

*Aleksandra Pietrzak**

DETERMINANTY SKUTECZNOŚCI KOMUNIKACJI WEWNĘTRZNEJ W PRZEDSIĘBIORSTWIE EKSPLOATACJI RUROCIĄGÓW NAFTOWYCH S.A. W PŁOCKU

Z a r y s t r e ś c i: Zachowanie ludzi w przedsiębiorstwie determinowane jest zarówno przez funkcjonowanie w różnych grupach społecznych, jak również przez uwarunkowania wynikające z przyjętego systemu organizacyjnego. Na zachowanie pracowników w sytuacji pracy istotny wpływ mają ich osobiste cechy, uwarunkowane min. konstrukcją osobowości, postawy czy też nabyte uprzednio nawyki i doświadczenia. Rozpatrując potrzeby komunikacyjne organizacji, należy uwzględnić konieczność porozumiewania się jednostek wewnątrz przedsiębiorstwa, a także niezbędny przepływ informacji między organizacją a jej otoczeniem.

Niniejszy artykuł skupia się na systemie komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie. Celem opracowania jest ocena systemu komunikacji w przedsiębiorstwie PERN SA i próba zaproponowania działań usprawniających w tym zakresie. Przeprowadzone zostały badania ankietowe wśród pracowników spółki, które stanowiły podstawę wielowymiarowej analizy silnych i słabych stron komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie. Badania miały umożliwić ocenę systemu komunikacji oraz wykazać, czy istnieje potrzeba zmian w tym zakresie tak, by usprawnić zarządzanie zasobami ludzkimi.

S ł o w a k l u c z o w e: komunikacja wewnętrzna, system komunikacji, podatki, PERN SA,

K l a s y f i k a c j a J E L: L 21

WSTĘP

Komunikację można określić, jako wzajemną wymianę praktycznie każdej informacji pomiędzy nadawcą i odbiorcą. Stanowi zasadnicze kryterium funkcjonowania każdej instytucji, podmiotu czy osoby. Ludzie, jako istoty społeczne porozumiewają się ze sobą nie tylko w celu całkowitego lub częściowego zaspokojenia swoich indywidualnych potrzeb, ale także, by

* Adres do korespondencji: Aleksandra Pietrzak, Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem, ul. Gagarina 13a, 87-100 Toruń, e-mail: 268882@stud.umk.pl

podtrzymać nawiązywane relacje, utrzymać zajmowaną pozycję, rozwijać się, a tym samym być konkurencyjnymi na zmieniającym się wciąż rynku [Listwan, 2010, s. 355].

Rosnąca rola informacji, którą należy przekazywać pomiędzy elementami środowiska wewnętrznego przedsiębiorstwa i jego otoczeniem, jak również postęp związanych z nią technologii spowodowały, że przedsiębiorstwa przykładają coraz większą wagę do procesów informowania i komunikowania w swoim wnętrzu [Glabiszewski, 2016, s. 55-57]. Presja na posiadanie potrzebnych informacji występuje w kierunku podwładny-przełożony, jak i przełożony-podwładny, czyli na zasadzie relacji zwrotnej. Traktowanie informowania i komunikowania w kategoriach strategicznych wskazuje na potrzebę kompleksowego podejścia zarówno do przekazywanych informacji, jak i uczestników (interesariuszy) obu procesów. Zarządzanie strategiczne informacją musi być zbieżne z ogólną strategią firmy. Jest ono procesem złożonym, bowiem skierowane jest zarówno do odbiorców wewnętrznych jak i zewnętrznych, a więc obejmuje komunikację wewnętrzną, jak i zewnętrzną i będzie oceniane w kontekście realizacji strategii i spraw operacyjnych przedsiębiorstwa.

Komunikacja łączy w całość wszystkie obszary polityki personalnej. Celem niniejszego opracowania jest ocena systemu komunikacji w przedsiębiorstwie PERN S.A. Zrealizowano badanie ankietowe wśród pracowników spółki, stanowiące podstawę wielowymiarowej analizy silnych i słabych stron komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie. Przeprowadzone badania miały umożliwić ocenę systemu komunikacji oraz wykazać, czy istnieje potrzeba zmian w tym zakresie tak, by usprawnić zarządzanie zasobami ludzkimi.

1. POJĘCIE I FUNKCJE KOMUNIKACJI

Proces komunikowania przedsiębiorstwa z rynkiem stanowi kluczowy element działań marketingowych przedsiębiorstwa [Liczmańska, 2011, s. 288-289]. Z punktu widzenia umacniania zdolności do konkurowania, wykorzystywanie wiedzy pozyskanej od innej firmy lub wspólnie z nią wygenerowanej przyczynia się do kreowania nowych kompetencji przedsiębiorstwa [Glabiszewski, Sudolska, 2009, s. 15].

Pojęcie „komunikacja” ma wiele znaczeń, według Tadeusza Pszczołowskiego jest to „proces, w trakcie którego pewna osoba sprawia, że jej myśli, pragnienia lub wiedza stają się znane i zrozumiałe dla innej osoby ...” [Pszczołowski, 1978, s. 100]. Z terminem „komunikacja” związane są określenia: „komunikowanie” i „komunikowanie się”. „Komunikowanie” – z łacińskiego „communicare” – to jednostronny akt nadania komunikatu w najszerszym tego słowa znaczeniu, obejmujący wszelkie formy przekazu informacji. Natomiast „komunikowanie

się” to akt dwustronny w którym ma miejsce współdziałanie partnerów procesu komunikacji [Pisarek, 2008, s. 14].

Komunikacja pełni istotną rolę w życiu człowieka, ponieważ zabezpiecza szereg jego potrzeb, do których należą między innymi:

- potrzeby fizyczne (mają wpływ na zdrowie fizyczne i psychiczne),
- potrzeby ego (poczucia własnej wartości),
- potrzeby społeczne (wynikające z przynależności do wspólnoty – człowiek chce być uczestnikiem relacji społecznych) [Bolek, 2012, s. 134].

Komunikacja służy do porozumiewania się jednostek, grup, instytucji na różnych poziomach i przy użyciu różnych narzędzi i środków. Zgodnie z definicją Bogusławy Dobek-Ostrowskiej [2004, s. 12-13] „Celem komunikowania jest wymiana myśli, dzielenie się wiedzą, informacjami i ideami. Proces ten odbywa się na różnych poziomach przy użyciu zróżnicowanych środków i wywołuje określone skutki”.

Komunikowanie się polega na wysyłaniu przez nadawcę przekazów, zakodowanych przy użyciu odpowiednich symboli i na odbiorze tych wiadomości przez odbiorcę. Odbiorca dekoduje przekaz na podstawie własnej wiedzy oraz doświadczenia. W procesie komunikacji występuje sprzężenie zwrotne, czyli reakcja odbiorcy na przekaz i informacja zwrotna do nadawcy. Dochodzi zatem do kontaktu pomiędzy nadawcą a odbiorcą, czyli między co najmniej dwoma osobami, uwikłanymi w pewne treści, które wzajemnie sobie przekazują.

Komunikowanie się, jako proces porozumiewania się ludzi i grup społecznych pełni szereg istotnych funkcji. Należy podkreślić również rolę, jaką pełni komunikacja w organizacji, charakteryzującej się strukturą organizacyjną, wyraźnie określonymi celami i zadaniami biznesowymi na rynku. Zaprezentowane w tabeli nr 1. przykładowe funkcje komunikacji wskazują, jak ogromne znaczenie ma komunikowanie się w całym procesie zarządzania zasobami ludzkimi, jak istotnie wpływa na jego efektywność i skuteczność [Listwan, 2004, s. 286].

Tabela 1. Funkcje komunikacji w organizacji

Funkcja komunikacji	Rola jaką pełni dany rodzaj komunikacji
Informacyjna	Dostarczanie wszelkiej informacji koniecznej do podjęcia decyzji i koordynowania przyjętych działań.
Instruktażowa	Przekazywanie poleceń lub wskazówek a następnie objaśnianie jakie działania, kto i kiedy musi podjąć, aby osiągnąć wyznaczony cel.
Integracyjna	Łączenie wszystkich zaangażowanych w dane zadanie jednostek w jedną całość organizacyjną poprzez odpowiednią synchronizację przyjętych działań. Niezmiernie istotne znaczenie mają tu procesy tzw. socjalizacji społecznej oraz adaptacji zawodowej.

Kontrolna	Klasyfikowanie: zadań, władzy, odpowiedzialności, które umożliwiają dokonanie kontroli. Może ona służyć np. przeprowadzeniu oceny wykonanej pracy i przekazaniu informacji zwrotnej dotyczącej wyników tej oceny oraz wskazaniu ewentualnych działań korygujących.
Motywacyjna	Wzbudzenie zaangażowania w realizowaniu wyznaczonych celów organizacyjnych, czyli działanie podejmowane przez kierownictwo firmy wpływające na motywację pracowników.
Emocyjna	Zwana też ekspresyjną, jest niejako łącznikiem wszystkich wyżej wymienionych funkcji. Umożliwia ona wyrażanie własnych opinii i uczuć, takich jak obawy, niezadowolenie czy frustrację, dzięki czemu staje się tzw. „wentylem bezpieczeństwa” w interakcjach międzyludzkich.

Źródło: T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami*, wyd. II, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa, 2004, s. 286.

Komunikacja spełnia wiele funkcji w zależności od roli w zarządzaniu organizacją. Jedną z fundamentalnych cech komunikacji jest jej celowość, a więc dążenie do wyznaczonych celów poprzez stawianie określonych zadań. W związku z tym porozumiewanie się w organizacji musi mieć jasno sprecyzowane cele, do realizacji których prowadzą podejmowane akty komunikacji. Na gruncie zarządzania pojęcie celu rozumiane jest, jako pożądany przyszły stan, albo rezultat działania organizacji, który jest przewidziany i możliwy do osiągnięcia w danym okresie objętym planem działania długoterminowego lub krótkoterminowego [Krzyżanowski, 1992, s. 180]. Skuteczne komunikowanie się przedsiębiorstwa z rynkiem stanowi kluczowy element strategii marketingowej [Liczmańska, 2015, s. 92].

2. KOMUNIKACJA WEWNĘTRZNA

Należy zauważyć, że cele firmy są także osiągnane przez sprawną komunikację wewnętrzną. Prawidłowo zarządzany proces komunikacji oferuje różnorodne możliwości kształtowania i wdrażania zmian w zachowaniach pracowników pożądanych dla firmy. To może przyczynić się do umacniania poczucia przynależności z przedsiębiorstwem, stymulowania zaangażowania i motywowania do wydajniejszej pracy na rzecz firmy. Przejrzysta i zrozumiała polityka informacyjna w firmie przyczynia się z kolei do niwelowania nieporozumień i konfliktów pomiędzy różnymi komórkami organizacyjnymi, ich kierownikami, pracownikami [Olivier, 2010, s. 115].

Komunikację wewnętrzną uznaje się za ważny, złożony i niezależny proces, który obejmuje wiele obszarów i realizuje różne cele. Cele komunikacji wewnętrznej ustalone i osiągnane we właściwy sposób, dają możliwość realizacji wielu różnych funkcji. B. Olivier wskazuje sześć biegunów komunikacji: nadawcę, odbiorcę, referenta, kod, komunikat i kanał. Każdy z nich spełnia swoją funkcję, w sytuacji gdy dominuje dany biegun, wyróżnia się wśród nich:

- ekspresywną, wyrażającą uczucia nadawcy (biegun nadawcy);
- konatywną, polegającą na oddziaływaniu na odbiorcę (biegun odbiorcy);
- referencyjną, nazywaną także funkcją przedstawieniową, umożliwiającą określanie rzeczywistości (biegun referenta);
- metajęzykową, która pozwala na wyjaśnienie elementów kodu (biegun kodu);
- fatyczną, która służy zapewnieniu kontaktu (biegun kanału);
- poetycką, oznaczającą, że komunikat jest zorganizowany ze względu na swoją formę (biegun komunikatu) [Olivier, 2010, s. 115].

Zakres celów stawianych przed komunikacją wewnętrzną jest wielowymiarowy, złożony i znacznie wykracza poza aspekt informacyjny, czyli wyposażenie pracowników w wiadomości niezbędne do właściwego wykonywania obowiązków. Komunikacja realizowana we właściwy sposób pozwala budować poczucie identyfikacji z firmą, buduje zrozumienie dla działań organizacji, podnosi lojalność pracowników [Olsztyńska, 2002, s. 167]. Może też mieć wpływ na pozytywne lub negatywne aspekty motywacji pracowników, tworzyć bądź niszczyć kulturę firmy. Cele komunikacji wewnętrznej obejmują następujące cele częściowe:

- przepływ informacji istotnych dla właściwego realizowania celów przedsiębiorstwa,
- sprawne zarządzanie zmianami w organizacji,
- rozpowszechnianie misji, wartości i strategii organizacji,
- kreowanie dobrej atmosfery w organizacji,
- budowa pozytywnego wizerunku wewnątrz organizacji,
- motywacja do działania na rzecz strategii firmy.

Cele, które stawiane są przed procesem komunikacji wewnętrznej są rozległe i zróżnicowane, jednak sprowadzają się do tego, że cele porozumiewania się w organizacji zaliczają się do jednej z dwóch grup: informowania lub komunikowania. Komunikacja wewnętrzna stanowi swoisty instrument zarządzania, ściśle związany z wdrożoną i obowiązującą strategią organizacyjną. Każda strategia kreuje misję, cel i zadania organizacji, szczególnie dotyczy to organizacji biznesowej.

Nadrzędnym celem komunikacji jest przekazywanie personelowi informacji niezbędnych do sprawnego działania organizacji oraz właściwego wypełniania obowiązków przez pracowników. Cele komunikacji wewnętrznej za punkt wyjścia uznają kierunki przepływu informacji w organizacji. Można tutaj wyszczególnić cele związane z komunikacją odgórną, oddolną i poziomą. Tak określone cele komunikacji wskazują kierunki przepływu informacji pomiędzy uczestnikami, wraz z rolą im przypisaną w procesie komunikacji [Stankiewicz, 2006, s. 20].

Tabela 2. Cele komunikacji wewnętrznej

Komunikowanie w dół (komunikacja odgórną)	Komunikowanie w górę (komunikacja oddolna)	Komunikowanie w poziomie
<ul style="list-style-type: none"> • informowanie o celach i zasadach organizacji • powiadamianie o praktyce i procedurach organizacyjnych • przekazywanie szczegółowych dyrektyw zadaniowych • wyrażanie oczekiwań wobec członków organizacji • informowanie pracowników o ich wydajności • ocenianie • dostarczanie motywacji • doradzanie, pouczanie • zachęcanie pracowników do wyrażania zdania, opinii, itd 	<ul style="list-style-type: none"> • informowanie o problemach związanych z wykonywaniem pracy • informowanie o lukach technicznych, organizacyjnych • dostarczanie informacji zwrotnych nt. przekazu komunikacji odgórnej • wyrażanie oczekiwań i próśb pracowników • przekazywanie pomysłów i sugestii • dostarczanie informacji nt. relacji między pracownikami 	<ul style="list-style-type: none"> • koordynacja działań • umożliwianie członkom organizacji uzupełnienia zasobu posiadanych informacji, dzielenia się nimi • upowszechnianie wiadomości, na które jest zapotrzebowanie • zaspokajanie potrzeb afiliacji, rozumienia zdarzeń • rozwiązywanie problemów z zakresu współpracy między komórkami organizacyjnymi • rozwiązywanie konfliktów między pracownikami • budowanie i wzmacnianie więzi między pracownikami

Źródło: J. Stankiewicz, *Komunikowanie się w organizacji*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 2006, s.20-26

Zaprezentowane w tabeli 2 cele komunikacji wewnętrznej wskazują na jak wielu płaszczyznach występuje proces komunikacji i jak znacząca jest rzetelność przekazywanych wzajemnie informacji dla realizacji zadań organizacji. Wyznaczone cele spełniają poniższe funkcje:

- stanowią instrukcję dla działań uczestników organizacji, pomagają zrozumieć dokąd organizacja dąży i jak przyczynia się do realizacji celów;
- umożliwiają planowanie i koordynację;
- wyznaczają kierunek, w którym powinna skupiać się uwaga pracowników niższych szczebli, aby możliwe było osiągnięcie głównego celu przedsiębiorstwa;

- tworzą fundamenty do ustalania standardów pomiaru oceny sprawności działania organizacji [Cyfert, Krzakiewicz, 2006, s. 17-18].

Przepływ wiadomości od przełożonych do podwładnych, czyli komunikacja odgórna, ma na celu przede wszystkim informowanie o zadaniach, regułach postępowania, procedurach i wymaganiach względem pracowników. Natomiast komunikowanie oddolne pozwala przełożonym pozyskać informacje o problemach, które napotyka w swojej pracy personel oraz o jego oczekiwaniach i potrzebach. Umożliwia również przekazanie pomysłów kierownictwu. Porozumiewanie się w poziomie z kolei ma na celu przede wszystkim koordynację działań pracowników oraz pozyskiwanie, rozpowszechnianie i dzielenie się wiedzą.

Komunikacja horyzontalna przyczynia się do zaspokojenia przez jednostkę potrzeb afiliacji, do rozwiązywania problemów i konfliktów, które powstają w ramach współpracy różnych działów w przedsiębiorstwie. Dodatkowo buduje i umacnia więzi pomiędzy pracownikami.

W procesie komunikowania występują dwie podstawowe formy: werbalna (językowa) oraz niewerbalna (pozajęzykowa). Komunikacja werbalna dotyczy mówienia, słuchania, pisania i czytania [Głowik, 2004, s. 30]. Uzupełnieniem i wzmocnieniem ustnego komunikowania werbalnego jest komunikowanie niewerbalne, czyli pozasłowne, wiążące się z zaangażowaniem zmysłu wzroku [Nęcki, 2002, s. 185-186].

Skuteczność działania organizacji i jednostki zawsze wiąże się z realizowanym przez nie celem. Rola którą przypisuje się komunikacji w działalności każdej organizacji, jej szeroko rozumiana sprawność, która może być czynnikiem o kluczowym znaczeniu dla sukcesu firmy. Zatem determinanty związane ze skutecznością komunikacji wewnętrznej, traktowane są jako aspekty dotyczące sprawności, skuteczności oraz efektywności wewnętrznych działań komunikacyjnych [Cyfert, Krzakiewicz, 2008, s. 22-23]. Według B. Sobkowiak sprawność komunikacji w organizacji można oceniać wyłącznie w odwołaniu do znaczenia uniwersalnego i utożsamiać ze skutecznością. Za sprawną komunikację należy uznać według niej organizację w której:

- efekt stanowi osiągnięcie maksymalnie najwyższego poziomu obopólnego zrozumienia się stron procesu komunikacji, skutkującego wysokim poziomem współdziałania satysfakcjonującym uczestników komunikacji,
- za jej pośrednictwem możliwe jest stałe i dynamiczne kształtowanie, modyfikowanie lub zmiana postaw, zachowań i wiedzy, zgodnie z uznawanymi wartościami oraz interesami oddziałujących na siebie stron [Sobkowiak, 2005, s. 244].

Sprawność i efektywność procesów komunikacyjnych w obrębie organizacji przyczynia się do jej właściwego funkcjonowania [Rogała, Białowas, s. 83-87]. Od sprawności przebiegu procesu komunikowania przedsiębiorstwa zależy efektywność oraz zdolność do tworzenia i wdrażania innowacji (Zastempowski, 2010, s. 55-56]. Przez efektywność komunikacji rozumie się między innymi odbiór wiadomości w znaczeniu jednakowym z intencją nadawcy. Tak pojęta efektywność uzależniona jest od podobieństwa umiejętności komunikacyjnych, postaw, posiadanego wykształcenia i kwalifikacji, społecznych doświadczeń oraz kultury obu stron procesu [Sikorski, 2001, s. 194-196].

Poza sprawnością, efektywnością i skutecznością, ważnym aspektem komunikacji wewnętrznej jest jej jakość, bowiem ma kluczowe znaczenie w kontekście siły lub słabości procesów porozumiewania się w organizacji. Może być traktowana jako połączenie kategorii efektywności, skuteczności i sprawności, ale także widziana przez pryzmat takiego sposobu osiągania celów porozumiewania się, który zakłada poszanowanie norm społecznych i uczuć rozmówców.

Komunikacja wynika z faktu zawarcia umowy (kontraktu) między przedsiębiorstwem a jednostką, co powoduje, że pracownik musi wykazać się znajomością obowiązującego w firmie systemu organizacyjnego w którym mu przyszło pracować, a pracodawca musi stworzyć lub podtrzymać odpowiedni system. Uwarunkowania organizacyjne zachowań pracownika w miejscu pracy, takie jak: władza i presja przełożonego, kultura i klimat organizacyjny, przyjęta struktura organizacyjna, projektowanie pracy i obowiązująca technologia, wpływają zarówno na działania pracowników, jak i ich właściwości dotyczące pracy zawodowej [Rogała, Białowas, 2014, s. 78-82].

Mając na uwadze szeroki wachlarz możliwości w doborze technik komunikacyjnych należy zdawać sobie sprawę, że zarządzanie komunikacją to wielkie wyzwanie dla kadry zarządzającej. Pierwsza sprawa to pokonanie problemów w umiejętnym dotarciu z informacją do konkretnego odbiorcy. Drugą sprawą jest stworzenie komunikatu, który dotrze do różnych pokoleń, płci czy nawet różnych kultur. Potencjał komunikacyjny uwalnia się dopiero w momencie umożliwienia otwartego dialogu, kiedy pracownik może komentować pomysły lub proponowane rozwiązania [Smoliński, Kwiatkowski, 2015, s. 52].

3. PRZEDMIOT I CEL BADAŃ

Grupa Kapitałowa PERN S.A. jest krajowym i regionalnym liderem logistyki naftowej. PERN S.A., wcześniej jako „Przyjaźń”, spółka dominująca w ramach Grupy Kapitałowej, została utworzona w 1959 roku, jako przedsiębiorstwo państwowe, aby transportować ropę ze Związku Radzieckiego do Polski

i Niemieckiej Republiki Demokratycznej. Od 1963 roku, kiedy to pierwsza partia radzieckiej ropy naftowej dotarła rurociągami do zbiorników w Adamowie, szybko powstały kolejne magistrale służące do transportu ropy naftowej oraz produktów ropopochodnych. W skład Grupy Kapitałowej PERN S.A., wchodzi oprócz PERN, pięć spółek zależnych z udziałem większościowym: OLPP Sp. z o.o., NAFTOPORT Sp. z o.o., CDRiA Sp. z o.o., PETROMOR Sp. z o.o. oraz Siarkopol Gdańsk S.A.

Przedmiotem działalności PERN S.A. jest:

- transport rurociągowy, w szczególności usługi transportowe ropy naftowej i jej produktów oraz gotowych paliw;
- magazynowanie i przechowywanie towarów, w szczególności w zakresie ropy naftowej i paliw;
- budownictwo ogólne i inżynieria lądowa, w szczególności budowa, rozbudowa i modernizacja systemów magistralnych rurociągów naftowych oraz usługi remontowe i inwestycyjne;
- sprzedaż hurtowa paliw stałych, ciekłych, gazowych oraz produktów pochodnych, w szczególności w zakresie ropy naftowej i jej produktów;
- badania i analizy techniczne, w szczególności prowadzenie prac badawczych i rozwojowych w zakresie technologii ropy naftowej;
- telekomunikacja, w szczególności świadczenie usług transmisji danych, dzierżawy łączy, kanałów optycznych, włókien optycznych [www.pern.com.pl].

W celu oceny skuteczności komunikacji wewnętrznej w PERN S. A., przeprowadzono badanie ankietowe wśród pracowników. Aby zapewnić reprezentatywność próby, poddano badaniom ankietowym wybrane grupy pracowników: na stanowiskach robotniczych i nierobotniczych, tj. łącznie 95 osób. Do grupy stanowisk nierobotniczych zaliczono kadrę kierowniczą oraz pozostałe stanowiska, zaś do grupy stanowisk robotniczych pracowników zatrudnionych w ruchu, w warsztacie i pozostałych. Zatrudnieni są oni w działach: ochrony środowiska, księgowości, kadr (zarządzanie zasobami ludzkimi), marketingu, zarządzania projektami, transportu, ochrony, warsztatu, poboru ropy).

4. SYSTEM KOMUNIKACJI WEWNĘTRZNEJ W PRZEDSIĘBIORSTWIE PERN SA

Z przeprowadzonego badania wynika, że niemal wszyscy badani - 94,74% deklarują, że znają schemat organizacji przedsiębiorstwa. Grupę tych, którzy

go nie znają stanowią pracownicy zatrudnieni na stanowiskach robotniczych. Deklaracje pracowników dotyczące skuteczności systemu komunikowania w firmie PERN S.A. zaprezentowano w tabeli 3.

Tabela 3. Deklaracje pracowników PERN S.A. dotyczące skuteczności systemu komunikacji w firmie

	Nie	Nie wiem	Tak
Jestem zadowolona/y z obiegu informacji w firmie	38,95%	26,32%	34,74%
Znam schemat organizacyjny naszej firmy	1,05%	4,21%	94,74%
Posiadam dostęp do wszystkich adekwatnych do moich potrzeb informacji na stanowisku pracy	11,58%	11,58%	76,84%
Odczuwam brak informacji o tym, jak przełożeni oceniają moją pracę	42,11%	25,26%	32,63%
Zawsze jestem informowana/y o ważnych wydarzeniach w firmie	29,47%	20,00%	50,53%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania

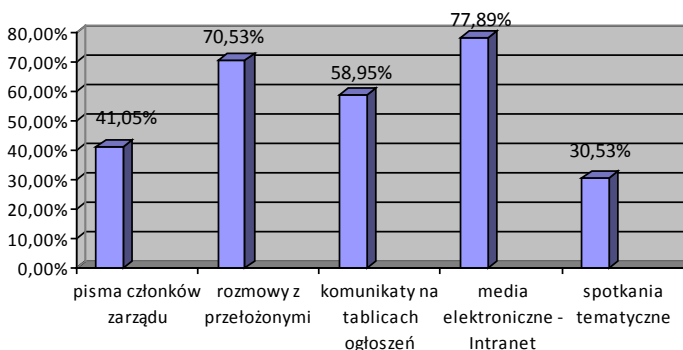
Na podstawie analizy przeprowadzonego badania można wywnioskować, że większość pracowników nie odczuwa utrudnień związanych z komunikacją pomiędzy komórkami firmy i na ogół są zadowoleni z obiegu informacji w firmie. O kluczowych zadaniach realizowanych obecnie przez spółkę najlepiej poinformowana jest kadra kierownicza a świadomość pracowników na temat funkcji pełnionych przez ich jednostkę organizacyjną wzrasta wraz z długością stażu pracy i związanego z nim doświadczenia zawodowego. Bez względu na staż pracy respondenci nie mają problemów z przekazywaniem informacji przełożonym i posiadają pełen dostęp do informacji niezbędnych do prawidłowego wykonywania zadań na stanowisku pracy. Około połowa respondentów potwierdza, że przełożeni wyjaśniają wszystkie wątpliwości i odpowiadają na wszystkie pytania dotyczące wprowadzanych zmian.

Pracownicy z obu grup stanowisk są doskonale poinformowani o wydarzeniach mających miejsce w firmie, nie brakuje również wiedzy o wartościach preferowanych i uznawanych przez firmę. Szczegółowe informacje dotyczące źródeł pozyskiwania przez pracowników informacji zaprezentowano na rysunku 1.

Informacje dotyczące ważnych wydarzeń mających miejsce w firmie respondenci czerpią głównie z mediów elektronicznych (Intranetu), komunikatów umieszczonych na tablicach ogłoszeń, czy rozmów z przełożonymi.

Mając na uwadze wyniki przeprowadzonego badania można zasugerować kilka działań mogących usprawnić komunikację wewnętrzną w PERN. Zaleca się szersze wykorzystanie Intranetu, jako narzędzia informacji oraz regularne organizowanie spotkań tematycznych.

Wykres 1. Źródła pozyskiwania przez pracowników informacji w PERN S.A.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania

W ramach szkoleń przełożeni powinni przekazywać wyraźne treści i kryteria będące podstawą oceny pracownika, oraz komunikować poprzez przekaz treści adekwatnych do realizacji zadań ukierunkowanych do odpowiednich grup zawodowych. Dzielenie się informacją na temat funkcjonowania przedsiębiorstwa, warunków zatrudnienia, panującej atmosfery buduje pozytywny wizerunek firmy w oczach pracowników, jak i na zewnątrz. Przekazywanie komunikatów do odbiorcy powinno uwzględniać różnicowanie wiekowe i zawodowe odbiorców - muszą być jasne, precyzyjne i krótkie, zgodne z celem wypowiedzi. Skuteczność i efektywność komunikacji można osiągnąć tylko przez współpracę nadawcy i odbiorcy i wystąpienie sprzężenia zwrotnego pomiędzy nimi. Pracownicy dobrze poinformowani pracują na to, aby organizacja mogła spełniać swoją misję i realizować strategię biznesową. Wszystkie informacje powinny być spójne z misją i strategią PERN S.A..

PODSUMOWANIE

Komunikacja wewnętrzna jest procesem o szczególnym znaczeniu dla funkcjonowania przedsiębiorstw, w omawianym przypadku firmy o złożonej strukturze organizacyjnej – PERN S. A. w Płocku. Jest to proces bardzo złożony, w związku z tym należy nieustannie badać jego skuteczność i podejmować natychmiast działania naprawcze, jeśli występują istotne niezgodności, które mogą zakłócać osiągnięcie celów komunikacji.

Wnioski z przeprowadzonego badania wskazują jednoznacznie, że najważniejszym celem komunikacji wewnętrznej w firmie jest przekazywanie informacji, które są istotne z punktu widzenia funkcjonowania przedsiębiorstwa. Dobrze poinformowany pracownik jest bardziej zmotywowany do działania na rzecz organizacji, z większym zaangażowaniem uczestniczy w realizacji

strategii, misji i utożsamia się z wartościami spółki. Badanie dowiodło, że system komunikacji w przedsiębiorstwie jest przejrzysty i zrozumiały dla wszystkich pracowników, pozwala kreować dobrą atmosferę wśród pracowników i budować pozytywny wizerunek firmy w ich oczach.

Zrealizowane badanie pozwoliło wskazać obszary i aspekty związane z komunikacją wewnętrzną wymagające działań naprawczych. W toku analizy ustalono, że informacja nie zawsze dociera do tych, którzy jej oczekują a z racji krótkiego stażu pracy bądź zajmowanego stanowiska nie są skuteczni w pozyskiwaniu informacji lub nie mają do nich dostępu. Trudno jest pogodzić oczekiwania wszystkich pracowników z wymogami spółki giełdowej. Nieliczne ale jednak pojawiające się krytyczne oceny sposobu komunikacji powinny skłaniać władze firmy do doskonalenia systemu komunikacji wewnętrznej. Warto podkreślić, że komunikacja jest podstawą osiągnięcia sukcesu każdej organizacji. Sprawny i skuteczny system komunikacji ma przełożenie na motywację pracowników, zyski przedsiębiorstwa oraz wizerunek silnej marki spółki PERN S.A..

LITERATURA

- Bolek J. (2012), *Efektywne wykorzystanie klasycznych i nowoczesnych narzędzi komunikacji wewnętrznej przez przedsiębiorstwo*, [w:] *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w organizacji inteligentnej* (red.) W. Harasim, WSP, Warszawa.
- Cyfert Sz., Krzakiewicz K. (2006), *Organizacja i zarządzanie – przegląd podstawowych pojęć*, [w:] *Teoretyczne postawy organizacji i zarządzania*, K. Kozakiewicz (red.) Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- Dobek-Ostrowska B. (2004), *Podstawy komunikowania społecznego*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław.
- Glabiszewski W. (2016), *Potencjał absorpcyjny przedsiębiorstw finansowych w Polsce w procesie transferu innowacyjnych technologii*, Wydawnictwo Naukowe UMK.
- Glabiszewski W., Sudolska A. (2009), *Rola współpracy w procesie kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstwa*, „Organizacja i Kierowanie” nr. 2 (136).
- Głowik M. (2004), *Komunikacja niewerbalna w kontaktach interpersonalnych*, Promotor, Warszawa.
- Gros U. (2003), *Zachowania organizacyjne w teorii i praktyce zarządzania*, PWN, Warszawa.
- Krzyżanowski L. (1992), *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*, Polskie Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.
- Liczmańska K. (2015), *Budowanie silnych marek produktowych w warunkach zakazu reklamy publicznej na przykładzie sektora alkoholi wysokoprocentowych*, Wydawnictwo Naukowe UMK, Toruń.
- Liczmańska K. (2011), *Marka jako narzędzie komunikacji marketingowej w warunkach zakazu reklamy publicznej na przykładzie sektora alkoholi wysokoprocentowych*, „Zeszyty Naukowe”, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, nr 209.

- Nęcki Z. (2000), *Komunikacja międzyludzka*, Wydawnictwo Antykwa, Kraków.
- Olivier B. (2010), *Nauki o komunikacji*, Oficyna Naukowa, Warszawa.
- Pisarek W. (2008), *Wstęp do nauki o komunikowaniu*, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne Sp. z o. o., Warszawa.
- Pszczółowski T. (1978), *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Wrocław.
- Rogała A., Białowas S.A. (2014), *Skuteczność komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie*, „Prace Naukowe UE we Wrocławiu” nr 337.
- Sikorski Cz. (2001), *Zachowania ludzi w organizacji*, Wydawnictwo PWN, Warszawa.
- Smoliński M., Kwiatkowski P. (2015), *Sekret skutecznej komunikacji* – Harvard Business Review Listopad.
- Sobkowiak B. (2005), *Interpersonalne i grupowe komunikowanie się w organizacji*, Wydawnictwo Forum Naukowe, Poznań – Wrocław.
- Stankiewicz J. (2006), *Komunikowanie się w organizacji*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław.
- Zarządzanie kadrami*, (2010), (red.) T. Listwan, Wydawnictwo C.H Beck, Warszawa.
- Zastempowski M. (2010), *Uwarunkowania budowy potencjału innowacyjnego polskich małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe UMK, Toruń.

DETERMINANTS OF EFFECTIVENESS OF INTERNAL COMMUNICATION IN THE PRZEDSIĘBIORSTWO EKSPLOATACJI RUROCIĄGÓW NAFTOWYCH S.A. W PŁOCKU

Abstract: The behavior of people in the enterprise is determined by both functioning in various social groups as well as by the conditions resulting from the adopted organizational system. Employees' behavior in the workplace is influenced by their personal qualities, personality building, attitudes or previously acquired habits and experiences. When considering the organization's communication needs, the need to communicate within the enterprise should be taken into consideration, as well as the necessary flow of information between the organization and its surroundings.

This article focuses on the internal communication system in an enterprise. The aim of the study is to evaluate the communication system in PERN SA and to propose improvements in this area. A survey of company employees was conducted, which was the basis for a multidimensional analysis of the strengths and weaknesses of internal communication within the company. The study was supposed to allow an assessment of the communication system and to show whether there is a need for changes in this area to improve human resource management.

Keywords: internal communication, communication system, taxes, PERN SA,

