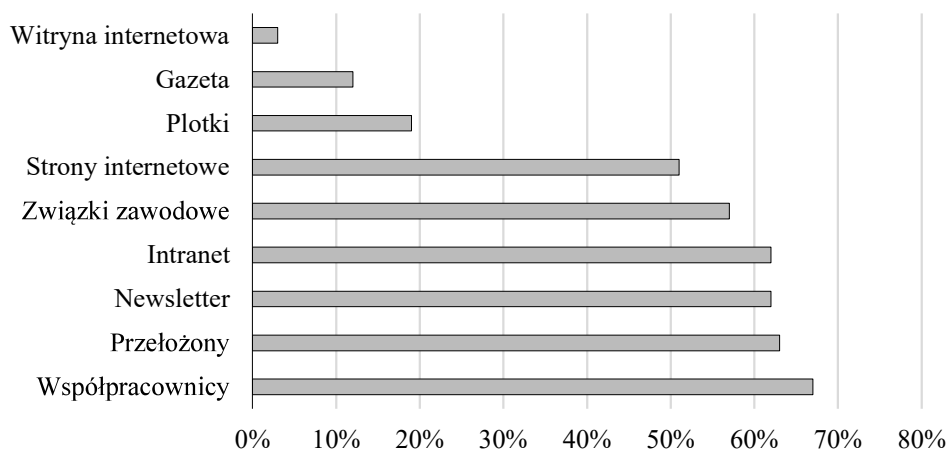
Postawa negatywna cechuje 15% badanych (twierdzenia: 2, 4 oraz 5), 21% w przypadku twierdzenia 1 oraz 12% w przypadku twierdzenia 3. Rozpiętość postawy neutralnej waha się pomiędzy 22% a 28%.



Rysunek 13. Rozkłady procentowe w roku 2021 odpowiedzi negatywnych, neutralnych i pozytywnych na pięć zawartych w badaniu twierdzeń dotyczących komunikacji w firmie

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań

W badaniu zostały zawarte także trzy pytania, w których ankietowani, spośród podanych opcji, mogli wybrać dowolną liczbę odpowiedzi. Zagadnienia dotyczyły źródeł informacji, preferowanych kanałów przekazywania informacji oraz zaspokojenia potrzeb informacyjnych (Rysunek 14).



Rysunek 14. Rozkłady procentowe wskazanych odpowiedzi na pytanie: *Skąd czerpiesz informacje na temat spółki?*

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań

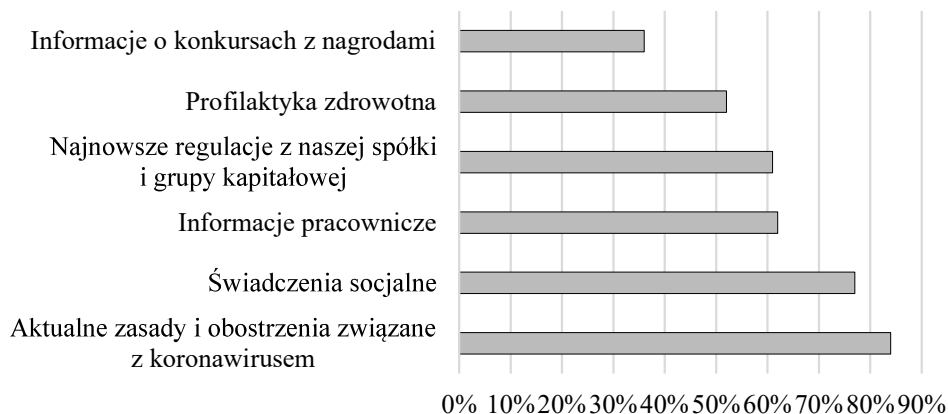
Respondenci wskazali także preferowane kanały przekazywania informacji (Rysunek 15).



Rysunek 15. Rozkłady procentowe wskazanych odpowiedzi na pytanie: *Jaka jest preferowana forma otrzymywania informacji?*

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań

Zbadane zostało także zaspokojenie potrzeb informacyjnych pracowników (Rysunek 16).



Rysunek 16. Rozkłady procentowe wskazanych odpowiedzi na twierdzenie: *Mam wystarczająco informacji o funkcjonowaniu spółki, dotyczących szczególnie wskazanych obszarów*

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań

Analiza wyników badań była podstawą do oceny oraz weryfikacji prowadzonych działań komunikacyjnych. Wstępne wnioski zostały przedyskutowane szerzej (poza zespołami zajmującymi się komunikacją). Podczas wywiadów pogłębionych, prowadzonych w trakcie spotkań z kadrą menedżerską, zdiagnozowane zostały obszary, które wymagają dalszego rozwoju oraz wsparcia. Jedną z dziedzin, które wymagają wzmocnienia, są kompetencje komunikacyjne kadry menedżerskiej, zwłaszcza technicznej najniższego szczebla, czyli osób, które są bezpośrednimi przełożonymi pracowników nieposiadających dostępu do służbowych kont pocztowych oraz intranetu. Przygotowanie i wdrożenie odpowiedzi na zidentyfikowany problem wymaga ścisłej współpracy działów odpowiedzialnych za komunikację oraz po stronie HR-owej, za szkolenia. Wśród rozważanych projektów jest także pilotowe (kierowane do wybranej grupy pracowniczej) wdrożenie podcastów, jako instrumentu komunikacyjnego wspierającego działania informacyjne menedżerów najniższego stopnia. Jak wskazane zostało podczas wywiadów, w tej grupie funkcje kierownicze pełnią najczęściej osoby będące fachowcami w swojej dziedzinie, które podczas ścieżki zawodowej nie miały okazji nabyć tzw. kompetencji miękkich. Podcast niejako uwalniałby te osoby od ciężaru konieczności przekazywania informacji z jednej strony, z drugiej zapewniałby w miarę równy dostęp do informacji wszystkim pracownikom. Podcasty miałyby mieć formę krótkich filmików i mogłyby być wyświetlane z komputera przełożonego podczas odpraw operacyjnych, jakie zwyczajowo odbywają się przed rozpoczęciem danej zmiany. Decyzja o ewentualnym wdrożeniu działań pilotażowych ma charakter zarządczy, ponieważ wiąże się z poniesieniem

nakładów finansowych związanych z produkcją podcastów. Ewentualne upowszechnienie takiego sposobu przekazywania informacji byłoby uzależnione od pozytywnego przyjęcia zakresu objętego pilotażem.

Wskazania ankietowanych, dotyczące wykorzystywanych i preferowanych kanałów informacyjnych, zainicjowały dyskusję nad przyszłością niektórych z nich.

Pogłębione badanie komunikacji pozwoliło także na określenie tych kanałów, które powinny być utrzymane na minimum obecnym poziomie, oraz tych, które wymagają nakładów pracy. Pomogło także wskazać obszary, w których konieczne jest rozwijanie przekazów.

Dyskusja wyników

Porównując wyniki badań komunikacji z lat 2017 oraz 2019 obserwujemy nieznaczny spadek postaw negatywnych, z tendencją przesunięcia w kierunku neutralnych. Dopiero zestawienie wyników z rokiem 2021 wskazuje na wyraźne obniżenie liczby postaw negatywnych oraz zwiększenie liczby postaw pozytywnych. Wnioski, które można wyciągnąć z powyższego, jasno wskazują, że działania podjęte w celu poprawienia komunikacji wewnętrznej w spółce zaczęły przynosić zamierzone efekty.

Analiza wyników pozwoliła także stwierdzić, że część działań komunikacyjnych nie przynosi efektów, które byłyby zadowalające w stosunku do wielkości koniecznych nakładów. Dlatego, z końcem 2021 roku, podjęta została decyzja o niekontynuowaniu (począwszy od roku 2022) wydawania gazety firmowej w formie papierowej. W tym przypadku nakład środków finansowych (koszt składu i druku oraz liczba roboczogodzin pracowników odpowiedzialnych za przygotowywanie treści oraz kolportaż) był niewspółmierny do osiągniętych efektów – jedynie 8% badanych pracowników wskazało gazetę firmową jako preferowane źródło pozyskiwania informacji. Kolejnym źródłem, którego sens dalszego utrzymywania należy rozważyć, jest dedykowana witryna internetowa, którą wskazało zaledwie 2% badanych. Trzeba jednak mieć na względzie, że ten kanał dedykowany jest pracownikom nieposiadającym dostępu do intranetu, a jego utrzymanie nie generuje wysokich kosztów (publikowane treści są w dużej mierze tożsame z treściami publikowanymi w intranecie). Pod dyskusję można poddać ponowne przeprowadzenie kampanii promującej witrynę internetową jako źródło informacji. Jej efekty mogą mieć decydujący wpływ na przyszłe decyzje. Do działań, które nie przyniosły zamierzonych efektów, należy również stworzenie możliwości otrzymywania newslettera na prywatne skrzynki pocztowe. Z takiej opcji skorzystał jedynie około 1% pracowników nieposiadających służbowej skrzynki mailowej. Utrzymanie newslettera nie generuje kosztów, a poprzez konieczność podania prywatnego adresu mailowego i podpisania zgód RODO jest to kanał silnie spersonalizowany. Utrzymanie tej formy przekazywania informacji wydaje się być zasadne, ponieważ pozbawienie go osób, które wyraziły wolę otrzymywania informacji w tej formie, mogłoby zostać przez nie odebrane negatywnie.

Należy dokładać starań oraz środków, by nadal rozwijać kanały komunikacji preferowane przez pracowników. Newsletter wewnętrzny jest doskonałym przykładem niskobudżetowego, a zarazem skutecznego kanału informacyjnego. Ważne role

pełnią także intranet oraz mailing. Z punktu widzenia interesów spółki ważne jest utrzymanie odpowiedniego poziomu tych kanałów – dewaluacja spowoduje zmianę postrzegania przez pracowników, a nawet utratę zaufania, co w konsekwencji może doprowadzić do zaprzestania ich wykorzystywania.

Wskazanie przez ankietowanych przełożonych oraz współpracowników jako ważnych i preferowanych źródeł informacji wskazuje, że spółka powinna zwrócić uwagę na aspekt budowania kultury organizacyjnej poprzez wykorzystywanie odpowiedniej strategii komunikacyjnej oraz promowanie pożądanych postaw. W tym procesie kluczową rolę powinno mieć wzmocnienie umiejętności komunikacyjnych pracowników oraz poszerzenie ich świadomości związanej ze znaczeniem i rolą komunikacji. Dotyczy to w szczególności wszystkich poziomów kadry menedżerskiej.

Obecnie funkcjonujący w spółce model komunikacji nie stanowi modelu idealnego. Dlatego konieczne jest dalsze diagnozowanie potrzeb komunikacyjnych, opracowywanie rozwiązań im odpowiadających, wdrażanie tych rozwiązań oraz kontrola efektów wdrożenia. Doskonalenie modelu komunikacji wewnętrznej nie jest bowiem projektem mającym swój ściśle określony początek i koniec. Jest to proces, w którym zamknięcie jednego cyklu oznacza rozpoczęcie kolejnego. Komunikacja wewnętrzna firmy musi nadążać za tempem zmieniającego się świata, w przeciwnym razie przestanie dobrze spełniać swoje podstawowe funkcje.

Literatura

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2016). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Wolters Kluwer.
- Austen, A., Marzec, I., & Polok, G. (2018). W kierunku zaufania organizacyjnego. Komunikowanie i jakość relacji między przełożonym a podwładnym w sądach powszechnych. *Organizacja i Kierowanie*, 2(181), 175-187.
- Dobek-Ostrowska, B. (2004). *Podstawy komunikowania społecznego*. Astrum.
- Hargie, O., & Tourish, D. (2003). *Key Issues in Organizational Communication*. Routledge.
- Hays. (2018). *Raport. Stres i satysfakcja*. <https://www.hays.pl/badania/raport/satysfakcja>
- Kopertyńska, M. (2009). *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*. Agencja Wydawnicza Placet.
- Ljajić, S., & Pirsł, D. (2021). The Role of Internal Communication and Workplace Language in Positioning of Organizations. *Journal of the Faculty of Humanities and Social Sciences University of Tuzla*, 6(14), 441-452. DOI: 10.51558/2490-3647.2021.6.1.441
- Rudzewicz, A. (2017). Pomiar zaufania międzyorganizacyjnego. *Studia i Prace WNEiZ US*, 48(2), 293-305. DOI: 10.18276/sip.2017.48/2-25
- Siemieniak, M. (2017). Modele i narzędzia procesu komunikowania organizacyjnego wewnątrz przedsiębiorstwa. *Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej*, 72, 199-212. DOI: 10.21008/j.0239-9415.2017.072.15
- Smerek, L. (2021). Barriers to Internal Communication in Companies. *Journal of Economics and Social Research*, 22(1), 42-54. DOI: 10.24040/eas.2021.22.1.42-54
- Smola, K., & Ślusarczyk, B. (2018). Komunikacja wewnętrzna – innowacyjny aspekt wspólnego zarządzania organizacją. *Studia i Prace WNEiZ US*, 52(2), 203-214. DOI: 10.18276/SIP.2018.52/2-15
- Tkalac Veričič, A., Sinčić Ćorić, D., & Pološki Vokić, N. (2021). Measuring Internal Communication Satisfaction: Validating the Internal Communication Satisfaction Questionnaire. *Corporate Communications: An International Journal*, 26(3), 589-604. DOI: 10.1108/CCIJ-01-2021-0006
- Warner, M., & Witzel, M. (2005). *Zarządzanie organizacją wirtualną*. Oficyna Ekonomiczna.
- Zalewska-Turzyńska, A. (2008). *Organizacja jako system zintegrowanych sieci komunikowania*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego. DOI: 10.18778/8142-441-7

Wkład autorów: 100%.

Konflikt interesów: Brak konfliktu interesów.

Źródła finansowania: Brak finansowania.

A STRATEGY FOR IMPROVING AN INTERNAL COMMUNICATION MODEL – A CASE STUDY OF A POWER SECTOR COMPANY

Abstract: The article presents the process of changing methods of internal communication within a power sector company. The starting point was an analysis of employee satisfaction surveys carried out in the company in 2017 and 2019, followed by a presentation and implementation of specially devised measures introduced in the company: their types, extent and range. The next step was to present the results of an employee satisfaction survey carried out in 2021 and to compare them with the results of the previous surveys.

Keywords: communication, organisational communication, internal communication

Articles published in the journal are made available under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International Public License. Certain rights reserved for the Czestochowa University of Technology.

