



Projekt „RESKILLING – nowe zadania dla firm z sektora MSP z branży usług opiekuńczych” jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

"JAK PRZYGOTOWAĆ FIRMĘ NA ZMIANĘ W ZAKRESIE SYSTEMU KOMUNIKACJI?" INSTRUKCJA

KOMUNIKACJA WEWNĘTRZNA W FIRMIE I JEJ ROLA

Komunikacja wewnątrz organizacji jest ważnym aspektem zarządzania. Możemy ją zdefiniować jako przepływ informacji, pomysłów pomiędzy ludźmi w obrębie konkretnej firmy, odbywający się na wszystkich poziomach organizacyjnych. Bieżący kontakt z pracownikami, przekazywanie najważniejszych informacji zarówno na linii kierownik-pracownik, jak i pracownik-pracownik ma znaczący wpływ na efektywność działania całej placówki.

Prawidłowa komunikacja wewnętrzna to nie tylko narzędzie skutecznego porozumiewania się i przekazywania informacji. Sprzyja ona także uczeniu się pracowników oraz budowaniu identyfikacji z miejscem pracy, co pozytywnie wpływa m.in. na otwartość pracowników na zmiany. Warto podkreślić, iż wg raportu „The impact of Internal Communications on Employee Wellbeing” (2019, H&H) pracownicy, którzy pozytywnie oceniają komunikację wewnętrzną są bardziej zaangażowani w wykonywanie obowiązków oraz dostrzegają znaczenie i wartość swojej pracy.

Dawniej twierdzono, iż ustrukturyzowana komunikacja wewnątrz jest potrzebna jedynie w dużych organizacjach (zatrudniających ponad 300 osób). Uzasadnieniem tego było twierdzenie, iż w mniejszych firmach istnieje naturalny system bezpośredniej wymiany informacji między pracownikami. Zaznaczyć jednak należy, iż często jest to system opierający się w dużym stopniu na plotkach, przekazywaniu niesprawdzonych, niepełnych i nieprecyzyjnych informacji. Co więcej taka forma przekazywania informacji jest trudna do kontroli i ewentualnej weryfikacji. Obecnie podkreśla się, iż zorganizowana komunikacja wewnętrzna powinna być obecna w każdej firmie, niezależnie od jej wielkości.

Jakie funkcje pełni komunikacja wewnętrzna? Do jej głównych zadań można zaliczyć:

- Bieżące przekazywanie informacji – czyli informowanie o aktualnych obowiązkach, działaniach, planach, zasadach, wynikach. Pozwala to uporządkować pracę oraz usprawnia codzienne wykonywanie obowiązków. Zwiększa także



*„Pracownicy pozbawieni dokładnych informacji nie mogą działać odpowiedzialnie; pracownicy mający dostęp do dokładnych informacji czują się zobowiązani do odpowiedzialnego działania.”
(Ken Blanchard)*



Projekt „RESKILLING – nowe zadania dla firm z sektora MSP z branży usług opiekuńczych” jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

poczucie bezpieczeństwa pracowników oraz ułatwia podejmowanie decyzji.

- Motywowanie – czyli wzmacnianie pożądanych zachowań i działań pracowników, np. poprzez komunikowanie pochwał, wskazywanie mocnych stron pracowników i zachęcanie do realizowania celów.
- Komunikację zmian – czyli informowanie pracowników o planowanych przedsięwzięciach, wyjaśnianie ich powodów oraz konsekwencji, jakie będą się z nimi wiązały. Chodzi tu o to, by pracownicy zrozumieli istotę planowanych zmian i je zaakceptowali. Dzięki temu usprawnia się przebieg wdrażania zmiany, wpływa na efektywniejszą realizację zadań. Rzetelne informowanie na temat wdrażanych zmian może pomóc przełamać niechęć i negatywne postawy wobec nich.
- Wspieranie pozytywnej atmosfery – poprzez minimalizowanie niedopowiedzeń i niejasności oraz stwarzanie przestrzeni do wymiany myśli, poglądów oraz wyjaśniania nieporozumień.

KLUCZOWE ZASADY KOMUNIKACJI WEWNĘTRZNEJ

1. Informacje powinny być przekazywane w sposób prosty i zrozumiały dla wszystkich zainteresowanych.
2. Należy uczciwie komunikować pojawiające się problemy.
3. Komunikacja wewnętrzna musi być dopasowana do specyfiki danej organizacji.
4. Kryzysy są zazwyczaj wynikiem braku komunikacji bądź jej niepoprawnego stosowania.
5. Należy dbać o komunikację dwustronną – wszystkie strony wzajemnie wysłuchują swoich argumentów.
6. Proste narzędzia komunikacji mogą być równie skuteczne co te bardzo skomplikowane.
7. Nie należy nastawiać pracowników przeciw sobie.
8. Komunikacja wewnątrz firmy to proces ciągły.



Projekt „RESKILLING – nowe zadania dla firm z sektora MSP z branży usług opiekuńczych” jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

JAK UPORZĄDKOWAĆ SYSTEM KOMUNIKACJI WEWNĘTRZNEJ W PLACÓWCE?

Przygotowanie placówki do wdrożenia zmiany może wymagać uporządkowania systemu komunikacji wewnętrznej. Warto przyjrzeć się temu, jak działa proces przekazywania informacji w placówce. Czy pracownicy wiedzą kto odpowiada za jakie informacje? Czy przekazują je między sobą w odpowiedni sposób? Możliwe, że pracownicy korzystają z wielu narzędzi, aktywnie się komunikują, jednak brakuje w tym uporządkowania i pewnych zasad (np. dotyczących tego jakie informacje powinny być przekazywane jakim kanałem).

Jak w takim razie uporządkować system komunikacji wewnętrznej?

1. Sytuacja wyjściowa

Pierwszym etapem jest przyjrzenie się temu, jak wygląda obecny stan komunikacji wewnętrznej w firmie oraz zestawienie tego ze stanem pożądanym. Można w tym celu wykorzystać analizę SWOT. Nazwa SWOT stanowi akronim od angielskich słów: strengths (mocne strony), weaknesses (słabe strony), opportunities (możliwości) i threats (zagrożenia). Metoda ta polega na tym, by przyjrzeć się mocnym i słabym stronom obecnej komunikacji wewnętrznej oraz możliwościom, jakie posiadamy i zagrożeniom, z którymi być może będziemy musieli się zmierzyć. Pytania, jakie możemy zadać sobie dokonując analizy SWOT przedstawione zostały w poniższej tabeli.

Tabela 1. Analiza SWOT

<p>Strengths (mocne strony)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Co jest mocną stroną komunikacji w naszej firmie? • Co jest najmocniejszym ogniwem? • Jakie narzędzia się sprawdzają? • W jakich sytuacjach przekazywanie komunikacji działa najlepiej? 	<p>Weaknesses (słabe strony)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Co jest słabą stroną komunikacji w naszej firmie? Jakie widzimy trudności? • Co jest najsłabszym ogniwem? • Jakie narzędzia są zbędne? • W jakich sytuacjach przekazywanie komunikacji jest szczególnie trudne?
<p>Opportunities (możliwości)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Co może pomóc nam poprawić komunikację wewnętrzną? • Jakimi zasobami dysponujemy? • Kto może nam w tym pomóc? • Z jakich doświadczeń, umiejętności możemy skorzystać? 	<p>Threats (zagrożenia)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Na jakie trudności możemy napotkać? Jakie widzimy zagrożenia? • Co może nam przeszkodzić? • Czego szczególnie się obawiamy? • Jak możemy poradzić sobie z tymi zagrożeniami?

Źródło: Opracowanie własne



Projekt „RESKILLING – nowe zadania dla firm z sektora MSP z branży usług opiekuńczych” jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

Na podstawie przeprowadzonej analizy SWOT wyklarują nam się pewne trudności, które należy zamienić na cele, np. po analizie okazało się, że ważne informacje nie docierają do wszystkich pracowników – naszym celem może więc być to, aby ważna informacja docierała do wszystkich w trakcie jednego dnia i by potwierdzali to oni informacją zwrotną do nadawcy.

Warto zaznaczyć, że w każdej organizacji/firmie, niezależnie od jej wielkości, istnieje przepływ informacji (formalny lub nieformalny). Dlatego też nawet w małych instytucjach warto przyjrzeć się temu, jak to przebiega i wyciągnąć odpowiednie wnioski, by stworzyć skuteczną strategię komunikacji wewnętrznej.

Po dokonaniu wstępnej analizy obecnego stanu i porównaniu go ze stanem pożądanym należy ustalić pewne elementarne informacje, jak:

- Jakiego typu informacje są przekazywane?
- Kto jest upoważniony do przekazywania informacji?
- Kim są odbiorcy wspomnianych informacji?
- Z jaką częstotliwością i na jakim poziomie szczegółowości powinny być przekazywane informacje?
- Kto odpowiada za komunikację w sytuacjach kryzysowych?

2. Narzędzia

Po dokonaniu analizy wstępnej, należy przyjrzeć się narzędziom komunikacji wewnętrznej – które z nich stosujemy, czy się sprawdzają, jakie są ich mocne strony, jaki cel mają realizować? Pomocna w tym celu może być matryca, w której scharakteryzowane zostaną wszystkie narzędzia. Wzór takiej matrycy załączono do niniejszej instrukcji (załącznik 1).

Po dokonaniu takiej analizy warto rozważyć, jakich narzędzi nie stosujemy, a mogłyby być pomocne w realizacji postawionych celów. Może warto byłoby rozważyć wdrożenie nowego narzędzia?

Poniżej zamieszczono zestawienie wybranych narzędzi komunikacji wewnętrznej – warto przyjrzeć się im pod kątem potrzeb i możliwości zastosowania w naszej organizacji.

W tabeli oznaczono, w jakich sytuacjach dane narzędzie może być pomocne:

- góra-dół – oznacza kierowanie informacji od kadry kierowniczej do pracowników,
- dół-góra – oznacza kierowanie informacji od pracowników do kadry kierowniczej,
- poziomo – oznacza przekazywanie informacji pomiędzy pracownikami.

Tabela 2. Wybrane narzędzia komunikacji w firmie

Typ narzędzia	Krótki opis	góra-dół	dół-góra	poziomo
Bezpośrednia rozmowa	Rozmowa twarzą w twarz, mająca na celu omówienie ważnych kwestii, podjęcie istotnych decyzji.	✓	✓	✓



Projekt „RESKILLING – nowe zadania dla firm z sektora MSP z branży usług opiekuńczych” jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

Rozmowa telefoniczna	Rozmowa na temat kwestii bieżących, wymagających omówienia, jednak z różnych względów nie możliwych do omówienia podczas bezpośredniego spotkania (np. pilne podjęcie decyzji, ustalenie planu działania).	✓	✓	✓
E-mail	Rozesłanie informacji, która zwykle nie jest pilna (nie musi od razu zostać przeczytana przez wszystkich) ale jest ważna (zależy nam, żeby wszyscy się z nią zapoznali).	✓	✓	✓
SMS	Przesłanie szybkiej i krótkiej informacji tekstowej.			✓
Zebrania	Spotkania celem omówienia ważnych kwestii, trudności, bieżącego podsumowywania prac, sporządzania planów itp.	✓	✓	
Raporty	Podsumowywanie czynności wykonanych w danym okresie czasu (np. w trakcie miesiąca) z określeniem ewentualnych trudności, sukcesów, stopnia realizacji celów.		✓	
Tablica informacyjna	Wywieszenie w miejscu dostępnym dla wszystkich istotnych informacji (np. ważnych danych, harmonogramu pracy, informacji o dniach wolnych).	✓		
Oficjalne pismo/listy	Wysyłanie do pracownika oficjalnych zawiadomień (np. wynikających ze zmian w ubezpieczeniu, przesyłanie ważnych dokumentów).	✓		
Skrzynka pomysłów/pytań	Narzędzie, dzięki któremu pracownicy mogą zadawać kadrze kierowniczej pytania, dzielić się wątpliwościami i pomysłami.		✓	
Newsletter	Forma cyklicznej wiadomości mailowej zawierającej zbiór najważniejszych informacji z danego okresu czasu i wysyłany do pracowników.	✓		



Projekt „RESKILLING – nowe zadania dla firm z sektora MSP z branży usług opiekuńczych” jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

Telekonferencje	Spotkania zespołu z wykorzystaniem aplikacji do videorozmów (np. Skype, MS Teams). Przydatne, gdy niemożliwe jest spotkanie się we wskazanym terminie wszystkich pracowników w jednym miejscu.	✓	✓	✓
Komunikator mobilny	Stworzenie grypy na komunikatorze (np. What's App, Messenger, Signal) umożliwia szybkie przekazanie informacji pomiędzy zespołem pracowników.	✓	✓	✓
Programy do pracy zespołowej	Specjalne oprogramowanie, które umożliwia bieżącą weryfikację wykonywanych zadań oraz planowanych działań. Umożliwia także przesyłanie wiadomości pomiędzy pracownikami oraz między kadrą kierowniczą i pracownikami.	✓	✓	✓

Źródło: Opracowanie własne

3. Tematy i role

Kolejny krok to uporządkowanie przekazywanych informacji – czyli zastanowienie się, jakie tematy, informacje są komunikowane każdego dnia w naszym miejscu pracy. Warto także przyjrzeć się temu, jakie wątki powinny być komunikowane, a nie są. Następnie należy określić kiedy i w jaki sposób powinny być komunikowane oraz kto powinien to robić. Poniżej zaprezentowano przykładowy podział tematów.

Tabela 3. Analiza tematów komunikacyjnych

Informacja	Narzędzie	Kto odpowiedzialny?	Do kogo informacja?
Ustalenie planu pracy na dany tydzień	Zebranie	Kierownik	Pracownicy
Nieprzewidziana zmiana w harmonogramie pracy	Grupa na What's App	Fizjoterapeuta	Pracownicy
Potrzeba wzięcia urlopu	Bezpośrednia rozmowa	Pracownik	Kierownik



Projekt „RESKILLING – nowe zadania dla firm z sektora MSP z branży usług opiekuńczych” jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

Nieprzewidziane spóźnienie	Telefon	Pracownik	Kierownik Współpracownicy
Nieobecność uczestnika	Grupa na What's App	Opiekun 1	Współpracownicy
Sytuacje kryzysowe	Telefon	Psycholog	Kierownik
Awaria sprzętu	Telefon (gdy pilna) Mail (gdy nie jest pilne)	Fizjoterapeuta	Kierownik
Zgłaszanie pomysłów usprawnień	Mail	Pracownicy	Kierownik
Miesięczne sprawozdanie	Raport	Pracownicy	Kierownik
Braki w zakresie środków czystości	Mail + telefon potwierdzający	Opiekun 2	Zaopatrzeniowiec
Braki w zakresie materiałów do terapii	Mail + telefon potwierdzający	Terapeuta zajęciowy	Zaopatrzeniowiec

Źródło: Opracowanie własne

W tym miejscu należy więc zdecydować, jakie narzędzie służy przekazywaniu jakich informacji. Może przy tym pomóc określenie ważności i pilności tematów. Np.:

- Informacje pilne i ważne powinny być przekazane szybko z jednoczesną informacją zwrotną, że dotarły do odbiorcy – stąd najlepsza będzie tu rozmowa bezpośrednia lub telefoniczna.
- Informacje ważne, ale nie pilne, które muszą dotrzeć do wszystkich pracowników mogą być przekazywane mailowo lub za pomocą komunikatora (warto w tym miejscu ustalić zasadę potwierdzania odczytania wiadomości).
- Informacje bieżące mogą być omawiane podczas spotkań zespołowych.
- Informacje dotyczące bieżących wydarzeń (np. harmonogram, ważne numery telefonów, przypomnienia dotyczące bieżącego dnia/tygodnia) mogą być dodatkowo umieszczane na tablicy informacyjnej.

4. Omówienie

Po uporządkowaniu procesów komunikacyjnych według powyższego schematu należy szczegółowo omówić je z pracownikami. Pracownicy powinni być świadomi kto odpowiada za przekazywanie jakich informacji oraz zaakceptować własną odpowiedzialność w tym zakresie. Należy konkretnie wskazać,



Projekt „RESKILLING – nowe zadania dla firm z sektora MSP z branży usług opiekuńczych” jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

w jakich sytuacjach stosowane są konkretne narzędzia komunikacyjne. Takie ustrukturyzowanie ułatwi przekazywanie wiadomości i sprawi, że żadna z ważnych informacji nie zostanie pominięta.

JAK KOMUNIKACJA WEWNĘTRZNA MOŻE WSPIERAĆ PROCES ZMIANY?

Wspomniano już wcześniej, że jednym z zadań komunikacji wewnętrznej jest komunikowanie pracownikom zmian. Takimi zmianami mogą być np. wdrożenia nowych trendów w firmie. Na co w takim razie należy zwrócić uwagę, by komunikacja wewnętrzna skutecznie wspierała proces wdrażania zmian?

Po pierwsze ważne jest, aby pracownicy byli na bieżąco informowani o kolejnych krokach, jakie są podejmowane celem wprowadzania zmian. Osoba odpowiedzialna za komunikację wewnętrzną powinna dobrze poznać projekt zmiany, jego cele, harmonogram, założenia, by później w odpowiedni sposób komunikować poszczególne etapy wdrażania.

Istotna jest także bieżąca kontrola nastrojów i podejścia pracowników do zmiany, np. poprzez organizację cyklicznych spotkań lub angażując w to pracowników, którzy są liderami zmiany. Dzięki temu, jeśli pracownicy będą komunikować, że np. nie rozumieją sensowności wdrażania zmiany lub obawiają się jej skutków, będzie można szybko zareagować poprzez dostarczenie odpowiednich informacji, które mogłyby zredukować istniejące obawy.

Planując sposób, w jaki będziemy komunikować zmianę, warto rozważyć włączenie konkretnych narzędzi komunikacji. Jest to zasadne przede wszystkim wtedy, gdy wprowadzenie zmian/innowacji jest procesem wieloetapowym i rozłożonym w czasie. Można pomyśleć o regularnych wiadomościach mailowych w formie newslettera, specjalnych zebraniach, wywieszaniu mapy postępów itp. Możliwe, że przydatna okaże się skrzynka pytań, w której pracownicy będą mogli na bieżąco umieszczać swoje pytania i wątpliwości.

Należy podkreślić jeszcze jedną rzecz. Dłuższe przerwy w komunikowaniu zmian nie służą niczemu dobremu. Stąd zasadą komunikacji wewnętrznej podczas tego procesu jest bieżące informowanie o tym, o czym wiemy tu i teraz. Nie musimy mieć pełnej i kompletnej informacji – informujemy o tym, co wiemy na chwilę obecną, z założeniem, że będziemy uzupełniać naszą wiadomość, kiedy tylko dowiemy się czegoś więcej. Jest to ważne zwłaszcza wtedy, kiedy wiemy, że zmiana budzi niepokój wśród pracowników. Regularne dostarczanie informacji zapobiega powstawianiu niechcianym plotkom i domysłom. Stopniowe komunikowanie zmiany pomoże przygotować pracowników do jej finalnego efektu.



Projekt „RESKILLING – nowe zadania dla firm z sektora MSP z branży usług opiekuńczych” jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

Załącznik 1. Matryca do analizy narzędzi komunikacji

Lp.	Rodzaj narzędzia	W jakich sytuacjach jest stosowane?	Kto się nim posługuje – co i komu komunikuje?	Mocne strony	Słabe strony	Zostawiam czy eliminuję?
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						
6.						
7.						
8.						
9.						
10.						





Fundusze Europejskie
Wiedza Edukacja Rozwój

Unia Europejska
Europejski Fundusz Społeczny



Projekt „RESKILLING – nowe zadania dla firm z sektora MSP z branży usług opiekuńczych” jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



Polskie Towarzystwo Ekonomiczne
Oddział w Bydgoszczy

Biuro projektu:

Polskie Towarzystwo Ekonomiczne - Oddział w Bydgoszczy
ul. Długa 34, 85-034 Bydgoszcz / tel. 52 322 90 62
www.pte.bydgoszcz.pl / mail: reskilling@pte.bydgoszcz.pl