

Dorota Bednarska-Olejniczak

Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu

Komunikacja wewnętrzna – istotny element marketingu personalnego

Streszczenie: Wśród wszystkich zasobów, jakimi dysponują współczesne przedsiębiorstwa, personel jest tym, który najtrudniej jest imitować i odtworzyć. Koncepcją, która pozwala na zapewnienie pracownikom odpowiedniej pozycji w przedsiębiorstwie, jest marketing personalny. Jednym z jego kluczowych obszarów jest system wewnętrznej komunikacji pomiędzy kierownictwem i pracownikami oraz między poszczególnymi pracownikami. Celem artykułu jest przedstawienie istoty, zadań, form i narzędzi komunikacji wewnętrznej przedsiębiorstw z perspektywy jej funkcjonowania jako elementu marketingu personalnego. Treści teoretyczne artykułu poszerzone zostały o prezentację i analizę wyników badań dotyczących komunikacji wewnętrznej w Polsce w latach 2010-2011.

Słowa kluczowe: marketing personalny, komunikacja wewnętrzna, funkcje komunikacji wewnętrznej, rodzaje komunikacji wewnętrznej, narzędzia komunikacji wewnętrznej

Wstęp

Prawidłowo funkcjonująca komunikacja umożliwia ludziom wymianę myśli i poglądów, sprawne współdziałanie, wspólne realizowanie planów i zamierzeń, unikanie nieporozumień i konfliktów. Analogiczna sytuacja występuje na gruncie przedsiębiorstwa, gdzie od sprawności systemu komunikacji wewnętrznej zależy prawidłowe funkcjonowanie całej firmy – począwszy od etapu rekrutowania i selekcjonowania personelu, poprzez bieżące zarządzanie nim, aż po etap wyjścia pracownika z organizacji. Celem artykułu jest przedstawienie istoty, zadań, form

i narzędzi komunikacji wewnętrznej przedsiębiorstw z perspektywy jej funkcjonowania jako elementu marketingu personalnego. Treści teoretyczne artykułu poszerzone zostały o prezentację i analizę wyników badań dotyczących komunikacji wewnętrznej w Polsce w latach 2010-2011. Niniejsze opracowanie ma odpowiedzieć na następujące pytania badawcze:

1. Jakie miejsce zajmuje komunikacja wewnętrzna w ramach marketingu personalnego?

2. Jakie cele są stawiane przed komunikacją wewnętrzną w przedsiębiorstwach i jakie pełni w nich funkcje?

3. Jakie rodzaje komunikacji wewnętrznej można wyróżnić w przedsiębiorstwach i na czym polega ich specyfika?

4. Jakimi narzędziami komunikacji wewnętrznej mogą się posługiwać przedsiębiorstwa?

5. Jakie zjawiska były charakterystyczne dla komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwach polskich w latach 2010-2011?

Poszczególne części artykułu będą poświęcone poszukiwaniu odpowiedzi na postawione powyżej pytania.

1. Komunikacja wewnętrzna jako element marketingu personalnego

Współczesne przedsiębiorstwa należy postrzegać jako swoiste systemy złożone z zasobów rzeczowych, finansowych, informacyjnych oraz ludzkich. Ten ostatni zasób – personel – stanowi unikalny i niezwykle cenny kapitał każdej organizacji, bowiem to właśnie pracownicy biorą bezpośredni udział w kreowaniu i dostarczaniu wartości dla klienta, są odpowiedzialni za jakość obsługi i w związku z tym mają istotny wpływ na kształtowanie satysfakcji klienta, stanowiąc ogniwo łączące go z firmą. Z perspektywy nabywcy pracownicy uosabiają przedsiębiorstwo, co oznacza, że m.in. kształtują jego wizerunek. Stąd też niezwykle wagi nabiera kwestia pozyskania i utrzymania wykwalifikowanej kadry, zdolnej zapewnić pożądany poziom obsługi klienta i zaangażowanej w budowanie wartości oferty. Koncepcją, która pozwala na zapewnienie pracownikom odpowiedniej pozycji w przedsiębiorstwie, jest marketing personalny. Pod pojęciem **marketingu personalnego** rozumieć należy

całokształt działań wewnętrznych i zewnętrznych firmy związanych z zarządzaniem społecznym potencjałem organizacji, kształtowaniem jego wielkości i struktury oraz doskonaleniem dzięki tworzeniu korzystnych warunków dla angażowania się pracowników w działalność przedsiębiorstwa i podnoszenie jego efektywności rynkowej oraz pozyskiwaniu właściwych pracowników z rynku pracy¹.

¹ J. Penc, *Leksykon biznesu*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1997, s. 239.

W przytoczonej definicji zauważyć można dwa obszary działań marketingowych: wewnętrzne, kierowane do osób aktualnie zatrudnionych, oraz zewnętrzne, których adresatami są potencjalni pracownicy. Głównym założeniem marketingu personalnego jest stworzenie wizerunku firmy jako atrakcyjnego, uczciwego i godnego zaufania pracodawcy, zarówno w grupie osób już zatrudnionych, jak i wśród przyszłych pracowników. Jednocześnie należy zwrócić uwagę na traktowanie marketingu personalnego jako określonego systemu – działania podejmowane w jego ramach nie powinny mieć charakteru doraźnego i wyrywkowego, lecz powinny tworzyć spójny system. System ten składa się z dwóch podstawowych podsystemów²:

- **wewnętrzny marketing personalny**, obejmujący: system wewnętrznej komunikacji pomiędzy kierownictwem i pracownikami oraz między poszczególnymi pracownikami; system motywacyjny; system szkoleniowy; system kreowania i utrwalania wizerunku firmy jako pracodawcy w ramach działań z zakresu wewnętrznej propagandy marketingowej, zwłaszcza *public relations*; system wewnętrznej rekrutacji i selekcji,

- **zewnętrzny marketing personalny**, obejmujący: system zewnętrznej komunikacji pomiędzy przedsiębiorstwem i potencjalnymi pracownikami; system zewnętrznej rekrutacji; system kreowania i utrwalania wizerunku firmy jako pracodawcy w ramach działań z zakresu zewnętrznej propagandy marketingowej, zwłaszcza *public relations*, których odbiorcami są potencjalni pracownicy.

Powodzenie marketingu personalnego w dużej mierze zależy od należącej do wewnętrznego marketingu personalnego prawidłowo funkcjonującej komunikacji wewnętrznej w organizacji. Na poziomie przedsiębiorstwa wyróżnić należy dwa rodzaje komunikacji – komunikację zewnętrzną, która odbywa się pomiędzy organizacją a jej otoczeniem, oraz komunikację wewnętrzną, przebiegającą między członkami przedsiębiorstwa. Sprawny system komunikacji wewnętrznej umożliwia pracownikom wzajemne udostępnianie i przekazywanie informacji niezbędnych do właściwego wykonywania zadań; sprawia, że pracownicy bardziej angażują się w życie organizacji, ponieważ rozumieją, jakie cele chce ona zrealizować i jakie korzyści przyniesie to pracownikom, a także wpływa na budowanie zaufania we wzajemnych relacjach.

W literaturze przedmiotu można wyróżnić dwa podejścia w definiowaniu komunikacji:

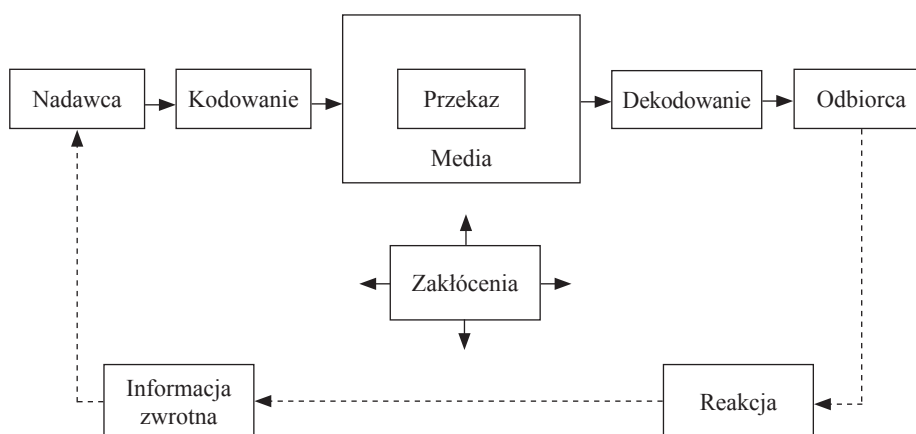
- podejście techniczne, mówiące, iż komunikacja jest procesem transmitowania (przesyłania) zakodowanych informacji (wiadomości, komunikatu) od nadawcy do odbiorcy, przy czym odbiorca, po uzyskaniu i odkodowaniu (przetworzeniu) informacji, sam automatycznie staje się nadawcą³,

² Szerzej: A.I. Baruk, *Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy*, Difin, Warszawa 2006, s. 14-16.

³ *Zarządzanie kadrami*, red. T. Listwan, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 382, za: I. Beardwell, L. Holden, *Human Resource Management. A Contemporary Perspective*, Pitman Publishing, London 1997, s. 617.

– definiowanie komunikacji jako procesu, w którym ludzie ulegają wzajemnym wpływom. Ma ona charakter intencyjny, co oznacza, że jest ukierunkowana na osiągnięcie jakiegoś celu, a ludzie komunikują się ze sobą, aby ten cel osiągnąć⁴.

Proces komunikowania się można przedstawić w postaci modelu widocznego na rysunku 1. Komunikowanie odbywa się pomiędzy nadawcą a odbiorcą, a poszczególne jego elementy tworzą: narzędzia komunikacji – przekaz i media, funkcje komunikacji – kodowanie, dekodowanie, reakcja i informacja zwrotna oraz element ostatni – szumy (zakłócenia) w systemie.



Rysunek 1. Elementy procesu komunikacji

Źródło: P. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, *Marketing. Podręcznik europejski*, PWE, Warszawa 2002, s. 828.

Prawidłowo funkcjonujący proces komunikacji wymaga od nadawcy wiedzy o tym, do jakich odbiorców chce dotrzeć i jakiej oczekuje odpowiedzi. Nadawca musi także umieć kodować przekaz w taki sposób, który uwzględni sposób dekodowania go przez odbiorcę, przesłać komunikat przez środki przekazu, które dotrą do zamierzonego odbiorcy, i stworzyć kanały przesyłania informacji zwrotnej, aby móc ocenić reakcję odbiorców na przekaz⁵. Przekazywanie zakodowanej informacji jest narażone na pewne zakłócenia (szumy), mogące utrudniać jej dotarcie do odbiorcy lub powodować jej zniekształcenie.

⁴ Zarządzanie kadrami..., op. cit., s. 617, za: J.A. Anderson, *Communication Research. Issues and Methods*, New York 1987, s. 432.

⁵ Szerzej: P. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, *Marketing. Podręcznik europejski*, PWE, Warszawa 2002, s. 828.

Można wyróżnić kilka kategorii zakłóceń: zakłócenia zewnętrzne, wynikające z panujących warunków (np. czynniki rozpraszające uwagę odbiorcy, takie jak dzwoniący telefon, niesprzyjające warunki atmosferyczne, równoległe występowanie innych bodźców), zakłócenia wewnętrzne (np. funkcjonujące w świadomości odbiorcy stereotypy, silne stany emocjonalne zaburzające odbiór informacji, zmęczenie czy odczuwanie bólu) oraz zakłócenia semantyczne, związane np. ze stosowaniem niezrozumiałego słownictwa⁶. Informacja po dotarciu do odbiorcy jest przez niego dekodowana, tzn. odbiorca przypisuje jej określone znaczenie i dokonuje jej interpretacji. Ze względu na to, że każdy uczestnik procesu komunikacyjnego ma własne, indywidualne odczucia, doświadczenia, zasób wiedzy, emocje i uczucia, przez pryzmat których odczytuje odbierane komunikaty, można przyjąć, że informacja wysłana nigdy nie jest identyczna z informacją odebraną. W związku z tym dla nadawcy niezwykle istotne jest sprzężenie zwrotne, czyli reakcja odbiorcy na komunikat, która potwierdza dotarcie informacji i jej prawidłowe odkodowanie. W przypadku komunikacji wewnętrznej w organizacji należy doprecyzować, co jest jej przedmiotem. W przypadku kierownictwa i menedżerów przekazywane są pracownikom informacje dotyczące warunków zatrudnienia, oczekiwań kierownictwa wobec podwładnych, możliwości uczenia się i rozwoju, celów strategii, polityki oraz osiągnięć przedsiębiorstwa, a także wszelkich proponowanych zmian warunków zatrudnienia, organizacji pracy, wymagań oraz przeobrażeń w strukturze i polityce organizacji⁷. Pracownicy chcą natomiast mieć możliwość wyrażania swoich opinii na temat: propozycji kierownictwa i ich wpływu na sytuację personelu, płacy i innych warunków zatrudnienia, równowagi między pracą a życiem osobistym, bezpieczeństwa zatrudnienia, bezpieczeństwa i higieny pracy, równych szans oraz programów uczenia się i rozwoju⁸.

2. Cele i funkcje komunikacji wewnętrznej

Podstawowym celem komunikacji wewnętrznej każdej organizacji jest przepływ i wymiana informacji pomiędzy jej członkami. Ponadto wśród głównych celów i zadań komunikacji wewnętrznej wskazać należy⁹:

- zwiększenie efektywności przedsiębiorstwa dzięki swobodnemu przepływowi komunikatów,
- przekazywanie informacji o strategii firmy i planowanych działaniach,

⁶ *Zarządzanie kadrami...*, op. cit., s. 383.

⁷ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 825.

⁸ Ibidem.

⁹ M. Rzemieniak, K. Kamińska, *Wewnętrzne public relations w sytuacjach kryzysowych*, Politechnika Lubelska, Lublin 2012, s. 13.

- identyfikację pracowników z przedsiębiorstwem,
- motywowanie do podejmowania określonych działań, zwiększanie wydajności i efektywności czasu pracy,
- tworzenie pozytywnego nastawienia pracowników do podejmowanych zadań, zawodu, firmy czy branży,
- niwelowanie negatywnych postaw wobec kierownictwa przedsiębiorstwa,
- sprzyjanie samorealizacji pracowników,
- przeciwdziałanie dezinformacji i zapobieganie powstawaniu nieporozumień,
- budowanie poparcia dla wdrażanych w firmie zmian,
- uświadamianie pracownikom ich wpływu na sukcesy i porażki przedsiębiorstwa,
- wzrost innowacyjności firmy,
- tworzenie pozytywnego wewnętrznego i zewnętrznego wizerunku firmy dbającej o pracownika,
- zapobieganie konfliktom wewnętrznym w przypadku zaistnienia sytuacji kryzysowych.

Tabela 1. Funkcje komunikacji w organizacji

Funkcja	Opis
Informacyjna	Dostarcza informacje konieczne do podejmowania decyzji i koordynowania działań.
Instruktażowa	Służy przekazywaniu poleceń i objaśnianiu, jakie działania, kto i kiedy musi podjąć, aby osiągnąć określone cele.
Integracyjna	Odpowiada łączeniu wszystkich jednostek w jedną całość organizacyjną przez odpowiednią synchronizację wybranych działań. Istotne znaczenie mają tu procesy socjalizacji społecznej oraz asymilacji zawodowej.
Kontrolna	Klaryfikowanie (jasne określanie) zadań, władzy, odpowiedzialności, które umożliwia przeprowadzanie kontroli. Może ona służyć np. ocenie wykonanej pracy i przekazaniu informacji zwrotnej dotyczącej wyników tej oceny oraz wprowadzenia stosownej korekty.
Motywacyjna	Służy wzbudzaniu zaangażowania w dążeniu do celów organizacyjnych, czyli odpowiada działaniom motywacyjnym podejmowanym przez kierownictwo firmy.
Emocyjna	Jest swoistym łącznikiem wymienionej wyżej funkcji. Umożliwia wyrażanie własnych opinii i uczuć, takich jak obawy, niezadowolenie czy frustracja, dzięki czemu staje się tzw. wentylem bezpieczeństwa w interakcjach międzyludzkich.

Źródło: Zarządzanie kadrami, red. T. Listwan, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 385.

Nie sposób prawidłowo zarządzać kadrami w przedsiębiorstwie bez sprawnie działającego systemu komunikacji wewnętrznej. Jej znaczenie widoczne jest już w fazie zbierania informacji na temat potrzeb kadrowych oraz sposobu ich realizacji, a następnie w fazie realizacji związanej z wejściem, przejściem i wyjściem z organizacji oraz w fazie kontrolnej. Funkcje pełnione przez komunikację wewnętrzną w organizacji prezentuje tabela 1.

3. Rodzaje komunikacji wewnętrznej

Komunikacja wewnętrzna występująca w przedsiębiorstwie może być klasyfikowana na wiele sposobów w zależności od kierunku sieci przepływu informacji, zastosowanych narzędzi, czasu, przestrzeni itp. Ze względu na sposób komunikowania się można wyróżnić dwie formy komunikacji¹⁰:

- **werbalną** – w której środkiem przekazu informacji jest język pisany i mówiony, czyli tzw. komunikację pisemną i ustną,
- **niewerbalną** – związaną z informacją przekazywaną za pomocą tzw. mowy ciała (mimiki, gestykulacji, spojrzenia), cech wokalnych głosu (tonu, barwy, głośności, modulacji, intonacji), wyglądu fizycznego (ubioru, fryzury, biżuterii), dotyku (obejmowania, głaskania, uścisku dłoni) itp.

Ze względu na wpływ firmy na przekaz komunikację wewnętrzną można podzielić na formalną i nieformalną. **Komunikacja formalna** odbywa się zgodnie z przyjętymi przez organizację procedurami i przez stworzone w tym celu kanały¹¹. Wśród warunków budowy spójnego systemu komunikacji formalnej należy wymienić¹²:

- określenie potrzeb informacyjnych każdego stanowiska oraz informacji, jakimi pracownik zajmujący to stanowisko dysponuje,
- określenie źródła informacji oraz jej adresatów,
- wskazanie najodpowiedniejszej formy komunikacji pomiędzy zainteresowanymi pracownikami,
- określenie częstotliwości przekazywania informacji.

W ramach komunikacji formalnej wyróżnić można: komunikację pionową w górę, komunikację pionową w dół, komunikację poziomą oraz sieci komunikacyjne. **Komunikacja pionowa** przebiega między jednostkami wzdłuż struktury organizacyjnej, przechodząc przez poszczególne szczeble uporządkowane hierarchicznie. Komunikacja pionowa w górę obejmuje komunikaty przekazywane przez podwładnych do ich przełożonych, a następnie do kierownictwa firmy (dotyczy to np. przekazywania informacji o wykonaniu przydzielonego

¹⁰ Zarządzanie kadrami..., op. cit., s. 383.

¹¹ *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, red. G. Aniszewska, PWE, Warszawa 2007, s. 91.

¹² *Zarządzanie relacjami w usługach*, red. K. Rogoziński, Difin, Warszawa 2006, s. 87.

zadania czy osobistych problemach pracowników)¹³. Komunikacja pionowa w dół występuje, gdy informacja jest przekazywana po szczeblach struktury organizacyjnej od przełożonych do podwładnych. Zazwyczaj stosuje się ją m.in. w celu dostarczenia instrukcji dotyczących wykonania przydzielonych zadań, informowania o zmianach organizacyjnych, przekazywania raportów i ocen¹⁴.

Komunikacja pozioma (komunikacja o kierunku horyzontalnym) dotyczy osób zatrudnionych na równorzędnych stanowiskach – pracowników tej samej komórki organizacyjnej, pracowników z różnych komórek organizacyjnych i menedżerów tego samego szczebla zarządzania¹⁵. Komunikacja pozioma ułatwia koordynację niezależnych jednostek organizacyjnych i integrację pracowników. Umożliwia także wspólne rozwiązywanie problemów przez pracowników tej samej lub różnych komórek organizacyjnych (czego przykładem mogą być koła jakości lub burze mózgów).

Sieci komunikacyjne to wzorce, w jakie układają się przebiegi komunikatów pomiędzy różnymi członkami grupy, przy czym wyróżnić tu można pięć podstawowych typów różniących się przepływem komunikatów, pozycją przywódcy i skutecznością w wypełnianiu zadań¹⁶:

a) koło wozu (gwiazda) – cały proces komunikowania się płynie przez osobę zajmującą centralną pozycję, która prawdopodobnie jest przywódcą grupy. Jest to przykład najsilniej scentralizowanej sieci (jedna osoba otrzymuje i przekazuje całość informacji),

b) wzorec litery Y – w modelu tym występują dwie osoby zbliżone do centrum i odgrywające rolę informatora (nieco mniejsza centralizacja),

c) łańcuch – w tym modelu wiadomość przekazywana jest pomiędzy członkami zespołu, ale pracownicy na obu końcach łańcucha komunikują się tylko z jednym członkiem grupy. Zapewnia on bardziej wyrównany przepływ informacji pomiędzy członkami grupy,

d) okrąg – sieć zdecentralizowana, w której droga przebiegu komunikatu jest zamknięta,

e) „każdy za każdym” – sieć najbardziej zdecentralizowana. Wszyscy członkowie grupy w równym stopniu uczestniczą w procesie komunikacji, a jeśli jest przywódca, to nie ma on wyeksponowanej pozycji i nadmiernej władzy.

Komunikacja nieformalna, w odróżnieniu od formalnej, powstaje wówczas, gdy pracownicy kontaktują się ze sobą poza dostępnymi w organizacji formalnymi kanałami komunikacyjnymi, wykorzystując np. rozmowy podczas nieformalnych

¹³ M. Rzemieniak, K. Kamińska, op. cit., s. 15.

¹⁴ Ibidem.

¹⁵ A. Potocki, *Komunikacja wewnętrzna w przedsiębiorstwie*, Wyd. AE w Krakowie, Kraków 2001, s. 23.

¹⁶ Ibidem, s. 23-24.

spotkań i wysyłanie e-maili. Wiadomości są wówczas przekazywane w różnych kierunkach, niezależnie od zajmowanego stanowiska. Do przyczyn powstawania nieformalnych sieci komunikacyjnych zaliczyć można¹⁷:

- ograniczony dostęp do informacji,
- nieprzywiązywanie wagi do jakości komunikacji formalnej przez menedżerów,
- brak znajomości celów strategicznych, misji i wizji firmy,
- niepodejmowanie działań mających na celu tworzenie klimatu i kultury organizacyjnej,
- wystąpienie sytuacji kryzysowej w przedsiębiorstwie,
- brak zaufania pracowników wobec przełożonych,
- chęć zaspokojenia własnych potrzeb,
- wprowadzenie zmian wewnątrz organizacji,
- dążenie jednostki do maksymalizacji korzyści.

Identyfikacja wszystkich form komunikacji w obszarze komunikacji formalnej i nieformalnej pozwala na ich odpowiednią selekcję i wykorzystanie w zależności od potrzeb firmy. Należy przy tym zwrócić uwagę na fakt, że na szybkość i efektywność działań komunikacyjnych istotny wpływ wywiera standaryzacja podstawowych elementów komunikacji, obejmująca m.in. ujednolicenie adresów mailowych pracowników, ujednolicenie zasad komunikacji telefonicznej, wykorzystanie kolorów w celu oznaczenia charakteru informacji. Skuteczność komunikacji zależy również od tego, czy jest ona jasna, zrozumiała i zwięzła. Informacje powinny być przekazywane systematycznie i regularnie, powinny być istotne i aktualne. Należy też pamiętać, że strategia komunikowania wewnętrznego powinna umożliwiać komunikację skierowaną ku górze za pośrednictwem np. komitetów konsultacyjnych, zespołów spotkań, programów wyrażania opinii czy intranetu.

4. Metody i narzędzia komunikacji wewnętrznej

Osiąganie celów określonych przez menedżerów w ramach marketingu personalnego w dużej mierze jest uzależnione od prawidłowo funkcjonującej komunikacji wewnętrznej, a w szczególności od prawidłowego doboru i wykorzystania właściwych narzędzi komunikacji. Narzędzia komunikacji wewnętrznej możliwe do stosowania zarówno w obszarze komunikacji formalnej, jak i nieformalnej zaprezentowano w tabeli 2.

¹⁷ M. Rzemieniak, K. Kamińska, op. cit., s. 17, za: A. Olsztyńska, *Marketing wewnętrzny w przedsiębiorstwie. Koncepcja i narzędzia wspomagające integrację działań wewnętrznych organizacji*, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2005, s. 46-47.

Tabela 2. Narzędzia komunikacji wewnętrznej

Narzędzia komunikacji formalnej			Narzędzia komunikacji nieformalnej
Komunikacja „w dół”	Komunikacja „w górę”	Komunikacja horyzontalna	
Memoranda Gazety firmowe Biuletyny Raporty Tablice ogłoszeń Podręczniki pracownika Zebrania	Otwarte drzwi Skrzynki pomysłów i zażaleń Badanie opinii i postaw pracowników Publikacje związków zawodowych	Zespoły interdyscyplinarne Imprezy integracyjne	Plotki i pogłoski (również kontrolowane) Nieoficjalne spotkania
Radio zakładowe, infolinie wewnętrzne, intranet, poczta elektroniczna			

Źródło: A. Olsztyńska, *Marketing wewnętrzny jako narzędzie integracji w firmie*, „Marketing i Rynek”, sierpień 2002, s. 5.

Wśród wybranych metod i narzędzi komunikacji wewnętrznej jako szczególnie przydatne wskazać należy:

– **spotkania informacyjne w zespołach** – ich celem jest pokonanie problemu ograniczonej możliwości komunikacji indywidualnej oraz umożliwienie wszystkim pracownikom uczestnictwa w bezpośrednich spotkaniach, na których będą mogli przedstawić, otrzymać i przedyskutować informacje¹⁸,

– **spotkania z zarządem** – nie mają na celu informowania czy edukowania personelu, ale umożliwienie osobom oddalonym na co dzień od centrali kontaktu i dialogu z przedstawicielami kadry zarządzającej. Mają charakter na wpół formalny i są dobrowolne. Narzędzie to może zwiększać motywację pracowników oraz wytwarzać poczucie wspólnoty i przynależności do grupy¹⁹,

– **ankiety/badania opinii pracowniczej** – narzędzie to umożliwia poznanie opinii pracowników na dowolne tematy, pozwala personelowi wyrażać własne zdanie, dzięki czemu menedżerowie są w stanie z wyprzedzeniem zidentyfikować powstające problemy i zagrożenia, a także prawidłowo wykorzystywać potencjał kompetencyjny pracowników²⁰,

– **tablice informacyjne** – narzędzie tradycyjne i powszechne, wymaga jednak częstej kontroli materiałów na nich umieszczanych i bieżącego usuwania informacji nieaktualnych lub umieszczanych nieprawnie, aby uniknąć ich wypełniania treściami nieprzydatnymi. Rola tablic informacyjnych rośnie w organizacjach, w których pracownicy mają ograniczony dostęp do komputera. Pełnią funkcje informacyjne, edukacyjne i wizerunkowe,

¹⁸ M. Armstrong, op. cit., s. 826.

¹⁹ M. Kozłowski, *Employer branding. Budowanie wizerunku pracodawcy krok po kroku*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 55.

²⁰ T. Rostkowski, Ł. Sienkiewicz, *Badanie opinii pracowniczych*, w: *Narzędzia i praktyka zarządzania zasobami ludzkimi*, red. M. Juchnowicz, Poltext, Warszawa 2003.

– **intranet** – wewnętrzna, elektroniczna sieć komunikacyjna w przedsiębiorstwie. Jej zaletą jest duża szybkość w docieraniu do każdego pracownika mającego dostęp do komputera i połączenie z siecią. W intranecie może być zamieszczany np. biuletyn z informacjami o firmie i branży, forum służące wymianie poglądów przez pracowników, informacje o wakatach czy kryteriach rekrutacji. Intranet może znacznie odciążyć niektóre działy wspomagające, o ile pracodawca zapewnia wszystkim pracownikom szkolenie z obsługi tego narzędzia²¹,

– **magazyny, gazetki firmowe, biuletyny, ulotki, newslettery** – pisma kierowane do pracowników mają nie tylko ich informować o istotnych wydarzeniach w firmie, ale również zmniejszać dystans pomiędzy różnymi działami przedsiębiorstwa. Magazyny (wydawane na dobrym jakościowo, błyszczącym papierze) mogą służyć informowaniu pracowników o działaniach i osiągnięciach przedsiębiorstwa. Ukazujące się częściej gazetki i biuletyny mogą prezentować bardziej interesujące dla pracowników treści i stanowić swoisty dodatek do magazynów. W celu integrowania załogi warto w nich zamieszczać wywiady z pracownikami na temat ich prywatnego życia, relacje z imprez integracyjnych, a nawet rubrykę poświęconą ważnym prywatnym wydarzeniom, takim jak narodziny dzieci czy śluby. Czasopisma mogą mieć charakter elektroniczny w postaci newsletterów, wysyłanych drogą elektroniczną do wszystkich pracowników lub zainteresowanych grup²²,

– **forum dyskusyjne, czat, blog** – nowoczesne narzędzia komunikacji umożliwiające anonimowe rozmowy personelu. Menedżerowie podczas śledzenia rozmów mają możliwość spojrzenia na pojawiające się problemy z perspektywy pracownika i znalezienia pomysłu na ich rozwiązanie²³.

5. Komunikacja wewnętrzna w Polsce w latach 2010-2011

Począwszy od 1997 r., firma GFMP Management Consultants prowadzi cykliczne badanie trendów i wyzwań dla komunikacji wewnętrznej w Polsce²⁴. Badania koncentrują się m.in. na rozpoznaniu, jakie działania w zakresie komunikacji wewnętrznej firmy realizują i planują wdrożyć, na czym koncentrują się w ramach komunikacji wewnętrznej, a także jakie przełożenie ma rewolucja w mediach społecznościowych na komunikację z pracownikami. Na potrzeby artykułu przeana-

²¹ M. Kozłowski, op. cit., s. 55.

²² M. Rzemieniak, K. Kamińska, op. cit., s. 21.

²³ Ibidem.

²⁴ Dane prezentowane w dalszej części artykułu pochodzą z raportów: *Komunikacja wewnętrzna w Polsce w 2010* oraz *Komunikacja wewnętrzna w Polsce 2011*, GFMP Management Consultants. Raporty dostępne na stronach internetowych: www.gfmp.com.pl/servlet/upload?path=Baza_wiedzy/GFMP_BW_R_Komunikacja_wewnetrzna_w_Polsce_2010.pdf [14.01.2013] oraz www.proto.pl/raport_proto/info?itemId=104010&rob=Komunikacja_wewnetrzna_w_Polsce_2011-2012_-_raport_GFMP_i_PProto.pl [14.01.2013].

lizowane zostały dane z lat 2010-2011. W roku 2010 w badaniu wzięło udział 119 firm, natomiast w 2011 – 154 firmy. W obu latach firmy były zróżnicowane pod względem liczby zatrudnionych pracowników, sektora oraz branży. Pierwsza kwestia uwzględniona w badaniu dotyczyła wskazania aktualnych trendów w komunikacji wewnętrznej na podstawie projektów, na których osoby odpowiedzialne za komunikację wewnętrzną koncentrowały się w badanym okresie, oraz na podstawie działań zaplanowanych na najbliższy czas. Projekty zrealizowane w badanych przedsiębiorstwach w latach 2010-2011 prezentuje tabela 3.

Tabela 3. Projekty, na których badane firmy koncentrowały się w ciągu badanego roku w zakresie komunikacji z pracownikami (%)

Realizowany projekt	2010	2011
Komunikowanie zmian w firmie	66,4	71
Organizowanie imprez i spotkań firmowych	63,9	63
Komunikowanie określonego projektu	63,0	69
Doskonalenie istniejących narzędzi komunikacji	63,0	68
Komunikowanie strategii/wizji/wartości/marki	41,2	60
Realizowanie projektów ukierunkowanych na integrowanie pracowników	39,5	36
Doskonalenie komunikacji góra – dół	39,5	48
Wprowadzenie nowych narzędzi komunikacji	39,5	40
Komunikacja kryzysowa (związana z konkretnym kryzysem w firmie)	29,4	28
Rozwijanie umiejętności komunikacyjnych menedżerów	29,4	31
Doskonalenie komunikacji dół – góra	29,4	31
Badanie (audyt) komunikacji wewnętrznej/opinii pracowników	27,7	38
Rozwijanie działu komunikacji wewnętrznej	26,9	30
Doskonalenie komunikacji poziomej (operacyjnej)	26,1	31
Realizowanie projektów budowania zaangażowania pracowników	21,8	34
Komunikacja związana z kryzysem gospodarczym	20,2	15
Rozwijanie umiejętności komunikacyjnych pracowników	20,2	21
Realizowanie projektów zarządzania wiedzą	19,3	21

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Komunikacja wewnętrzna w Polsce 2010. Raport z badania*, www.gfmp.com.pl/servlet/upload?path=Baza_wiedzy/GFMP_BW_R_Komunikacja_wewnetrzna_w_Polsce_2010.pdf [14.01.2013] oraz *Komunikacja wewnętrzna w Polsce 2011. Raport z badania*, www.proto.pl/raport_proto/info?itemId=104010&rob=Komunikacja_wewnetrzna_w_Polsce_2011-2012_-_raport_GFMP_i_PRotto.pl [14.01.2013].

W obu badanych latach działania większości firm w zakresie komunikacji wewnętrznej skupiały się na komunikowaniu zmian i określonych projektów, doskonaleniu istniejących w firmie narzędzi komunikacji oraz organizacji imprez i spotkań firmowych. Wszystkie te zadania zebrały powyżej 60% wskazań. W roku 2011 (w porównaniu z poprzednim) widoczna jest zdecydowana tendencja wzrostowa w zakresie komunikowania strategii/wizji/wartości/marki. Również w przypadku doskonalenia komunikacji góra – dół w roku 2011 więcej

firm wskazało na prowadzenie działań w tym zakresie (39,5% w 2010 r. i 48% w 2011 r.). Podobną sytuację zaobserwować można w przypadku badania komunikacji wewnętrznej/opinii pracowników (wzrost z 27,7 do 38%). Doskonalenie komunikacji dół – góra zostało wymienione odpowiednio przez 29,4% w 2010 r. oraz 31% w 2011 r. Jeszcze rzadziej realizowanym projektem było doskonalenie komunikacji operacyjnej, czyli przepływu informacji pomiędzy działami w firmie – w tym obszarze również widać nieznaczny wzrost (26,1% i 31%).

Plany firm w obszarze komunikacji wewnętrznej na lata 2010 i 2011 widoczne są w tabeli 4. Zarówno w roku 2010, jak i 2011 lista planowanych działań znacząco różniła się od listy projektów realizowanych w danym roku. W roku 2010 pojawiło się na niej mniej działań bieżących, a więcej działań rozwijających i strategicznie ukierunkowujących komunikację wewnętrzną: przeprowadzenie audytu komunikacyjnego, wprowadzenie nowych narzędzi komunikacji, rozwijanie umiejętności komunikacyjnych menedżerów i pracowników²⁵. W roku 2011 firmy planowały na rok następny przede wszystkim wdrażanie nowych rozwiązań komunikacyjnych, realizowanie projektów budowania zaangażowania pracowników, rozwijanie umiejętności komunikacyjnych kadry kierowniczej oraz doskonalenie komunikacji dół – góra.

Tabela 4. Planowane działania w obszarze komunikacji wewnętrznej (lata 2010 i 2011, w %)

Projekty planowane do realizacji	2010	2011
Badanie (audyt) komunikacji wewnętrznej/opinii pracowników	31,1	34
Wprowadzenie nowych narzędzi komunikacji	30,3	41
Rozwijanie umiejętności komunikacyjnych menedżerów	28,6	37
Realizowanie projektów budowania zaangażowania pracowników	27,7	40
Doskonalenie komunikacji poziomej (operacyjnej)	26,9	31
Komunikowanie strategii/wizji/wartości/marki	26,1	35
Rozwijanie umiejętności komunikacyjnych pracowników	24,4	31
Doskonalenie komunikacji dół – góra	24,4	36
Realizowanie projektów zarządzania wiedzą	21,0	29
Doskonalenie komunikacji góra – dół	19,3	31
Realizowanie projektów ukierunkowanych na integrowanie pracowników	15,1	30
Doskonalenie istniejących narzędzi komunikacji	15,1	34
Rozwijanie działu komunikacji wewnętrznej	13,4	19
Organizowanie imprez i spotkań firmowych	12,6	34
Komunikowanie określonego projektu	9,2	30
Komunikacja kryzysowa (związana z konkretnym kryzysem w firmie)	8,4	10
Komunikowanie zmian w firmie	7,6	27
Komunikacja związana z kryzysem gospodarczym	6,7	14

Źródło: jak przy tab. 4.

²⁵ *Komunikacja wewnętrzna w Polsce 2010...*

O zmieniającym się modelu komunikacji wewnętrznej może świadczyć to, że w roku 2010 prawie co czwarta firma planowała zrealizować działania usprawniające przepływ informacji dół – góra (od pracowników do kadry zarządczej), a rok później tendencja ta stała się jeszcze bardziej widoczna (działania takie planowało już 36% badanych przedsiębiorstw). Warto zwrócić uwagę na to, że w obu analizowanych okresach w zakresie działań wdrożonych firmy bardziej koncentrowały się na doskonaleniu komunikacji góra – dół, tzn. na lepszym docieraniu z informacjami do pracowników, zaś mniej wysiłku wkładały w doskonalenie komunikacji dół – góra. Uwzględnienie tego obszaru w planach w większym niż dotychczas stopniu świadczyć może o rosnącym zainteresowaniu rozwijaniem dialogu w przedsiębiorstwach.

We wcześniejszej części artykułu zaprezentowane zostały narzędzia, z których przedsiębiorstwa mogą korzystać w komunikacji wewnętrznej. Warto zastanowić się, z jakich instrumentów faktycznie korzystały w ostatnim okresie polskie przedsiębiorstwa. Ukazuje to tabela 5.

Tabela 5. Narzędzia komunikacji wewnętrznej stosowane przez polskie przedsiębiorstwa w roku 2010

Stosowane narzędzia komunikacji wewnętrznej	% wskazań
Eventy i imprezy integracyjne	73,1
Spotkania i prezentacje dla dużych grup pracowników	72,3
Tablice informacyjne	68,9
Intranet	67,2
Spotkania i prezentacje kierowników dla zespołów	66,4
Wydawnictwo wewnętrzne	66,4
Elektroniczne newslettery	58,8
Plakaty	58,8
Broszury wydawane okazjonalnie	47,9
Wizyty prezesa w poszczególnych lokalizacjach	42,9
Filmy wideo	30,3
Forum dyskusyjne	14,3
Czat	12,6
Portal społecznościowy	11,8
Wiki	10,1
RSS	9,2
Radiowęzeł/radio firmowe	8,4
Blog	7,6
Telewizja firmowa	6,7
Podcasting/Videocasting	5,0
Mikroblog (Twitter)	4,2

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Komunikacja wewnętrzna w Polsce 2010. Raport z badania*, www.gfmp.com.pl/servlet/upload?path=Baza_wiedzy/GFMP_BW_R_Komunikacja_wewnetrzna_w_Polsce_2010.pdf [14.01.2013].

Dane zaprezentowane w tabeli 5 pokazują, że polskie firmy korzystają zarówno z narzędzi tradycyjnych, takich jak tablice ogłoszeń, spotkania z pracownikami, wydawnictwa wewnętrzne, plakaty i broszury, jak również z narzędzi nowoczesnych, bazujących na współczesnych technologiach – intranetu, forów dyskusyjnych, czatów, portali społecznościowych itp. Należy jednak zauważyć, że druga z wymienionych grup narzędzi stosowana jest w zdecydowanie mniejszym zakresie. Najczęściej wykorzystywane przez badane firmy narzędzia to instrumenty komunikacji bezpośredniej kierowane do dużych grup (eventy i spotkania w dużych grupach) oraz spotkania w zespołach i tradycyjne drukowane narzędzia. Z narzędzi elektronicznych najpowszechniej stosowane były intranet i newslettery. Instrumenty zaliczane do grupy mediów społecznościowych (fora dyskusyjne, czaty, blogi, wiki) nie są jeszcze w firmach standardowymi rozwiązaniami w zakresie komunikacji wewnętrznej. W roku 2011 na pytanie „Czy w Państwa firmie są stosowane media społecznościowe w komunikacji wewnętrznej?” 59% badanych odpowiedziało „nie”. Wśród przedsiębiorstw korzystających z mediów społecznościowych 65% korzystało z forum dyskusyjnego dla pracowników, 63% z możliwości komentowania artykułów w intranecie, 50% z czatu, 27% z wewnętrznego portalu społecznościowego, 27% z wiki, 20% z blogów pracowników, a 17% z blogu prezesa. Firmy decydują się na wdrażanie mediów społecznościowych, bo dostrzegają wiele korzyści z tego płynących, takich jak: budowanie wizerunku nowoczesnej organizacji, integrowanie pracowników, szybsze docieranie z informacjami do pracowników, umożliwianie wymiany wiedzy i doświadczeń między pracownikami, stwarzanie atrakcyjnego miejsca pracy, zwiększanie zaangażowania pracowników, przebijanie się z komunikatem do pracowników w sytuacji, gdy inne narzędzia tego nie zapewniają, monitorowanie nastroju pracowników²⁶. Obok widocznych korzyści z korzystania z mediów społecznościowych firmy dostrzegają jednak również pewne problemy, zniechęcające je do wdrażania takich narzędzi. Firmy nie stosujące w 2011 r. mediów społecznościowych jako główne przyczyny tego stanu rzeczy wskazywały: obawy, że może to być przez pracowników wykorzystywane w niewłaściwy sposób, brak przekonania, że może to dać coś firmie, brak poparcia dla tego typu rozwiązań w zarządzie, brak dostępu większości pracowników do komputera, brak odpowiednich możliwości technologicznych i trudność ich pozyskania oraz brak zainteresowania pracowników przy poprzedniej próbie wdrożenia²⁷.

²⁶ Szerzej na ten temat: *Komunikacja wewnętrzna w Polsce 2011...*

²⁷ Ibidem.

Zakończenie

Odpowiednia dbałość o jeden z najcenniejszych zasobów firm – personel – skłania przedsiębiorstwa do wdrażania marketingu personalnego, traktującego pracownika jak klienta wewnętrznego, którego potrzeby powinny być przedsiębiorstwu znane i odpowiednio przez nie zaspokajane za pomocą produktu, jakim jest praca. Jednym z elementów wewnętrznego marketingu personalnego jest system wewnętrznej komunikacji pomiędzy kierownictwem i pracownikami oraz między poszczególnymi pracownikami. Dzięki sprawnie funkcjonującemu systemowi komunikacji wewnętrznej pracownicy mogą wzajemnie udostępniać i przekazywać sobie informacje potrzebne do prawidłowego wykonywania zadań. System ten sprawia, że pracownicy są bardziej zaangażowani w życie organizacji, ponieważ rozumieją, jakie cele chce ona zrealizować i jakie korzyści im to przyniesie. Pełni on w przedsiębiorstwie szereg funkcji, poczynwszy od informacyjnej, przez instruktażową, integracyjną, kontrolną, motywacyjną, a na emocyjnej skończywszy. Komunikacja wewnętrzna w przedsiębiorstwie może być klasyfikowana na wiele sposobów. Jednym z ważniejszych jest podział na komunikację pionową (w górę i w dół) oraz komunikację poziomą (horyzontalną). Polskie przedsiębiorstwa w latach 2010-2011 koncentrowały się głównie na doskonaleniu komunikacji pionowej góra – dół, a najmniejszą wagę przywiązywały do ulepszania komunikacji poziomej. Śledząc planowane przez nie działania w zakresie komunikacji wewnętrznej, widać tendencję do zmiany tego modelu – coraz więcej przedsiębiorstw w badanym okresie planowało doskonalenie komunikacji dół – góra, dążąc do poprawienia dialogu w firmie. Osiąganiu celów stawianych przed komunikacją wewnętrzną ma sprzyjać dobór i wykorzystanie właściwych narzędzi. Należą do nich: spotkania informacyjne w zespołach, spotkania z zarządem, badania opinii pracowniczej, tablice informacyjne, intranet, wydawnictwa wewnętrzne, newslettery, fora dyskusyjne, czaty, blogi itd. W realiach polskich, w badanym okresie, firmy korzystały zarówno z narzędzi tradycyjnych, jak również nowoczesnych, elektronicznych (media społecznościowe). Do najczęściej stosowanych narzędzi należały instrumenty komunikacji bezpośredniej kierowane do dużych grup (eventy i spotkania w dużych grupach) oraz spotkania w zespołach i tradycyjne drukowane narzędzia. Z narzędzi elektronicznych najpowszechniej stosowane były intranet i newslettery. Z mediów społecznościowych korzystało jedynie 41% badanych przedsiębiorstw. Jako trzy główne powody niekorzystania z tego narzędzia w komunikacji wewnętrznej podawały one: obawy, że może to być przez pracowników wykorzystywane w niewłaściwy sposób, brak przekonania, że może to dać coś firmie, oraz brak poparcia dla tego typu rozwiązań w zarządzie. Istotną trudność dla wdrażania mediów społecznościowych stanowi kultura organizacyjna i styl zarządzania, które mogą ograniczać gotowość firm do stosowania tych narzędzi wewnątrz organizacji lub gotowość pracowników do korzystania z udostępnianych rozwiązań, jeżeli one istnieją²⁸.

²⁸ Ibidem.

Literatura

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
- Baruk A.I., *Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy*, Difin, Warszawa 2006.
- Komunikacja wewnętrzna w Polsce w 2010*, www.gfmp.com.pl/servlet/upload?path=Baza_wiedzy/GFMP_BW_R_Komunikacja_wewnetrzna_w_Polsce_2010.pdf [14.01.2013]
- Komunikacja wewnętrzna w Polsce w 2011*, w: www.proto.pl/raport_proto/info?itemId=104010&rob=Komunikacja_wewnetrzna_w_Polsce_2011-2012_-_raport_GFMP_i_PProto.pl [14.01.2013].
- Kotler P., Armstrong G., Saunders J., Wong V., *Marketing. Podręcznik europejski*, PWE, Warszawa 2002.
- Kozłowski M., *Employer branding. Budowanie wizerunku pracodawcy krok po kroku*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.
- Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, red. G. Aniszewska, PWE, Warszawa 2007.
- Penc J., *Leksykon biznesu*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1997.
- Potocki A., *Komunikacja wewnętrzna w przedsiębiorstwie*, Wyd. AE w Krakowie, Kraków 2001.
- Rostkowski T., Sienkiewicz L., *Badanie opinii pracowników*, w: *Narzędzia i praktyka zarządzania zasobami ludzkimi*, red. M. Juchnowicz, Poltext, Warszawa 2003.
- Rzemieniak M., Kamińska K., *Wewnętrzne public relations w sytuacjach kryzysowych*, Politechnika Lubelska, Lublin 2012.
- Zarządzanie kadrami*, red. T. Listwan, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2010.
- Zarządzanie relacjami w usługach*, red. K. Rogoziński, Difin, Warszawa 2006.

Internal communication – an essential element of personal marketing

Abstract. Among all the resources at companies disposal nowadays, the staff is the one that is most difficult to imitate and reconstruction. The concept that allows to provide workers proper position in the company is personal marketing. One of the key areas of personal marketing is the system of internal communication between management and employees, and among employees. The main goal of this article is to present the essence, tasks, forms and tools of companies internal communication from the perspective of its operations as a part of personal marketing. Theoretical content of the article is extended by the presentation and analysis of test results on internal communication in Polish companies in the years 2010-2011.

Key words: personal marketing, internal communication, functions of internal communication, types of internal communication, tools of internal communication