

## Zmiany w komunikacji wewnętrznej w organizacjach w dobie postpandemicznej

Ewa Stawicka

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

e-mail: ewa\_stawicka@sggw.edu.pl

ORCID: 0000-0003-0314-4942

© 2023 Ewa Stawicka

Praca opublikowana na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa-Na tych samych warunkach 4.0 Międzynarodowe (CC BY-SA 4.0). Skrócona treść licencji na <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.pl>

**Cytuj jako:** Stawicka, E. (2023). Zmiany w komunikacji wewnętrznej w organizacjach w dobie postpandemicznej. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 67(5), 237-246.

**DOI:** 10.15611/pn.2023.5.19

**JEL Classification:** J24, L14, M54, O34

**Streszczenie:** Celem niniejszego artykułu jest rozpoznanie specyfiki jakości komunikacji wewnętrznej w kontekście międzyorganizacyjnym, zwłaszcza w odniesieniu do wykorzystywania dostępnych komunikatorów i ich odbioru przez pracowników z uwzględnieniem takich elementów, jak lokalizacja, płeć czy profil pokoleniowy. W toku badań wykorzystano kwestionariusz ankiety – formularz Google, badania przeprowadzono wśród 816 pracowników, wykorzystano metodę kuli śnieżnej, nielosowy dobór próby polegający na rekrutowaniu uczestników przez innych uczestników. Wyniki badań sugerują, że jakość komunikacji wewnętrznej, uwzględnianie w jej obrębie form preferowanych przez poszczególne grupy pokoleniowe może wpływać na tworzenie zaufania, produktywność czy motywację pracowników w zarządzaniu organizacją. Oryginalną wartość empiryczną artykułu stanowią wyniki badań dotyczących oceny pracowników na temat jakości komunikacji wewnętrznej w organizacjach w procesie zarządzania przed pandemią COVID-19 i po pandemii oraz opinii pracowników na temat szybkiego wdrażania nowych rozwiązań komunikacyjnych w warunkach zmian.

**Słowa kluczowe:** komunikacja, wewnętrzna, organizacja, zmiana

### 1. Wstęp

Komunikacja odgrywa jedną z ważniejszych funkcji w zarządzaniu. Proces komunikacji jest niezbędny do powstania, rozwoju i trwania jakiegokolwiek ludzkiej interakcji, struktury, organizacji (Winkler, 2015). Komunikowanie w zarządzaniu przedsiębiorstwem wiąże się z grupami interesariuszy. Podkreśla się znaczenie komunikacji zewnętrznej, która ujawnia się w sektorach zewnętrznych związanych z organizacją. Celem tego typu komunikacji jest poprawa i wzmocnienie relacji z różnymi interesariuszami, z którymi firma jest powiązana poza przedsiębiorstwem, np. z akcjonariuszami, konkurentami, społecznością lokalną, mediami. Ponadto występuje komunikacja wewnętrzna, polegająca na aktywnym kontakcie między współpracownikami, jak również na linii pracownik – kadra kierownicza (Men i Bowen,

2017). Relacje z interesariuszami mają zazwyczaj charakter dynamiczny i zmienny, toteż komunikowanie daje szansę informowania, wyjaśniania decyzji i działań, aby ograniczyć ryzyko niewłaściwej interpretacji czy krytyki. Kluczowym elementem komunikacji jest złożony proces składający się z używania symboli oraz ich znaczenia, o charakterze abstrakcyjnym, związanych z określonymi ideami, uczuciami i istniejących w ludzkich umysłach (Men i Robinson, 2018). Bardzo istotne są również kanały komunikacji, które zawierają sposoby i środki dotarcia z komunikatem do adresata. Kanały komunikacji mogą mieć charakter osobisty, oparty na bezpośrednim kontakcie lub wykorzystujący media i inne środki techniczne (Madsen, 2016).

Warto podkreślić, że organizacje stoją przed wieloma wyzwaniami w zakresie komunikacji wewnętrznej, która obejmowałaby wszystkich pracowników, bez względu na ich pozycję w strukturze. Instytucje wymagają stosowania różnego rodzaju nowoczesnych narzędzi komunikacyjnych, dzięki którym możliwa jest wymiana wiedzy i informacji wewnątrz firmy (Lee i Kim, 2017). Komunikowanie się pracowników w firmie obejmuje wszystkie kierunki porozumiewania się w obrębie hierarchii służbowej. Zadaniem menedżerów staje się stworzenie otwartej i dwukierunkowej symetrii komunikacyjnej, w której uwzględnia się obawy i oczekiwania pracowników (Ewing i in., 2019). Komunikacja wewnętrzna przekłada się również na to, jak pracownicy są traktowani przez organizację, czy występuje w komunikacji staranność w podejściu do etyki, czy ceni się różnorodność i integrację oraz czy otwarcie omawia się kwestie związane z dobrostanem pracowników i zdrowiem psychicznym. Zwłaszcza w obliczu dominującego w miejscu pracy pokolenia Z, które kładzie większy nacisk na etyczne zachowania i społeczną odpowiedzialność, komunikacja wewnętrzna staje się wyzwaniem do poszukiwania nowych rozwiązań w zarządzaniu (Ruck, 2022). Integralną częścią modelu komunikacji wewnętrznej są zróżnicowane narzędzia komunikacyjne wykorzystywane wewnątrz organizacji. Rozwój kompetencji cyfrowych, większe zaangażowanie pracowników w partycypowanie w decyzjach oraz rosnąca rola nowych technologii odzwierciedlają poszukiwanie nowych sposobów komunikowania się z interesariuszami wewnątrz i na zewnątrz organizacji. Celem artykułu jest identyfikacja najważniejszych wyzwań związanych ze zmianami w komunikacji wewnętrznej w organizacjach, zwłaszcza w okresie postpandemicznym. Nasuwają się następujące pytania badawcze:

1. Jak pracownicy oceniają system komunikacji wewnętrznej w swoich organizacjach?
2. Jakie potrzeby i zmiany można określić jako rekomendowane przez pracowników w zakresie komunikacji wewnętrznej w zarządzaniu organizacją na przestrzeni okresu przed- i postpandemicznego?

W pierwszej części artykułu, na podstawie przeglądu literatury przedmiotu, w bardzo syntetycznym ujęciu zaprezentowano podejścia do komunikacji wewnętrznej, również ze względu na zmiany pokoleniowe w aspekcie komunikowania. W drugiej części przedstawiono wyniki badań przeprowadzonych wśród pracowników, odwołujących się do oceny komunikacji wewnętrznej w organizacjach w dobie postpandemicznej.

## 2. Komunikacja wewnętrzna w organizacji

Pojęcie „komunikacja wewnętrzna” (*internal communication, organizational communication, employee communication, employee relations, internal public relations, staff communication*) stanowi opozycję do pojęcia „komunikacja zewnętrzna”, czyli relacje organizacji z otoczeniem. Kontekst organizacyjny wyznacza obszar komunikowania się osób zatrudnionych w danym przedsiębiorstwie, czyli komunikowanie wewnętrzne, którego granice stanowią struktury organizacyjne (Żuchniewicz, 2021). Natomiast Malarski (2012) nazywa komunikację wewnętrzną spoiwem wszelkich zamierzeń w organizacji, „(...) podejmowanych inicjatyw w wymiarze statecznościowym, jak i sposobem utrzymania równowagi wewnętrznej w ramach realizowanych działań w organizacji w wymiarze efektywnościowym”. Dzięki analizie komunikacji wewnątrzorganizacyjnej można określić charakter organizacji, implementację nowych sposobów działania, relacje wewnętrzne, a nawet przewidzieć przyszłość w kwestii rozwoju i konkurencyjności na rynku (Mazur-Wierzbicka, 2017). Komunikacja wewnętrzna, z jednej strony, jest funkcją

zarządzania odpowiedzialną za komunikację wewnątrzorganizacyjną, a z drugiej strony, jest funkcją interdyscyplinarną, integrującą elementy zarządzania zasobami ludzkimi. Celami komunikacji wewnętrznej są:

- przyczynianie się do zacieśniania wewnętrznych relacji charakteryzujących się zaangażowaniem pracowników,
- promowanie pozytywnego poczucia przynależności pracowników do organizacji,
- rozwijanie świadomości zmian w otoczeniu,
- przekonanie pracowników o potrzebie nieustannej ewolucji celów organizacji w odpowiedzi na zmiany zachodzące w otoczeniu (Bowman i Yeomans, 2021).

Do tych najpopularniejszych mediów komunikacji wewnętrznej należą: dialog, wewnętrzna, zamknięta sieć, czyli intranet, e-mail, newsletter, newsletter firmowy, blog firmowy, wewnętrzne fora, formy wideo, aplikacje mobilne, komunikatory Messenger lub WhatsApp, media społecznościowe, telefony wewnętrzne, gazetki pracownicze, spotkania kadry, strona internetowa czy imprezy firmowe. Należy podkreślić także bardzo popularny w komunikacji zarówno wewnętrznej, jak i zewnętrznej dialog z interesariuszami definiowany jako przepływ określonych treści pomiędzy dwoma lub większą liczbą podmiotów, którego rezultatem może być nowy sposób rozumienia. Dialog z interesariuszami może przyjmować postać manipulacji, terapii – kształtowania poglądu, informacji, konsultacji, rozwiewania obaw, partnerstwa polegającego na włączaniu interesariusza w proces planowania, partycypowania w decyzjach (Smolarek, 2019). Wspólnymi narzędziami w komunikacji zewnętrznej i wewnętrznej są strona internetowa czy biuletyn informacyjny. Jednak część narzędzi i działań jest skierowana wyłącznie do pracowników, jak na przykład imprezy firmowe, których celem jest integracja, a czasami ustalenie szczegółów dotyczących projektu, a także szeroka gama szkoleń. Integracja i szkolenia pomagają w adaptacji szczególnie nowym osobom, które nie znają jeszcze, zasad panujących w firmie, a także służą kształceniu pracowników. Formy komunikacji wewnętrznej mogą być bardzo różnorodne w zależności od organizacji. Podkreśla się jednak, że komunikacja wewnętrzna będzie przybierać różne formy w zależności od jej odbiorców, inaczej będzie wyglądać skierowana do kierownictwa (zazwyczaj będzie bardziej oficjalna), a inaczej do grona pracowników (mniej formalna, czasami może być podobna do koleżeńskie rozmowy) (Li i in., 2021). Kontakt z wyższymi hierarchią pracownikami odbywać się będzie w szczególnych sytuacjach, podczas gdy pracownicy o zbliżonym statusie prawie przez cały czas będą w kontakcie i nieustającej wymianie informacji (Macnamara, 2016). Ważnym zadaniem wewnętrznej komunikacji jest utrzymanie zadowolenia pracowników z wykonywanej pracy oraz zaangażowania w obowiązki. Ma to bezpośredni wpływ na sukces organizacji. Inną rzeczą, na którą ona oddziałuje, jest lojalność wobec firmy, dzięki której pracownicy czują się do niej przywiązani oraz postrzegają swoją pracę jako wspólny cel.

W literaturze można spotkać wyodrębnienie następujących zakresów komunikowania się wewnątrz organizacji (Mazurowska i Płoska, 2022):

- interpersonalne, związane z osobistymi kontaktami i przekazywaniem informacji np. na linii kierownik – pracownik,
- grupowe, związane z pracami zespołów zadaniowych,
- pionowe, informacje kierowane są ku dołowi lub ku górze, np. przełożony – pracownik,
- poziome, między osobami zajmującymi równorzędne stanowiska; sprzyja to koordynowaniu prac, a także budowaniu więzi między pracownikami,
- jednokierunkowe, kiedy nadawca przekazuje komunikat, a odbiorcy jedynie go odbierają; może ona polegać na przekonywaniu do własnych racji,
- dwukierunkowe, polegające na wspólnym rozwiązywaniu zagadnienia, wzajemnym słuchaniu i uczeniu się,
- bezpośrednie, rzeczywisty kontakt z odbiorcą umożliwiającą wejście z nim w interakcję,
- pośrednie, bez kontaktu osobistego, z wykorzystaniem komunikatorów, jednak bez możliwości uzyskania szybkiej reakcji ze strony odbiorcy, małe możliwości reagowania,
- indywidualne,

- masowe,
- formalne, zaplanowane i podlegają kontroli,
- nieformalne, szeptane, stanowią sieć pogłosek.

Głównym celem komunikacji wewnętrznej jest informowanie zatrudnionych o wszelkich niezbędnych kwestiach, które dotyczą firmy i zachodzących w niej zmian. Co więcej, każda z informacji musi zawierać wyjaśnienie kontekstu, powodu oraz ewentualnych konsekwencji wprowadzanych działań. Sukces tego przedsięwzięcia zależy od zaangażowania pracowników, tylko wtedy przepływ informacji będzie odpowiedni. Komunikacja wewnętrzna wpływa na zaufanie wewnątrz organizacji. Badania Edelman, Trust Barometer (2022) wskazują, że pracownicy bardziej ufają bezpośrednio przełożonemu niż dyrektorowi czy zarządowi, którzy są oddaleni komunikacyjnie (Men i Bowen, 2017).

Za fundamentalne dla komunikacji wewnętrznej uznaje się: zaufanie, słuchanie, dialog, transparentność. Jeśli te elementy nie działają w wewnętrznej komunikacji może nie pomóc najlepiej przygotowane narzędzie komunikacyjne. Komunikacja wewnętrzna to również komunikowanie zmian, wymaga ona trzech elementów, by mogła być skuteczna: elastyczności, szybkości i wiedzy. Te zasady powinny być upowszechniane w kontekście firmy, zarządu, pracowników, procesów, ale też wymagają zwiększania kompetencji. Większa wiedza w komunikowaniu zmian dodaje pewności działania. W komunikacji wewnętrznej podkreślany jest również poziom zaangażowania, będący wypadkową różnych działań, jak na przykład odwaga do bycia widocznym. Chodzi tu o mocniejsze zaakcentowanie swojej obecności, aby postrzegać pracowników jako partnerów do komunikacji, a nie tylko wykonawców poleceń (Neill i Bowen, 2021). Wadliwa komunikacja wewnętrzna może się objawiać poprzez: chaos w codziennych obowiązkach, brak wzajemnego zaufania, brak motywacji do wykonywania czynności zawodowych, spadająca produktywność, poczucie wykluczenia z zespołu (Strandberg i Vigsø, 2016). Zarządzanie komunikacją wewnętrzną w organizacji powinno być prowadzone przez wykwalifikowanych pracowników, przełożonych specjalizujących się w kontakcie wewnątrzfirmowym. Dzięki temu każda informacja będzie przekazywana w odpowiedni sposób, a poszczególne działy będą mogły się skupić na priorytetowych sprawach ze swoich dziedzin (Syed, 2020).

### 3. Profile pracowników a komunikacja wewnętrzna w dobie postpandemicznej

W XXI wieku na rynku pracy spotykają się aż cztery pokolenia pracowników: przedstawiciele generacji Baby Boomers oraz pokoleń X, Y, Z. Jest to duże wyzwanie dla osób zarządzających oraz dla samych pracowników. Poszczególne pokolenia różnią się od siebie doświadczeniem zawodowym, podejściem do pracy, sposobem komunikowania się czy nawiązywania relacji. Pracownicy reprezentujący różne pokolenia wymagają adekwatnego podejścia oraz dopasowania różnych sposobów i środków komunikacji do każdej z grup. Dla generacji Baby Boomers i X podstawowym źródłem komunikacji jest kontakt bezpośredni lub telefoniczny, bezpośrednie spotkania zespołu, burze mózgów oraz wspólne podejmowanie decyzji. Pokolenie Y – Millenials cenią sobie rozwój osobisty oraz *work-life balance*. Uważają, że dobre miejsce pracy to takie, w którym mogą się rozwijać: mają dostęp do szkoleń, programów rozwojowych, ciekawych projektów oraz ambitnych zadań. Preferują elastyczne godziny pracy oraz są otwarci na wykonywanie obowiązków poza biurem. W odróżnieniu od poprzednich generacji, pokolenie Y opanowało nowinki technologiczne i aktywnie korzysta z mediów oraz technologii cyfrowych, a głównym kanałem ich komunikacji są portale społecznościowe. Pokolenie Z to pokolenie kreatywne i innowacyjne, jego przedstawiciele myślą nieszablonowo, oczekują interesujących zadań, które pozwolą im w pełni wykorzystać posiadane wykształcenie oraz umiejętności cyfrowe (Ruck, 2021). Szczególnie w kontekście odnotowanych różnic pokoleniowych wskazuje się również różne podejścia do komunikowania (tab. 1).

Tabela 1. Profile pokoleniowe oraz preferowany sposób komunikacji wewnętrznej w organizacji

Pokolenie	Charakterystyka	Preferowany sposób komunikacji	Język komunikacji
Ciche pokolenie ( <i>silent generation</i> ), nie uczestniczą już w rynku pracy	urodzeni w latach 1927-1946	twarzą w twarz	zdyscyplinowani, unikający ryzyka, lojalni
Baby Boomers	urodzeni w latach 1946-1964	twarzą w twarz, połączenie głosowe, e-mail	precyzyjny i konkretny, wolny od manipulacji i nadmiernej kontroli, podkreślanie przynależności do organizacji
Pokolenie X	urodzeni w latach 1965-1979	tekstowy, e-mail, połączenia głosowe	krótkie i treściwe wiadomości; bezpośredni, konkretny, nieformalny, unikanie „modnych” zwrotów, slangu i żargonu, podkreślanie ważności ich kompetencji
Pokolenie Y	urodzeni w latach 1980-1996	tekstowy, media społecznościowe, aplikacje mobilne, twarzą w twarz w ważnych sprawach	pozytywny, motywujący, inspirujący, żartobliwy, ludzki; okazywanie szacunku, partnerski styl
Pokolenie Z	urodzeni po 1996 r.	media społecznościowe, aplikacje mobilne, połączenia wideo, szybki kontakt	zwięzły, przejrzysty, pozwalający szybko zrozumieć ogólny sens wypowiedzi; multimedialny – istotną rolę odgrywa obraz

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Keystone Academic Solutions, 2023).

Jak wskazano w tab. 1, pokolenia pracowników na rynku pracy wykazują różnice w preferowanym sposobie komunikacji. Dodatkowo pandemia COVID-19 wpłynęła na wytworzenie nowego podejścia do komunikowania, spowodowanego szczególnie pracą zdalną. Sytuacja ta pozwoliła rozwinąć umiejętności pracy na odległość oraz komunikowanie się za pomocą komunikatorów. Strategie informacyjne firm ewoluowały od odgórných, zorientowanych na wydawanie poleceń komunikatów (monologu) do bardziej nieformalnych, bezpośrednich i osobistych. Pandemia spowodowała również rozwój pracy opartej na przekazywaniu wiedzy, tendencje w kierunku bardziej płaskich, mniej zhierarchizowanych organizacji, rosnącą różnorodność i globalizację, uświadamianie różnych stylów komunikacji i kompetencji międzykulturowych, rozwój mediów społecznościowych i natychmiastowej komunikacji, a także mocno uwidoczniła zmianę pokoleniową. Od liderów wymaga się uczciwości i empatii w relacjach ze swoimi zespołami, aktywnego słuchania i indywidualnego podejścia. Interaktywność zmienia tę komunikację w dwukierunkowy dialog, umożliwiając kierownictwu lepsze reagowanie na potrzeby pracowników (Verčič i Špoljarič, 2020). Doświadczenia ludzi związane z pandemią były bardzo zróżnicowane w zależności od czynników, takich jak lokalizacja, płeć, rodzina, sytuacja życiowa, wiek, stan cywilny i inne. Dodatkowo izolacja w pandemii spowodowała dostrzeganie zalet na przykład kontaktu bezpośredniego, choć wyróżnia się w praktyce popandemiczne trzy różne profile osób: takie, które najlepiej radzą sobie w biurze i tęsknią do biura, takie, które najchętniej wcale nie wracałyby do biura, i takie, które najlepiej funkcjonują w hybrydzie (łączą pracę zdalną wymiennie z pracą w miejscu pracy) (Tam i in., 2021).

Podsumowując, w dobie postpandemicznej komunikacja wewnętrzna kojarzona jest z hybrydą, dyskusyjną jest, na ile pracodawcy zostawiają swobodę w decyzji o wyborze miejsca pracownikom. Można również zaobserwować, że pracownicy byli przytłoczeni liczbą różnorodnych narzędzi komunikacji wewnętrznej, które pojawiły się w pandemii, istnieje nawet przekonanie, że wytworzyło się ich zbyt dużo. Pandemia przyczyniła się również do zacierania granicy pomiędzy rozmową twarzą w twarz a rozmową wideo. Właściwie każda aplikacja do komunikacji ma funkcję wideorozmowy, które stały się usługą standardową. Każdy użytkownik musi mieć jednak swój własny identyfikator oraz należy znać identyfikator drugiej osoby, żeby zaprosić ją do konwersacji. Generalnie, mimo różnic pokoleniowych i preferowanych sposobów komunikacji, języka komunikacji, pandemia uwidoczniła możliwości szybkiego dostosowania pracowników do pracy zdalnej oraz hybrydowej. Pracownicy różnych pokoleń

w krótszym lub dłuższym okresie w zależności od jednostki musieli przystosować się do zmian, aby organizacja mogła normalnie funkcjonować. Okres postpandemiczny jest też pewnego rodzaju podsumowaniem, jak pracownicy oceniają swoje zaangażowanie w pracę z wykorzystaniem różnych możliwych rozwiązań, które pojawiły się w ich organizacjach.

#### 4. Metodyka badań

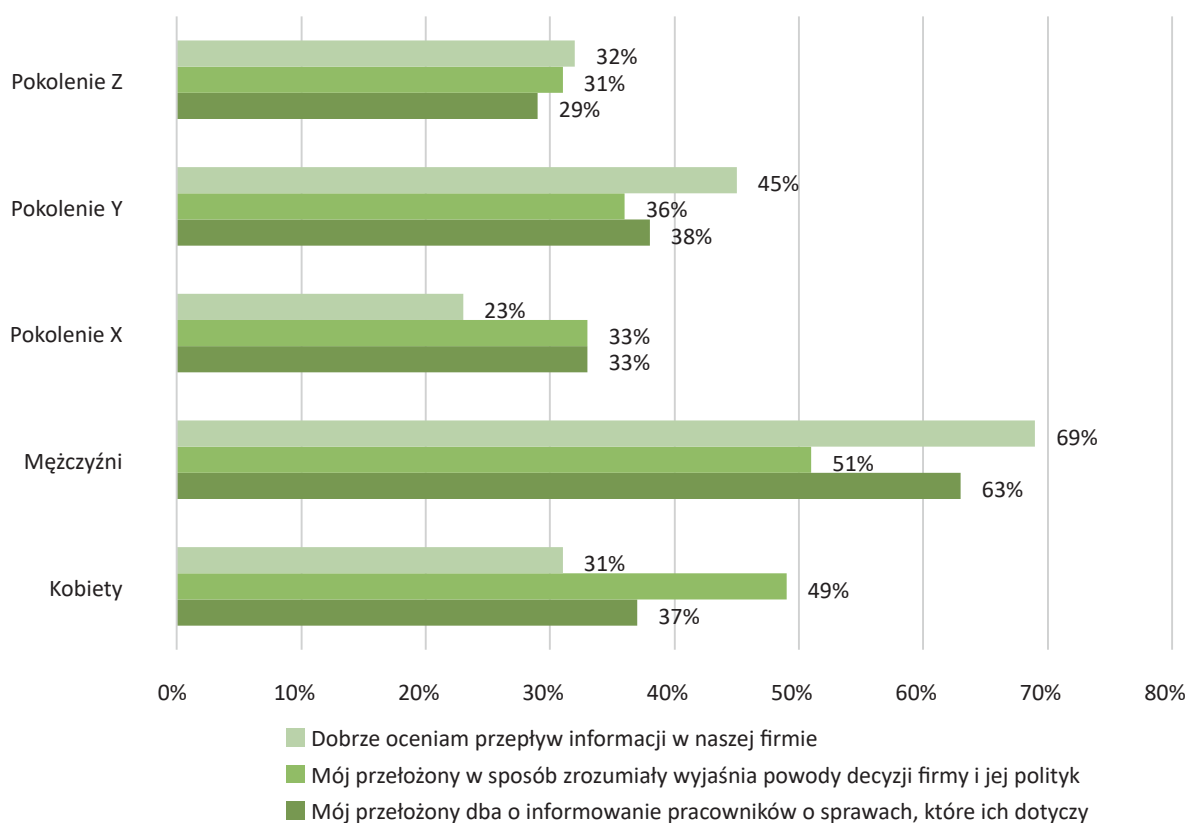
Rekrutacja do badania dotyczyła indywidualnych pracowników, którzy pracowali w średnich i dużych przedsiębiorstwach w Polsce. W badaniu posłużono się autorskim kwestionariuszem ankiety, internetową formą formularza Google. Badania przeprowadzono w okresie od listopada 2022 r. do lutego 2023 r. Wykorzystano metodę kuli śnieżnej (Castillo, 2009), nielosowy dobór próby polegający na rekrutowaniu uczestników przez innych uczestników. Całkowita próba do tego badania to 816 pracowników. Wiek uczestników wahał się od poniżej 26 lat (12%), 27-43 lat (24%), 44-58 lat (58%) do powyżej 58 lat (6%). Spośród uczestników 51% ( $n = 412$ ) stanowiły kobiety, a 49% ( $n = 404$ ) mężczyźni. Prawie 60% uczestników (59,6%,  $n = 486$ ) posiadało wykształcenie wyższe, z licencjatem było 33,6% ( $n = 274$ ), podczas gdy około 6,8% miało wykształcenie średnie ( $n = 56$ ).

Analiza oceny systemu komunikacji wewnętrznej w organizacjach wśród badanych wykazała, że nie jest ona ani dobra, ani zła, wskazało tak 56% badanych. Dobrze komunikację wewnętrzną oceniło 31% badanych, natomiast jako wadliwą wskazało 13% pracowników. Dodatkowo na pytanie: Czy odczuwa Pani/Pan chaos i dezorientację w codziennych obowiązkach spowodowanych komunikacją wewnętrzną? Duża grupa, 68% badanych, odpowiedziała twierdząco, natomiast przecząco („nie, nigdy”) wskazało 32% (261 osób). Dyskomfort wynikający z odbioru informacji, używanych komunikatorów wskazała znaczna liczba badanych pracowników. Dodatkowo badani w następnym pytaniu potwierdzili, że wadliwa komunikacja wpływa na pogorszenie poziomu zaufania wewnątrz zespołu pracowniczego i organizacji (wskazało tak 38% badanych pracowników). Najczęściej niezadowolenie z formy komunikacji wskazywali mężczyźni w przedziale wiekowym 37-46 lat, z wykształceniem średnim lub wyższym, pracujący w przedsiębiorstwie zatrudniającym powyżej 249 osób (duże). Obniżony poziom zaufania wewnątrz organizacji może być wynikiem źle prowadzonej komunikacji wewnętrznej. Dodatkowo 38% badanych wskazało, że często odbierają komunikaty wewnętrzne w formie komunikacji jednostronnej, czyli bez oczekiwania na odpowiedź (wskazywano tu również, że w takich przypadkach komunikator może być prawidłowy, ale sam przekaz komunikatu – niezrozumiały). Badani wskazywali, że najczęściej wybieranym, w ich organizacjach, medium były: poczta elektroniczna (75%), Microsoft Teams (38%), rozmowy w grupie (zebrania, w czasie pandemii oraz postpandemicznym często również hybrydowo) – 56%, rozmowy w cztery oczy (50% odpowiedzi). Pracownicy wskazywali, że przed pandemią komunikacja wewnętrzna najczęściej bazowała na wykorzystaniu poczty elektronicznej oraz rozmów w grupie. Natomiast w czasie pandemii najbardziej popularnym komunikatorem stała się kompleksowa platforma *online* Microsoft Teams (38%) oraz szczególnie w okresie postpandemicznym zwiększyła się częstotliwość użytkowania mobilnej aplikacji WhatsApp (31%). Rzadziej stosowanymi wśród badanych pracowników komunikatorami były: Skype (7%), Sms (7%), Zoom (6%), Google chat (1%), Pisma kancelaryjne (1%), Slack i Ryver (0%).

Ankietowani zostali również zapytani o cenę komunikacji wewnętrznej w ich organizacjach w okresie pandemii oraz po pandemii. Na pytanie, czy komunikacja wewnętrzna w twojej organizacji objawia się poprzez brak zaufania z którejś ze stron, najwięcej odpowiedzi, bo 31%, uzyskała opcja „trochę się zgadzam” (najczęściej odpowiadały tak kobiety w grupie wiekowej poniżej 27 lat oraz kobiety w wieku powyżej 44 lat). Jednak na pytanie, czy komunikacja wewnętrzna wprowadza w twojej organizacji chaos i dezorientację, najwięcej odpowiedzi uzyskały opcje „całkowicie się nie zgadzam” i „nie zgadzam się” (38% – odpowiedzieli tak zarówno kobiety, jak i mężczyźni ze wszystkich przedziałów wiekowych). Kolejne pytanie dotyczyło kwestii, czy komunikacja wewnętrzna wpływa na brak motywacji do wykonywania czynności zawodowych. Najwięcej wskazań uzyskała opcja „całkowicie się nie zgadzam”, odpowiedziało tak 40% wszystkich badanych, najczęściej taką odpowiedź wskazali zarówno kobiety, jak

i mężczyźni ze wszystkich przedziałów wiekowych. Respondentów zapytano również, czy komunikacja wewnętrzna wpływa na spadającą produktywność. W tym pytaniu co czwarty ankietowany potwierdził opcję „zgadzam się”, co może świadczyć o przełożeniu jakości i formy komunikatów wewnętrznych na kwestie zaangażowania pracowników w pracę, większą kreatywność, lepsze określanie priorytetów czy planowanie pracy. Na korelację jakości komunikacji wewnętrznej i produktywności najczęściej wskazywały kobiety w grupie wiekowej 44-58 lat. Natomiast na pytanie, czy komunikacja wewnętrzna w twojej organizacji wpływa na poczucie izolacji informacyjnej, wykluczenie z zespołu, odpowiedzi badanych wskazały na ich mieszane odczucia w tej kwestii. Ponad 37% badanych wybrało opcję „nie zgadzam się”, 18% „całkowicie się nie zgadzam” (częściej te odpowiedzi pojawiały się w przypadku mężczyzn, we wszystkich przedziałach wiekowych), natomiast 18% badanych wybrało opcję „zgadzam się” i 16% „trochę się zgadzam” (częściej wybierane przez kobiety, również we wszystkich przedziałach wiekowych). Podsumowując, w odczuciu pracowników nieprawidłowo prowadzony sposób i język komunikacji może wpływać na poczucie wykluczenia i odczucie niesłuszności w zarządzaniu, na co wskazały osoby ze wszystkich grup wiekowych wśród badanych pracowników.

Ankietowanych zapytano również, co sądzą na temat zmian w komunikacji spowodowanych nowymi technologiami, na przykład wykorzystaniem do tego celu robotów. W ich opinii długo trzeba jeszcze poczekać na wykorzystanie sztucznej inteligencji zastępującej komunikowanie się ludzi w kwestii wykonania pracy. Dodatkowo opinie badanych na temat wykorzystania sztucznej inteligencji w zastępowaniu człowieka w komunikacji interpersonalnej były zarówno pozytywne, jak i negatywne. W aspekcie dzielenia się informacjami i emocjami nie z inną osobą, lecz ze sztuczną inteligencją ankietowani wypowiedzieli się negatywnie i to zarówno kobiety, jak i mężczyźni, we wszystkich grupach wiekowych. Z drugiej strony, co do komunikacji wewnętrznej większość badanych (73%) wskazała jednak, że powinna być ona coraz szybsza i bardziej bezpośrednia (personalizowana), a także empatyczna. Badani potwierdzili, że jakość komunikacji i działania z nią związane zależą od podejścia przełożonych (rys. 1).



Rys. 1. Ocena komunikacji wewnętrznej prowadzonej przez przełożonego w opinii badanych pracowników ( $n = 816$ )

Źródło: opracowanie własne.

Jak przedstawiono na rys. 1, ankietowani różnie oceniali przepływ informacji w ich organizacjach, kobiety zdecydowanie słabiej oceniły przepływ informacji niż mężczyźni, natomiast informacje przekazywane przez przełożonych, szczególnie o sprawach dotyczących pracowników, ankietowani ocenili pozytywnie, zarówno kobiety (49%), jak i mężczyźni (51%). Pokolenie Y najwyżej oceniło przepływ informacji oraz zaangażowanie przełożonego w proces komunikacji wewnętrznej. Należy jednak podkreślić, że stanowili oni około 25% badanych, najlicniejsza grupa badanych, czyli pokolenie X (44-58 lat) oceniło zdecydowanie słabiej przepływ informacji wewnątrz firmy niż pokolenia Y i Z. W ocenie badanych, porównując komunikację wewnętrzną przed, w czasie oraz po pandemii COVID-19, nie wystąpiły znaczne różnice co do przepływu informacji, informowania pracowników o sprawach, które ich dotyczą, czy wyjaśnień odnoszących się do polityki firmy jednak zdecydowanie zmieniły się kanały komunikacji z bezpośrednich na pośrednie, co wpływało czasami na problemy ze zrozumieniem komunikatu, błędy interpretacyjne komunikatu, konflikty. Co ciekawe, badani wskazali, że wytworzyło się nawet zbyt dużo różnych narzędzi komunikowania, które wpływały na problemy typu: w ogóle brak informacji, który komunikator został użyty, czy na czas odczytano informację z jego wykorzystaniem. Badani wskazali, że szczególnie w okresie pandemii dużo pracy w organizacjach poświęcało się na tworzenie nowych narzędzi, natomiast za mało przykładano się wagi do przekazu samych treści. Dodatkowo niektóre komunikatory wzbudzały obawę przed cyberprzestępstwem czy trudno było zainstalować aplikację na komputerze. Z drugiej strony badani wskazali, że komunikacja wewnętrzna powinna być bardziej konkretna, szybko dostępna, komunikaty powinny być: bardziej „na czas”, „bardziej ludzkie”, „osobiste”, „bliżej ludzi”, „empatyczne”, „dobrze tłumaczące firmową rzeczywistość”.

Przeprowadzone badania wykazały, że pracownicy ocenili komunikację wewnętrzną w swoich organizacjach najczęściej jako „ani dobrą, ani złą”, wskazało tak 56% badanych. Kobiety były bardziej niż mężczyźni wrażliwe na to, że błędy w komunikacji wewnętrznej, niewłaściwa forma komunikatów, rodzaj komunikatorów i przekazu wiadomości wpływają na słabszy przepływ informacji, poczucie izolacji informacyjnej, a nawet poczucie wykluczenia z zespołu. Mężczyźni częściej zwracali uwagę na to, że brak transparentnej komunikacji wpływa na brak zaufania w organizacji. Istnieje przełożenie co do jakości i formy komunikatów wewnętrznych na kwestie zaangażowania w pracę, większą kreatywność, lepsze określanie priorytetów czy planowanie pracy. Najlepiej w organizacjach przepływ informacji ocenili przedstawiciele pokolenia Y, również w kwestii komunikacji z przełożonymi. Może to wynikać z ogólnej charakterystyki preferowanego stylu komunikacyjnego tego pokolenia jako pozytywny, motywujący, inspirujący, żartobliwy, ludzki, partnerski. Badani zauważyli, że w przypadku komunikacji wewnętrznej wskazany jest większy nacisk na personalizowanie komunikatów, na bardziej autentyczny styl komunikacji przywódczej. Doświadczenia pracowników w zakresie komunikacji wewnętrznej są zależne od wielu czynników, między innymi od płci czy profilu pokoleniowego. Pracownicy przyzwyczaili się i zaakceptowali podejście hybrydowe, choć wskazywali na problemy w komunikacji wynikające z pośredniego przepływu informacji. Izolacja spowodowała również większe dostrzeganie zalet i wad kontaktu bezpośredniego.

## 5. Podsumowanie

Komunikacja odgrywa ważną rolę w zarządzaniu. W organizacjach specjaliści ustawicznie pracują nad sposobami komunikacji wewnętrznej, formą, możliwością wykorzystania medium komunikacji wewnętrznej, systematycznością komunikacji, językiem komunikacji, a także nad przynależnością pokoleniową. W badaniach innych autorów można odnaleźć rozważania dotyczące konkretnych mierników uwzględniających komunikację wewnętrzną, jak na przykład: transparentną komunikację, odpowiedzialną komunikację, partycypowanie pracowników w procesie komunikacji (Shaw, 2018), istotność komunikatów, radzenie sobie pracowników z rozumieniem komunikatów (Liu i in., 2016), radzenie sobie przełożonych z ucieczką pracowników z odpowiedzią na komunikaty, ograniczanie niepewności przez komunikaty (Li i in., 2021), czyli z użyciem różnych narzędzi badawczych i doboru mierników. Również przeprowadzone badania w niniejszym artykule potwierdzają, że przejrzysta komunikacja



o działaniach i zmianach organizacyjnych dostarcza pracownikom niezbędnych informacji dotyczących operacji biznesowych, polityk i procedur związanych z zarządzaniem. Transparentna i dwustronna komunikacja eliminuje poczucie wyobcowania i wykluczenia z zespołu, może pozytywnie wpływać na eliminację pułapek, negatywnych stereotypów funkcjonujących między płciami, pokoleniami, zakłócającymi wzajemne porozumienie. Pandemia uwypukliła, jak ważne jest wzajemne zaufanie i przekazywanie jasnych i zwięzłych informacji. Dzięki wprowadzeniu różnorodnych form rozwiązań zdalnych pracownicy mogli pracować, a ich organizacje przetrwać na rynku. Sytuacja ta pozwoliła również rozwinąć umiejętności pracy na odległość oraz komunikowanie się za pomocą nowych komunikatorów w dobie po pandemii. Kluczowym wyzwaniem w komunikacji wewnętrznej jest odpowiedzialne zarządzanie z uwzględnieniem edukacji pracowników, jak korzystać z rozwiązań technicznych oraz wdrożyć technologie, które najlepiej łączą się z profilem pokoleniowym, a także z charakterem pracy. Przeprowadzone badanie ma pewne ograniczenia. Analizę przeprowadzono metodą kuli śnieżnej, która jest prosta i tania, jednak wadą metody jest to, że badacz ma nad nią małą kontrolę i występuje mała reprezentatywność próby. Próba z rozkładem populacji w sposób zrównoważony pokoleniowo mogłaby dać lepsze uogólnienie wyników. Artykuł jest jednak przyczynkiem do dalszych badań z uwzględnieniem konkretnego doboru mierników. W literaturze metod pomiarów opisywanych konstruktów jest wiele, brakuje jednak ujednoczenia narzędzia, również z uwzględnieniem na przykład charakterystyki rynku pracodawców i pracowników w Polsce, stopnia zaawansowania techniki i technologii, robotyzacji w zakresie komunikacji wewnętrznej. Temat jest bardzo istotny, interdyscyplinarny, wielowątkowy dotyczy zmian kulturowych, kapitału ludzkiego, przywództwa, techniki i technologii. Nieustannie rosnąca różnorodność wśród pracowników ma wpływ na przedsiębiorstwa działające w podlegającym globalizacji świecie wielokulturowych zespołów pracowników. Dlatego zgłębianie wiedzy na temat różnic i elementów wspólnych w zakresie komunikowania wewnątrz organizacji jest bardzo istotne. Komunikacja wewnętrzna w organizacjach oraz zmiany w tym zakresie są makrotrendem w zarządzaniu organizacją.

## Literatura

- Bowman, S. i Yeomans, L. (2021). Internal Crisis Communication and the Social Construction of Emotion: University Leaders' Sensegiving Discourse during the Covid-19 Pandemic. *Journal of Communication Management*, 25(3), 27-35.
- Castillo, J. J. (2009). *Snowball Sampling*. Pobrano 12 lutego 2023 z <http://experiment-resources.com>
- Edelman. (2022). *Trust Barometr Global*. Pobrano 7 lutego 2023 z <https://www.edelman.com/trust/2022-trust-barometer>
- Ewing, M., Men, L. R. i O'Neil, J. (2019). Using Social Media to Engage Employees: Insights from Internal Communication Managers. *International Journal of Strategic Communication*, 13(2), 110-132.
- Keystone Academic Solutions. (2023). Pobrano 7 lutego 2023 z <https://www.keg.com>
- Lee, Y. i Kim, J. N. (2017). Authentic Enterprise, Organization-Employee Relationship, and Employee-Generated Managerial Assets. *Journal of Communication Management*, 21, 236-253. doi: 10.1108/JCOM-02-2017-0011
- Li, J.-Y., Sun, R., Tao, W. i Lee, Y. (2021). Employee Coping with Organizational Change in the Face of a Pandemic: The Role of Transparent Internal Communication. *Public Relations Review*, 47 No. 1, 1-11, doi: 10.1016/j.pubrev.2020.101984
- Liu, B. F., Bartz, L. i Duke, N. (2016). Communicating Crisis Uncertainty: A Review of the Knowledge Gaps. *Public Relations Review*, 42(3), 479-487.
- Macnamara, J. (2016). Organizational Listening: Addressing a Major Gap in Public Relations Theory and Practice. *Journal of Public Relations Research*, 28,(3-4), 146-169. doi: 10.1080/1062726X.2016.1228064
- Madsen, V. T. (2016). Constructing Organizational Identity on Internal Social Media: A Case Study of Coworker Communication in Jyske Bank. *International Journal of Business Communication*, 53, 200-223. doi: 10.1177/2329488415627272
- Malarski, M. (2012). Rola komunikacji organizacyjnej w tworzeniu wizerunku wewnętrznego przedsiębiorstwa. *Folia Oeconomica*, 265, 215-224.
- Mazur-Wierzbińska, E. (2017). Społecznie odpowiedzialne działania przedsiębiorstw podejmowane wobec społeczeństwa – wybrane aspekty. *Marketing i Rynek*, 4 (CD), 242-249.
- Mazurowska, M. i Płoska, R. (2022). *Sprawozdawcza i poza sprawozdawcza komunikacja zewnętrzna w zakresie społecznej odpowiedzialności*. Centrum Myśli Strategicznych.
- Men, L. R. i Bowen, S. A. (2017). *Excellence in Internal Communication Management*. Business Expert Press.
- Men, L. R. i Robinson, K. L. (2018). It's about how Employees Feel! Examining the Impact of Emotional Culture on Employee-Organisation Relationships. *Corporate Communications: An International Journal*, 23(4). doi: 10.1108/ccij-05-2018-0065

- Neill, M. i Bowen, S. (2021). Ethical Listening to Employees during a Pandemic: New Approaches, Barriers and Lessons. *Journal of Communication Management*, 25(3).
- Ruck, K. (2022). Ethical Internal Communication. W: J. Falkheimer, M. Heide, (red.), *Research Handbook of Strategic Communication*. Edward Elgar Publishing.
- Ruck, K. (2021). Employee Voice and Internal Listening: Towards Dialogue in the Workplace. W: L. R. Men, A. Tkalac Vercic (red.), *Current Trends and Issues in Internal Communication: Theory and Practice*. Palgrave Macmillan.
- Ruck, K., Welch, M. i Menara, B. (2017). Employee Voice: An Antecedent to Organisational Engagement? *Public Relations Review*, 43(5), 904-914. doi: 10.1016/j.pubrev.2017.04.008
- Shaw, M. (2018). Teaching Campus Crisis Management Through Case Studies: Moving Between Theory and Practice. *Journal of Student Affairs Research and Practice*, 55(1), 1-14. Research Gate. 10.1080/19496591.2018.1399894
- Strandberg, J. M. i Vigsø, O. (2016). Internal Crisis Communication, Corporate Communications. *An International Journal*, 21, 89-102. doi: 10.1108/CCIJ-11-2014-0083
- Syed, N. (2020). COVID-19: Employees Believe Leaders are 'Failing' to Manage Crisis". *Human Resources Director*. Pobrano 2 lutego 2023 z <https://www.hcamag.com/au/specialisation/leadership/covid-19-employees-believe-leaders-are-failing-to-manage-the-crisis/221939>
- Smolarek, Ł. (2019). Dialog z interesariuszami jako przejaw społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. *Marketing i Rynek*, 26(12), 30-34.
- Tam, L., Kim, J.-N. i Chon, M.-G. (2021). Effects of Organisational Conflict History and Employees' Situational Perceptions of COVID-19 on Negative Megaphoning and Turnover Intention. *Journal of Communication Management*, 25(3).
- Winkler, R., (2015). Techniki komunikacji w procesach zmian. *Nauki o Zarządzaniu*, 2(23), 108-126.
- Verčič, A. T. i Špoljarić, A. (2020). Managing Internal Communication: How the Choice of Channels Affects Internal Communication Satisfaction. *Public Relations Review*, 46(3). doi: 10.1016/j.pubrev.2020.101926
- Żuchniewicz, M. (2021). Komunikacja w dobie koronawirusa szansą dla marki na nawiązanie bliskich relacji z otoczeniem. Studium przypadku komunikacji marki 4F z konsumentami w pierwszej fazie pandemii COVID-19. *Zarządzanie Mediami*, 9(4), 723-734.

## Changes in Internal Communication in Organizations in the Post-Pandemic Era

---

**Abstract:** The purpose of this article is to identify the specificity of the quality of internal communication in the inter-organizational context, especially about the use of available messengers and their reception by employees, taking into account such elements as location, gender, or generational profile. In the course of the research, a Google form survey questionnaire was used, the research was conducted among 816 employees, the snowball method was used, and non-random selection of the sample consisting in recruiting participants by other participants. The research results show that the the quality of internal communication, as well as taking into account forms of internal communication preferred by individual generational groups may have an impact on the creation o f trust, productivity or motivation of employees in organization management. The original empirical value of the article is the results of research on the assessment of employees on the quality of internal communication in organizations in the management process before and after the COVID-19 pandemic and the opinions of employees on the rapid implementation of new communication solutions in the conditions of change.

**Keywords:** internal communication, organization, change

---