

KOMUNIKACJA WEWNĘTRZNA JAKO ELEMENT WSPOMAGAJĄCY STRATEGIĘ ROZWOJU FIRMY

TOMASZ DĘBOWSKI*

1. WSTĘP

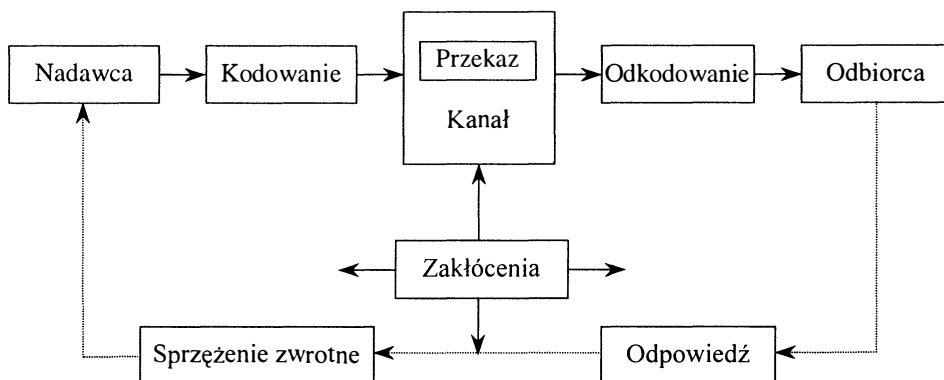
Jednym z głównych zasobów strategicznych jakimi zarządza firma jest informacja. Zapewnienie sprawności jej przepływu zarówno wewnątrz przedsiębiorstwa, jak i w jego kontaktach z otoczeniem zewnętrznym uwarunkowane jest stworzeniem zintegrowanego systemu komunikacji. Sam proces komunikacji, który jest uzupełnieniem działań *public relations*, ma istotne znaczenie w budowaniu pozytywnego wizerunku firmy, a także w tworzeniu z jej pracowników dobrze poinformowanego i zgranego zespołu. Do sukcesu firmy, w równym stopniu jak np. strategia cenowa, może zatem przyczynić się także wewnętrzny system komunikacji, pod warunkiem że jest sprawny i funkcjonuje bez zarzutów.

Zagadnienia poruszane w niniejszym artykule odnoszą się w głównej mierze do komunikacji wewnętrznej, tj. marketingu skierowanego do wewnątrz firmy, którego rola nie zawsze jest doceniana przez przedsiębiorców.

2. ISTOTA PROCESU KOMUNIKACJI

Komunikacja jest procesem złożonym. Sprawnie funkcjonujący system komunikacji powinien dawać odpowiedź na pytania: kto, co przekazuje, poprzez jaki kanał, do kogo i z jakim skutkiem. Jednym z powszechnie znanych modeli komunikacji w firmie jest dziewięcioelementowy model zaprezentowany przez Philipa Kotlera (rysunek 1). Dwa pierwsze elementy w schemacie oznaczają najważniejsze strony procesu komunikacji, tj. nadawcę i odbiorcę. Dwa następne stanowią najistotniejsze instrumenty komunikacji – przekaz i kanał. Cztery pozostałe reprezentują najważniejsze funkcje procesu komunikacji, tj. kodowanie, odkodowanie, reakcję (odpowiedź) i sprzężenie zwrotne. Ostatnim elementem są zakłócenia w systemie, określane także mianem szumu komunikacyjnego.

* Mgr Tomasz Dębowski, Uniwersytet w Białymstoku.



Rys. 1. Elementy procesu komunikacji

Źródło: [4, s. 547].

Powyższy model ujmuje najważniejsze elementy składowe procesu komunikacji. O jego skuteczności w dużej mierze decyduje sam sposób komunikowania się. Warunkiem osiągnięcia wysokiej skuteczności komunikacji jest odpowiednie zachowanie się nadawców i odbiorców informacji. Nadawcy muszą wiedzieć do jakich odbiorców mają zamiar dotrzeć i jaką odpowiedź pragną od nich otrzymać. Muszą też starać się nadawać przekazy przez kanały, skutecznie (bezpośrednio) docierające do docelowych odbiorców. Jednocześnie powinni zadbać o zbudowanie kanałów ujawniania sprzężeń zwrotnych w celu uzyskania odpowiedzi od odbiorców przekazu. Dodatkowo przekazywana informacja może podlegać zakodowaniu ze strony nadawców i odkodowywaniu ze strony odbiorców (sytuacja ta ma miejsce zwłaszcza przy komunikacji zewnętrznej). Dlatego w takim przypadku warunkiem wysokiej skuteczności przekazu jest wzajemne ząębienie się procesu kodowania z procesem odkodowywania. W przeciwnym razie na tej płaszczyźnie mogą powstawać nieporozumienia prowadzące do zakłóceń w procesie komunikowania się.

Odnosząc wyżej opisany model wyłącznie do obszaru komunikacji wewnętrznej firmy, łatwo zauważyć, że może on ulec niewielkiemu zawężeniu. W procesie komunikacji wewnętrznej nie jest bowiem konieczne kodowanie i odkodowywanie informacji oraz nie zawsze pojawia się sprzężenie zwrotne w postaci odpowiedzi udzielanej przez odbiorcę. Taka sytuacja ma zwykle miejsce w przypadkach komunikowania się przełożonych z ich podwładnymi, chociaż płaszczyzna przepływu informacji może mieć także inny charakter.

W każdym przedsiębiorstwie istnieje sieć formalnych kanałów przekazywania informacji od prezesa do szeregowego pracownika. Przepływ w drugą stronę nie jest już taki oczywisty, choć większość menedżerów zdaje sobie sprawę, że jest konieczny. Jeśli jednak firma ogranicza się do tworzenia wyłącznie sztywnego, oficjalnego systemu porozumiewania, ryzykuje częste pojawianie się sytuacji kryzysowych. Jedną z wad formalnych dróg przekazu jest tzw. „syndrom

różowych okularów”. Istnienie wyłącznie formalnego systemu komunikacji wewnętrznej powoduje, że ludzie przekazują w sposób oficjalny tylko dobre wiadomości, bojąc się przyznać do własnych błędów lub otwarcie skrytykować decyzje przełożonych. W takich sytuacjach pracownicy tworzą na ogół własny system komunikowania, tzw. „pocztę pantoflową”, a stąd już tylko krok do szerzenia się plotek. Dlatego też niektóre korporacje zatrudniają konsultantów, których zadaniem jest pytanie pracowników o ocenę działań firmy. Ponieważ konsultanci zobowiązani są do zachowania dyskrecji, rozmówcy w sposób otwarty mówią o różnych problemach [5, s. 106].

W większości firm system komunikowania się nie jest jednak wykorzystywany zgodnie z oczekiwaniami i możliwościami. Problem tkwi w tym, że kierownictwo i szeregowi pracownicy mają zazwyczaj inną hierarchię ważności informacji. Pracowników z reguły interesuje to, co dotyczy ich osobiście, np. zakres obowiązków, możliwość awansu, perspektywy wzrostu wynagrodzenia itp. Na dalszym miejscu stawiają wiadomości na temat firmy i możliwości jej rozwoju. Tymczasem większość menedżerów woli komunikować podwładnym fakty związane przede wszystkim z przyszłością przedsiębiorstwa, dane o programach, regulaminach i polityce firmy. Interesujące przeciętnego człowieka informacje o tym, co wpływa na jego pensję, możliwość podwyżki i awansu, są zwykle przez menedżerów utajniane.

Czy zatem wobec niepełnego przepływu informacji pracownicy są wystarczająco motywowani do pracy? Czy brak dostępu do informacji nie stanowi istotnej bariery w rozwoju firmy? Czy nie należy kłaść większego nacisku na stworzenie zintegrowanego i sprawnego systemu komunikacji wewnętrznej, który powodować będzie wzrost efektywności gospodarowania? Odpowiedzi na te pytania zawarte są m.in. w sposobach postępowania niektórych przedsiębiorców amerykańskich, którzy dostrzegają wagę podnoszonego problemu i starają się dostosowywać swoje zachowania do potrzeb istniejących sytuacji.

3. ZNACZENIE KOMUNIKACJI WEWNĘTRZNEJ – PRZYKŁADY PRAKTYCZNE

Z uwagi na to, iż polskie firmy stawiają dopiero pierwsze kroki w dziedzinie systemów komunikowania, przykłady pozwalające określić znaczenie komunikacji wewnętrznej zostaną zaprezentowane na podstawie doświadczeń gospodarki amerykańskiej. Czynnikiem decydującym o wyborze rynku USA jest także niska (około 4,5%) stopa bezrobocia¹, która zmusza pracodawców do większej niż w Polsce troski o podwładnych i stwarza w układzie pracodawca–pracownik bardziej partnerskie stosunki.

Przykład 1. Założyciel sieci WAL MART (jest to sieć 2000 supermarketów) – Sam Walton, uważał, że ludzie są kluczem do jego sukcesu. Wyznawał też przekonanie, że niezależnie od tego, kto na jakim stanowisku pracuje, musi wierzyć

¹ Dane za lipiec 2001 r., adres internetowy: <http://biznes.onet.pl>

w wartości, którymi WAL MART się kieruje. Musi być też przekonany, że nie jest pracownikiem, ale partnerem przedsięwzięcia (Walton używał określenia associate) i że zwycięstwa korporacji są jego zwycięstwami. Dlatego też aż do lat 80. Walton osobiście odwiedzał przynajmniej raz w roku każdy ze sklepów sieci, rozmawiając ze wszystkimi pracownikami od szefa do magazyniera. Twierdził, że tylko w ten sposób można skutecznie wpoić wartości, które samemu się reprezentuje. Walton zdawał sobie sprawę, że przekaz słowny to jedynie około 7% wszystkich treści komunikowanych. Reszta to informacje przenoszone w sposób niewerbalny, decydujące o nastawieniu odbiorcy i pozostawionym wrażeniu. Dlatego do sklepów ulokowanych w małych miejscowościach i regionach rolniczych przyjeżdżał starą amerykańską minicjazarówką, z psem u boku i farmerską czapką na głowie. W ten sposób uzyskiwał większą otwartość osób, z którymi rozmawiał.

Rozwój sieci supermarketów sprawił, że coroczne odwiedziny każdego z nich stały się nierealne. Dlatego też szefostwo firmy zdecydowało się na połączenie ich z centralą za pomocą satelity. Od tego czasu kierownictwo zaczęło regularnie wysyłać wszystkim pracownikom informacje o bieżącej sytuacji i otrzymywać odpowiedzi pozwalające zorientować się jaka panuje atmosfera wśród pracowników. Tym sposobem możliwa stała się niemal natychmiastowa reakcja na pojawiające się plotki i problemy („Businessman Magazine”).

Przykład 2. 7 marca 1989 r. z powodu opóźnień we wprowadzaniu na rynek nowych wersji Windows wartość akcji MICROSOFTU spadła o 174 mln dolarów. Dzięki szybkiej i pełnej informacji o powstałych problemach, Bill Gates zdołał w krótkim czasie przywrócić motywację swoim pracownikom i tym samym wyprowadził firmę z przejściowej sytuacji kryzysowej. Po dzień dzisiejszy szef MICROSOFTU uważa, że przedsiębiorstwo to małe społeczeństwo, w którym system komunikacyjny pełni rolę spoiwa. Członkowie organizacji, wysyłając i odbierając wiadomości, używają tych samych symboli, slangu czy słów-kłuczy, a to daje im poczucie wewnętrznej więzi. Siła, jaką stanowi system przepływu informacji, może być więc wykorzystana nie tylko do przekazywania suchych danych, ale też do lepszego motywowania pracowników („Businessman Magazine”).

Przykład 3. Percy Barnevik, prezes ABB w Stanach Zjednoczonych, w ciągu roku spotyka się w dużych i małych grupach z pięcioma tysiącami ludzi, którzy pracują w jego firmie. Uważa bowiem, że zaangażowanie pracowników w pracę można uzyskać tylko poprzez kreowanie atmosfery szacunku, budowanie lojalności, a przede wszystkim poprzez właściwą komunikację („Gazeta Wyborcza”).

Zaprezentowane powyżej przykłady utwierdzają w przekonaniu, że umiejętne wykorzystanie komunikacji wewnętrznej ma niebagatelne znaczenie i stanowi istotny element w budowaniu sukcesu przedsiębiorstwa. Czas i środki poświęcone na rzetelne zbudowanie i wdrożenie systemu wewnętrznej komunikacji traktowane są dzisiaj, szczególnie w krajach wysoko rozwiniętych, jako kapitał wiarygodności kierownictwa firmy wobec jej pracowników, a także (o ile są obecne) wobec związków zawodowych. Skuteczna komunikacja wewnętrzna

staje się powoli gwarantem ostatecznego sukcesu firmy, daje wszystkim uczestniczącym w niej stronom poczucie bezpieczeństwa w realizowaniu zamierzeń oraz stwarza warunki współuczestnictwa i współodpowiedzialności za losy przedsiębiorstwa. Menedżerowie współczesnych firm powinni zastanowić się zatem nad położeniem większego nacisku na komunikowanie się z pracownikami, nie tylko w sprawach stricte zawodowych, ale także na płaszczyźnie osobistej i prywatnej. Nadrzędną rolę w tym procesie powinna odgrywać zasada „ludzie przed strategią” (*people before strategy*), oznaczająca, że w pierwszej kolejności należy zadbać o zbudowanie właściwej strategii komunikacji, a następnie na jej bazie nią analizować możliwości strategii rynkowej [3].

4. ZASTOSOWANIE NARZĘDZI KOMUNIKACJI WEWNĘTRZNEJ W OSIĄGANIU CELÓW FIRMY

Oprócz nadrzędnego celu gospodarczego, jakim z reguły jest dążenie do osiągnięcia jak największych zysków, przedsiębiorstwa realizują też wiele celów pośrednich, zaliczanych do grupy celów strategicznych. Celami takimi mogą być [1, s. 18]:

- cel marketingowy (np. zwiększenie sprzedaży i udziału firmy w rynku);
- cel finansowy (np. zredukowanie wielkości zadłużenia, osiągnięcie założonego poziomu *cash flow*);
- cel *public relations* (np. wzmocnienie relacji z otoczeniem zewnętrznym, zbudowanie pozytywnego wizerunku wśród odbiorców zagranicznych);
- cel *human resources* (np. stworzenie zmotywowanego zespołu pracowników);
- cel personalny (np. redukcja nadwyżki zatrudnienia).

Sprawne narzędzia komunikacji wewnętrznej pomagają osiągać cele pośrednie firm (szczególnie cel marketingowy, *public relations* i *human resources*), a ponadto kreują ich pozytywny wizerunek i współtworzą lojalność pracowników. O skuteczności tych narzędzi przesądzają trzy przesłanki: dobór właściwego instrumentu, precyzyjne jego zaadresowanie oraz zawartość – przejawiająca się w dostarczeniu do odbiorcy interesującej go informacji. Duża gama możliwych do zastosowania instrumentów komunikacji wewnętrznej stwarza warunki do efektywnego i szybkiego przekazywania informacji, a dobór właściwych narzędzi komunikacji należy do decyzji kierownictwa firmy. Najczęściej stosowanymi narzędziami komunikacji wewnętrznej w firmach są [6; 2]:

- bezpośrednie kontakty z pracownikami – pozwalające osobiście poznać nastroje i odczucia zatrudnionych oraz dające poczucie wewnętrznej integracji, solidarności i współprzynależności grupowej;
- komunikacja telefoniczna i faksowa – wykorzystywana w przedsiębiorstwach, w których bezpośredni kontakt przełożonego z pracownikiem jest na co dzień utrudniony, np. z uwagi na różne miejsca pobytu w czasie godzin pracy;

- poczta elektroniczna w postaci Intranetu, której celem jest informowanie pracowników (w tym szczególnie nowych) o zadaniach i działaniach firmy, o jej historii, stanie prac nad realizowanymi projektami itp.;
- wewnętrzne listy dyskusyjne (w ramach Intranetu) – prowadzone coraz częściej za pomocą stron World Wide Web, adresowane do każdego pracownika firmy. Na stronach tych zbierane są także informacje socjalne, kontakty telefoniczne z pracownikami oraz różnorodne informacje pomocnicze, takie jak np. rozkłady jazdy komunikacji miejskiej itp.;
- gazetki zakładowe – adresowane do ogółu lub tylko do wybranych grup pracowników, zawierające przemyślaną i przejrzystą strukturę w postaci określonych działów i kolumn tematycznych, opracowywane zazwyczaj przez firmowego pracownika *public relations*, marketingu lub kadr;
- inne instrumenty – wykorzystywane indywidualnie w poszczególnych przedsiębiorstwach, np. specjalne programy komputerowe służące bieżącej wymianie informacji (typu okomunikator, ICQ), kursy, seminaria, dokumenty, taśmy wideo, zabawy integracyjne itp.

Szeroki wachlarz instrumentów możliwych do zastosowania w ramach komunikacji wewnątrz firmy pozwala na racjonalny ich wybór. Należy jednak pamiętać, że istotną rolę w przekazywaniu informacji wewnątrz firmy, obok rodzaju wybranego i stosowanego instrumentu, odgrywa również **jakość treści i formy przekazywanej informacji oraz jakość osoby przekazującej informację** [2].

Treść i forma informacji powinna być dostosowana do jej odbiorców i może przyjmować kształt – od krótkiego hasła do dokładnego elaboratu. Należy unikać przy tym przekazywania informacji w formie nazbyt elokwentnej, gdyż może to stwarzać podejrzenie nieszczerości. Ważny jest także realizm kierowanych wypowiedzi. Przekazywane informacje powinny być jednocześnie konkretne, znaczące, treściwe i w regularnej formie. Przed przystąpieniem do przekazu informacji warto zastanowić się czy w konkretnej sytuacji należy położyć większy nacisk na treść, czy formę kierowanych myśli.

Jakość osoby przekazującej informację jest na tyle ważna, na ile celem wewnętrznego przekazu informacji jest jej pełne zaakceptowanie i zrozumienie. Według powszechnej opinii (potwierdzają ją także przytoczone wcześniej przykłady praktyczne) nic nie jest w stanie zastąpić osobistej wypowiedzi szefa firmy. Często zdarzają się wprawdzie sytuacje, w których angażowanie szefa nie jest konieczne do przekazywania jakichkolwiek informacji. Jednakże w sprawach bardzo złożonych, które mogą wywoływać np. silne reakcje załogi, niektóre informacje powinny być przekazywane bezpośrednio przez przełożonego. W takich wypadkach najlepszym rozwiązaniem wydaje się być zwołanie zebrania dającego możliwość rozwiania nagromadzonych wątpliwości, udzielenia odpowiedzi na pojawiające się pytania, wymianę opinii czy wspólną pracę nad rozwiązaniem pojawiających się kwestii.

Właściwie dobrane narzędzia komunikacji wewnętrznej stanowią znakomity kanał przepływu informacji o tym co się dzieje w firmie, zarówno dla jej pra-

owników, jak i dla klientów. Stworzenie sytuacji otwartego komunikowania staje się dzisiaj istotnym elementem zarządzania współczesną firmą. Otwartość komunikacyjna rodzi bowiem wiele pomysłów prorozwojowych wewnątrz firmy oraz ułatwia osiąganie celów strategicznych, przyczyniając się tym samym do sprawniejszej realizacji strategii rozwojowej przedsiębiorstwa.

5. PODSUMOWANIE

Większość polskich firm należy uznać za pionierów w dziedzinie systemów komunikowania. Siłą rzeczy systemy komunikacji w nich funkcjonujące (zwłaszcza w małych firmach) okazują się być nie do końca dopracowane i nieperfekcyjne. Dość często szefowie małych firm uważają, że wobec niewielkiej liczby zatrudnionych wszyscy o wszystkim i tak doskonale są poinformowani. Takie rozumowanie prowadzi z reguły do wielu nieporozumień. Dlatego też warto, nawet w najmniejszym przedsiębiorstwie, zastanowić się nad usprawnieniem systemu komunikacji wewnętrznej.

Oddzielnym problemem jest określenie skuteczności systemu komunikacji firmy, jego efekty bowiem nie są mierzalne wskaźnikami ekonomicznymi. Przepływ informacji jest najczęściej tylko pośrednim czynnikiem sukcesu. Wprawdzie w przedsiębiorstwach można przeprowadzić badania sprawdzające, w jakim stopniu pracownicy znają komunikowane informacje, ale zasadność prowadzenia takich badań stawiana jest zwykle pod znakiem zapytania. Bardziej ważne wydaje się być kształtowanie postaw pracowników, ich nastawienie do firmy i postrzeganie jej wizerunku. Najlepiej skuteczność przepływu informacji opisał Patrick Williams z amerykańskiej firmy ubezpieczeniowej ALLSTATE. Stwierdził on mianowicie, że „system jest skuteczny wtedy, gdy nie przekazuje wiedzy o tym, co powinno się w firmie dziać, ale przekazując ją sprawia, by to się działo”.

LITERATURA

1. Bełz K., *Głos firmy*, „Gazeta Prawna” 2001, nr 34.
2. Drupka K., *Komunikacja w firmie*, <http://www.exporter.pl>
3. <http://www.haygroup.pl>
4. Kotler Ph., *Marketing*, Gebethner i S-ka, Warszawa 1994.
5. Szczepanik R., *Zamiast plotki*, „Businessman Magazine” 1999, nr 5.
6. Zieliński J., *Komunikacja wewnętrzna*, <http://www.winter.pl>.