

ANNA MIKULSKA
MAGDALENA GRĘBOSZ

**Katedra Integracji Europejskiej i Marketingu Międzynarodowego
Politechniki Łódzkiej**

ANALIZA KOMUNIKACJI WEWNĘTRZNEJ W FIRMIE PRODUKCYJNEJ

Opiniodawca: prof. dr hab. Marek Lisiński

W artykule została poruszona problematyka komunikacji wewnętrznej w firmach produkcyjnych. Przedstawiono narzędzia komunikacji wewnętrznej wprowadzone przez firmę X, działającą w branży motoryzacyjnej w celu zapewnienia i utrzymania wysokiego poziomu zaangażowania pracowników w firmie w latach 2008-2010. Dokonana została także analiza skuteczności podjętych działań.

1. Wprowadzenie

Celem referatu jest dokonanie analizy działań w zakresie komunikacji wewnętrznej firmy produkcyjnej, mających na celu zapewnienie i utrzymanie wysokiego poziomu zaangażowania pracowników w firmie w latach 2008-2010.

Nagły spadek zamówień w 2008 roku i idąca za tym niepewność pracowników dotycząca bezpieczeństwa zatrudnienia, zachęciła kadrę kierowniczą oraz dział personalny badanej firmy do usprawnienia komunikacji wewnątrz firmy. Główną ideą zaplanowanych działań było lepsze zarządzanie przepływem informacji wewnętrznej, mającej bezpośredni wpływ na zaufanie pracowników wobec pracodawcy, ich zaangażowanie oraz wyeliminowanie czy też zminimalizowanie poczucia zagrożenia oraz niepewności w tym trudnym dla firmy okresie.

2. Komunikacja wewnętrzna jako instrument marketingu wewnętrznego

Marketing wewnętrzny można odnieść do wszystkich funkcji w organizacji, ale najściślej związany jest on z koncepcją zarządzania zasobami ludzkimi [1, s. 182]. Obejmuje on całokształt działań realizowanych w firmie i skierowanych do

pracowników mających kontakty z klientami oraz pracowników wspierających te działania w celu zapewnienia wysokiego poziomu obsługi klientów.

Marketing wewnętrzny opiera się na dwóch zasadach:

- wszyscy pracownicy w swoich działaniach są świadomi misji firmy, jej strategii i celów działania,
- każdy pracownik i każda komórka firmy współpracują ze sobą w łańcuchu wewnętrznych relacji nabywców i dostawców.

Sytuacją optymalną jest osiągnięcie możliwie wysokiego poziomu usług świadczonych wzajemnie przez poszczególne komórki i osoby [2, s. 88].

W celu wdrożenia koncepcji marketingu wewnętrznego w firmie, niezbędne jest zaangażowanie się w ten proces wszystkich pracowników, od pracowników najniższego szczebla po zarząd firmy. Wśród działań najczęściej zaliczanych do marketingu wewnętrznego wymienić można działania z obszaru:

- komunikacji wewnętrznej firmy,
- systemu motywacji,
- systemu szkoleń.

Marketing wewnętrzny oznacza między innymi komunikację wewnętrzną rozwijającą działanie, odpowiedzialność i jasność celów. Działania kierowane do wewnątrz firmy mają na celu uwrażliwienie pracowników firmy, uświadomienie im wspólnej misji, strategii i celów firmy oraz uzyskanie poparcia pracowników w dążeniu do ich wypełniania [3].

Komunikowanie wewnętrzne jest to proces przekazywania informacji wewnątrz instytucji, odbywający się pomiędzy jej wszystkim członkami. Niezależnie od typu organizacji, komunikacja wewnętrzna jest podstawą integracji poszczególnych elementów firmy. Jak dowodzą audyty komunikacyjne, dobrze poinformowani pracownicy pracują dużo wydajniej – według niektórych danych nawet o 30% [4, s. 266].

Komunikacja wewnętrzna odgrywa istotną rolę w komunikacji firmy, jej strategii, kreowaniu wizerunku, organizacji i zarządzaniu marką. Komunikacja wewnętrzna firmy umożliwia podnoszenie satysfakcji pracowników z wykonywanej pracy, a tym samym może przyczyniać się do polepszenia wizerunku firmy w otoczeniu. Pracownicy będąc ambasadorami firmy w otoczeniu zewnętrznym decydują w dużej mierze o jej sukcesie.

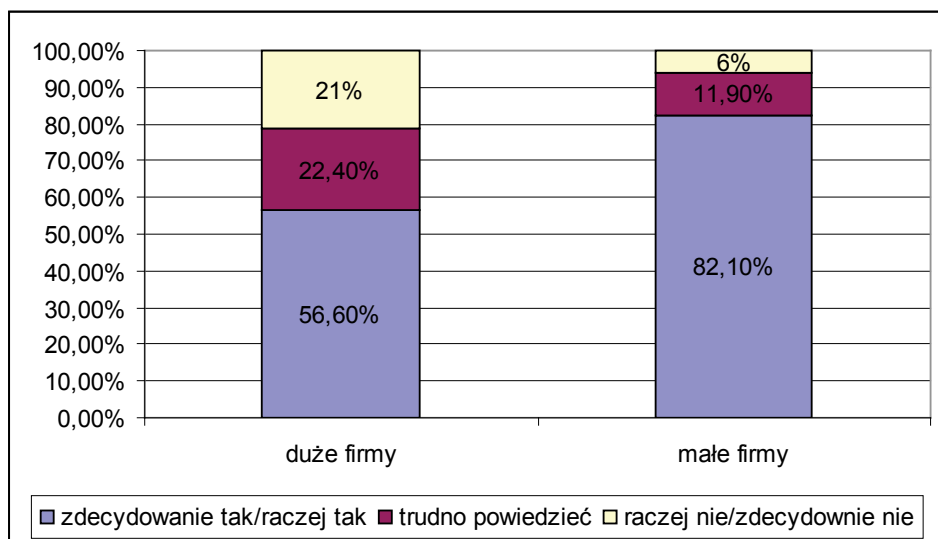
Ph. Béon [5, s. 5] podkreśla, że zawsze należy próbować:

- uwrażliwiać pracowników na wartości firmy,
- tworzyć atmosferę zespołową, podkreślając wspólne cele,
- tworzyć klimat zaufania.

Ilość nośników informacji w firmie służących do komunikacji z pracownikami może być zróżnicowana, jednak ich wybór i sposób wdrożenia musi być świadomie dobrany i dostosowany do rodzaju organizacji, ilości pracowników, rodzaju stanowisk i struktury organizacyjnej. Jest to warunek konieczny, aby

uzyskać oczekiwany efekt. Istotne jest nie tylko opracowanie komunikatów na odpowiednim poziomie merytorycznym i formalnym, ale także przekazanie ich w odpowiednim czasie i w odpowiedniej kolejności. Ta kolejność w zależności od sytuacji ulega zmianom [6, s. 218].

Szczególnie istotna jest komunikacja w okresach przejściowych oraz w momentach kryzysowych. Jednak jak pokazuje analiza wyników badań przeprowadzonych przez firmę GFMP Management, dotyczących wdrożonych działań komunikacyjnych skierowanych do pracowników i związanych z kryzysem gospodarczym, tylko w co piątej dużej firmie miały miejsce tego typu działania, natomiast w przypadku małych firm działano w 6% organizacji (rys. 1) [7].



Rys. 1. Deklaracja podjęcia dodatkowych działań komunikacyjnych skierowanych do pracowników (związanych z kryzysem gospodarczym)

Źródło: badania GFMP Management Consultants na temat trendów i wyzwań w obszarze zarządzania, HR i komunikacji wewnętrznej, www.proto.pl, data dostępu: 10.06.2012.

3. Charakterystyka badanej firmy X

Badana firma X jest silną i stabilną organizacją o profilu produkcyjnym z branży motoryzacyjnej, produkującą systemy bezpieczeństwa i zatrudniająca prawie 5 tys. pracowników. Analizowany zakład jest jednym z ponad 120 zakładów produkcyjnych na całym świecie i stanowi część ponad 60 tysięcznej korporacji. Ze względu na rodzaj działalności i profil produkcji zdecydowana większość pracowników to pracownicy szeregowi, czyli operatorzy maszyn.

Cele firmy są trwale wpisane w codzienne czynności i służą jako drogowskaz działań na drodze do wspierania rozwoju, inwestycji produkcyjnych oraz innowacji. Cztery główne cele firmy to:

- najlepsza jakość,
- światowy zasięg,
- innowacyjna technologia,
- najniższe koszty.

Najwyższa jakość produkowanych wyrobów jest jednym z najważniejszych celów każdej firmy pragnącej być konkurencyjną na rynku. Jednak w przypadku niektórych specyficznych profili produkcji, najwyższa jakość produkowanych wyrobów decyduje nie tylko o konkurencyjności, ale może decydować o istnieniu firmy na rynku. Taka zależność ma miejsce w przypadku produkcji, gdzie produkt finalny odpowiada za bezpieczeństwo klienta, a często i za jego życie.

Chcąc zapewnić najwyższą jakość wyrobów, firmy decydują się na dynamiczny rozwój technologii, zwiększanie środków na kontrolę wyrobów, często zapominając o najcenniejszym kapitale jakim są ludzie. Zadowolony pracownik pracuje wydajniej, identyfikuje się z celami firmy, angażuje się w pracę, jest lojalny wobec firmy oraz bierze czynny udział w rozwijaniu innowacyjności firmy. Dlatego w badanej firmie X podjęto działania mające na celu usprawnienie funkcjonowania komunikacji wewnętrznej, a w konsekwencji podwyższenie zadowolenia pracowników.

4. Charakterystyka narzędzi komunikacyjnych w firmie X

Badana firma, decydując się na podjęcie szeroko zakrojonych działań związanych z poprawą komunikacji w trudnej sytuacji ekonomicznej, zdefiniowała 4 główne cele:

- Zapewnienie łatwego dostępu do sprawdzonej, kompletnej i wiarygodnej informacji opartej na bieżących wynikach finansowych firmy oraz zakładu, poziomu zamówień, sprzedaży, wskaźników jakościowych.
- Podniesienie poziomu zaufania oraz identyfikacji pracowników z firmą.
- Wzrost i utrzymanie wysokiego poziomu zaangażowania pracowników w obszarze różnych aspektów związanych ze środowiskiem pracy.
- Zapewnienie mierzalnego wzrostu motywacji do pracy, a tym samym wzrostu wydajności pracowników na stanowiskach pracy.

Powszechnie stosowane narzędzia odgrywające główną rolę w poprawie komunikacji wewnątrz firmy można podzielić na narzędzia wykorzystywane w obszarze komunikacji pośredniej oraz narzędzia wykorzystywane w obszarze komunikacji bezpośredniej (tabela 1).

Tabela 1. Przykłady oraz główne cele narzędzi komunikacyjnych stosowanych w firmie X

	Narzędzia	Cele
Komunikacja pośrednia	<ul style="list-style-type: none"> • miesięcznik i kwartalnik • List Dyrekcji • strona intranetowa • strona internetowa • monitory LCD • skrzynka kontaktowa • ogłoszenia w gablocie informacyjnej • infolinia • ankieta ECI – badanie satysfakcji pracowników 	<ul style="list-style-type: none"> • informowanie o obecnej sytuacji • informowanie o planowanych zmianach • uświadomienie misji, wizji celów firmy • zachęcanie do innowacyjności • zachęcanie do dzielenia się pomysłami i problemami • zachęcanie do działań CSR
Komunikacja bezpośrednia	<ul style="list-style-type: none"> • spotkania z „Osobami Zaufania” • spotkania z załogą • spotkania produkcyjne • spotkania po ankietach ECI • ocena roczna 	<ul style="list-style-type: none"> • pozyskiwanie informacji dotyczących oczekiwań i problemów • pozyskiwanie informacji o pomysłach i nowych rozwiązaniach • konsultowanie zmian

Źródło: opracowanie własne.

Najpowszechniej stosowanym narzędziem służącym do komunikacji wewnętrznej w badanej firmie są ogłoszenia dla pracowników, gazetki, biuletyny firmowe i intranet. Do najważniejszych zalet tego typu nośników informacji zaliczamy:

- Standaryzację informacji – wszyscy pracownicy w firmie otrzymują te same informacje, co eliminuje powstawanie plotek.
- Ciągłość – stały, regularny przekaz informacji.
- Aktualność – dostęp do aktualnych i bieżących spraw związanych z wynikami firmy i ich wpływ na pracowników.
- Atrakcyjność – czytanie dla przyjemności.

W badanym zakładzie wydawane są 2 rodzaje biuletynów: miesięcznik oraz kwartalnik. W każdym numerze część gazetki jest przeznaczona na informacje dotyczące bieżących planów zakładu oraz nowych projektów czy zmian organizacyjnych.

Do komunikacji z pracownikami biurowymi służy przede wszystkim poczta elektroniczna. Każdy pracownik posiadający dostęp do komputera posiada własną skrzynkę adresową, na którą przychodzą wiadomości. Inną formą przekazywaniami komunikatów są centra informacji – punkty w zakładzie, gdzie na tablicach informacyjnych są umieszczane ogłoszenia. Na specjalnych regałach wykładane są broszury, foldery informacyjne i gazetki. Co miesiąc pracownicy są informowani o wynikach zakładu za pomocą tzw. Listu Dyrekcji. List zawiera również informacje dotyczące minionych audytów i ich wyników oraz najważniejszych informacji z minionego miesiąca. Forma pisemna komunikowania się z pracownikami ma również wady, do których zaliczamy np. brak czasu pracowników na czytanie ogłoszeń zamieszczonych na tablicach ogłoszeń.

Chcąc wyjść naprzeciw oczekiwaniom pracowników oraz chcąc zwiększyć prędkość przepływu informacji, krótkie ogłoszenia papierowe zastąpiono komunikatami wyświetlanymi na monitorach LCD. Kluczowe znaczenie dla efektywności takiego typu przekazu informacji miała lokalizacja monitorów (stołówka pracownicza, w której każdy pracownik przynajmniej raz dziennie spędza czas). W krótkim czasie narzędzie to okazało się jednym z najskuteczniejszych narzędzi komunikowania pracowników produkcji o zmianach.

W wyniku obaw pracowników o przyszłość firmy, priorytetem dla zarządu firmy było zintensyfikowanie działań związanych z komunikacją bezpośrednią. Dyrekcja firmy położyła nacisk na dodatkowe i częstsze spotkania z pracownikami. Pracownicy działów nieprodukcyjnych mieli możliwość uczestniczenia regularnie w spotkaniach z dyrektorem zakładu i przedstawicielem działu HR. Udział w spotkaniach był dobrowolny. W czasie spotkań pracownicy mogli poruszyć dowolne tematy dotyczące firmy, jak również zgłosić problemy z różnych obszarów, w tym także zagadnienia związane z bezpieczeństwem i środowiskiem oraz uzyskać informacje co do dalszych planów rozwoju zakładu. Zintensyfikowano także spotkania przedstawicieli pracowników produkcji z dyrekcją firmy oraz działem HR w ramach tzw. „Spotkań Osób Zaufania”. „Osoby Zaufania” to grupa pracowników, przedstawicieli załogi, wybranych w drodze wyborów powszechnych. Wybrana grupa została przeszkolona z zakresu efektywnego przekazywania informacji, prawa pracy oraz z zakresu podstawowych wskaźników firmy. Podczas regularnych spotkań z dyrekcją i działem HR, „Osoby Zaufania” zgłaszają wszelkie tematy i zapytania dotyczące funkcjonowania firmy, w tym także problemy z obszaru ochrony środowiska i BHP. W trakcie spotkań pracownicy otrzymują informację zwrotną na zadane pytania. Dodatkową formą zgłoszenia problemów bądź zadawania pytań przed spotkaniami jest skrzynka kontaktowa, do której pracownicy mieli możliwość zgłaszania pytań w sposób anonimowy. Rozwiązanie problemów zgłaszanych podczas spotkań było monitorowane przez pracownika działu HR.

Jednym z ważniejszych narzędzi służących do wymiany informacji pomiędzy kierownictwem firmy a pracownikami były spotkania „ECI” (Employee Commitment Index), badające poziom satysfakcji pracowników.

Pomiar satysfakcji pracowników jest jednym z głównych narzędzi, które pozwala m.in. mierzyć czy prawidłowo funkcjonuje komunikacja w firmie. Zadowoleni pracownicy lepiej identyfikują się z celami firmy i jej strategią, wierzą że organizacja ma przed sobą pewną przyszłość, a tym samym troszczą się o jakość swojej pracy. Pomiar satysfakcji najczęściej odbywa się poprzez zastosowanie anonimowej ankiety zawierającej pytania z zakresu takich obszarów jak komunikacja, możliwości rozwoju, ocena obecnego miejsca pracy i kadry kierowniczej, czy też identyfikacja pracownika z firmą. Wynik ankiet pozwala poznać czynniki, które w największym stopniu mają wpływ na motywację czy demotywację załogi firmy [8, s. 183].

Ankieta obejmowała pracowników badanej firmy produkcyjnej z województwa śląskiego, pracujących na stanowiskach operatorów maszyn, utrzymania ruchu, pracowników magazynów oraz pracowników biurowych. Firma zatrudnia w sumie 5 tys. pracowników. W okresie 3 lat ankietę przeprowadzono wśród 93% załogi zakładu (tabela 2).

Tabela 2. Ilość pracowników objętych ankietą ECI w latach 2008-2010

Rok	Ilość pracowników objętych ankietą
2008	42%
2009	22%
2010	29%

Źródło: opracowanie własne.

Zakres czasowy prowadzonych badań z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety to około 8 miesięcy w ciągu każdego roku wśród losowo wybranych pracowników. W jednym spotkaniu brało udział ok. 20 osób. Czas trwania jednego spotkania z grupą to 1 godzina, podczas której pracownicy wypełniali anonimową ankietę, a następnie wyniki ankiet w badanej grupie były omawiane z kierownictwem działu. W trakcie spotkania z pracownikami omawiano tematy związane ze środowiskiem pracy, do których należą m.in.:

- zaufanie wobec dyrekcji korporacji oraz zakładu,
- motywacja do pracy,
- poczucie bezpieczeństwa zatrudnienia,
- ocena bezpośredniego przełożonego,
- skuteczność komunikacji w firmie,
- aktualna sytuacja firmy oraz najbliższe plany na przyszłość,
- inne.

Badanie zaangażowania pracowników pozwoliło na bieżąco monitorować skuteczność wdrażanych rozwiązań. Ankieta zawierała 24 pytań dotyczących kilku najważniejszych aspektów związanych ze środowiskiem pracy tj.:

- przywództwo w korporacji,
- kierownictwo działu i zakładu,
- kultura pracy/firmy,
- bezpieczeństwo pracy,
- fizyczne środowisko pracy,
- motywacja do pracy,
- komunikacja w firmie,
- możliwości rozwoju,
- wynagrodzenie,
- strategiczne priorytety.

Ankieta ECI była narzędziem stosowanym w latach wcześniejszych, jednak na potrzeby projektu, wzbogacono ją o 5 dodatkowych pytań, które pozwoliły na lepsze zrozumienie potrzeb pracowników w tym okresie. Należały do nich:

- ocena komunikacji wewnętrznej firmy,
- ocena dyrektora działu,
- wpływ komunikacji na jakość produkowanych wyrobów,
- atmosfera pracy,
- dostępność do szkoleń i wiedzy z zakresu codziennie wykonywanych obowiązków.

Otrzymane wyniki ankiet co roku są monitorowane i analizowane. Na ich podstawie były określane dalsze działania korygujące.

Za pośrednictwem ogłoszeń, artykułów czy komunikatów ze strony przelozonych rozpoczęto działania mające na celu zachęcenia wszystkich pracowników firmy do zgłaszania nowych pomysłów związanych z ich codziennymi obowiązkami. Wieloletni pracownik, mający doświadczenie na stanowisku pracy, może być bowiem cennym źródłem pomysłów na usprawnienie danego procesu, co może zaowocować zwiększeniem wydajności pracy na tym stanowisku czy minimalizacją kosztów.

5. Analiza narzędzi komunikacji wewnętrznej stosowanych w firmie X

Wprowadzone działania miały bezpośredni wpływ na poprawę kilku istotnych wskaźników firmy takich jak:

- poziom satysfakcji pracowników (tabela 3),
- fluktuacja kadr,
- wydajność produkcji,

- jakości produkowanych wyrobów (ppm),
- ilość zgłoszonych pomysłów przez pracowników w ramach programu Stałego Procesu Poprawy.

Tabela 3. Wyniki badań przeprowadzonych za pomocą kwestionariusza ankiety w firmie X w latach 2008-2010 (Ilość pracowników, którzy udzielili odpowiedzi „zdecydowanie zgadzam się” i „zgadzam się”)

Opinie pracowników	2008	2009	2010
Warunki pracy i kultury firmy są przyjazne dla pracowników	66%	62%	90%
Poleciłbym mój zakład jako dobre miejsce pracy	65%	53%	72%
Codzienne obowiązki dają mi energię do pracy	48%	54%	67%
Jestem pewien, że kierownictwo odpowiedzialne za moje miejsce pracy dobrze nim kieruje	77%	69%	87%
Docierają do mnie informacje dotyczące wydarzeń w zakładzie	bd	bd	81%
Ogólny wynik ECI	67%	58%	75%

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań w firmie X.

Na podstawie analizy otrzymanych wyników ankiet można stwierdzić, iż działania podjęte na przestrzeni dwóch lat doprowadziły do wzrostu oceny przez pracowników takich aspektów pracy jak warunki i kultura firmy, zaufanie wobec kierownictwa firmy i ich działań oraz wewnętrzna motywacja do pracy. Ogólny poziom zadowolenia pracowników ze wszystkich obszarów związanych ze środowiskiem pracy wzrósł o 17% w porównaniu z rokiem 2009 (z 58% na 75%), a tym samym miało to odzwierciedlenie we wskaźniku fluktuacji kadry pracującej w firmie (tabela 4).

Tabela 4. Poziom fluktuacji kadr w firmie X w latach 2008-2010

Rok	Wskaźnik fluktuacji dla zakładu
2008	3,11%
2009	2,58%
2010	1,48%

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań w firmie X.

Istotnym elementem było także utrzymanie wysokiego wyniku dotyczącego wydajności pracy na stanowiskach produkcyjnych (tabela 5). Warto zauważyć, iż wysoki poziom wydajności zakładu oraz brak stabilnych zamówień nie wpłynęły negatywnie na ilość błędów jakościowych. Odnotowano wręcz wzrost jakości produkowanych wyrobów zgodnie z oczekiwaniami klienta, mierzonej w ppm (ilość sztuk wadliwych na 1 milion).

Tabela 5. Poziom wydajności na stanowiskach pracy produkcyjnych w latach 2008-2010

Rok	Wydajność zakładu
	Cel
2009	99%
2010	99%

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań w firmie X.

W okresie większej koncentracji na działaniach związanych z poszukiwaniem oszczędności w firmie oraz stałym usprawnianiem procesu produkcyjnego, wzrost zaangażowania pracowników w ten proces był niezmiernie istotny z punktu widzenia dyrekcji firmy. Działania zachęcające pracowników do zgłaszania nowych pomysłów mających na celu usprawnienie wewnętrznych procesów pomogły uzyskać rekordowy wynik ilości zgłoszonych pomysłów w 2010 roku (tabela 6).

Tabela 6. Ilość pomysłów zgłoszonych przez pracowników firmy w ramach programu Stałego Procesu Poprawy w latach 2008-2010

Rok	Ilość zgłoszonych pomysłów w ramach programu Stałego Procesu Poprawy
2008	104
2009	252
2010	519

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań w firmie X.

6. Podsumowanie

W dzisiejszych czasach świadome budowanie wizerunku organizacji jako dobrego miejsca pracy dla pracowników stało się koniecznością. Aby stać się pożądanym pracodawcą, organizacja powinna kierować się jasno określonymi zasadami, ufać pracownikom oraz starać się zaspokajać ich potrzeby.

Powyższe wyniki pokazały, jak duże znaczenie ma wpływ poprawy przepływu komunikacji pomiędzy wszystkimi szczeblami w trudnym okresie dla firmy. Łatwiejszy dostęp do informacji ma przełożenie na kluczowe wyniki firmy, jakimi są wydajność, jakość produkowanych wyrobów, generowanie oszczędności, jak również ma wpływ na pozytywne postrzeganie firmy zarówno przez klientów wewnętrznych i zewnętrznych.

Największy procentowy wzrost odpowiedzi pozytywnych wśród pracowników odnotowano w 4 głównych aspektach związanych ze środowiskiem pracy, do których należą:

- satysfakcja z przepływu informacji wewnątrz firmy pomiędzy wszystkimi szczeblami zarządzania (81% w roku 2010),
- ogólne zadowolenie z miejsca pracy (wzrost o 7% w roku 2010 wobec roku 2008 oraz wzrost aż o 19% wobec roku 2009),
- zaufanie wobec zarządu firmy (wzrost o 18% w roku 2010 wobec roku 2008 oraz wzrost o 19% wobec roku 2009),
- motywacja i chęć do pracy (wzrost o 19% w roku 2010 wobec roku 2008 oraz 13% w stosunku do roku 2009).

Wysoki poziom satysfakcji pracowników w powyższych obszarach wpłynął bezpośrednio na spadek o połowę poziomu fluktuacji pracowników (tabela 4) oraz z pewnością pośrednio przyczynił się do utrzymania wysokiego poziomu wydajności produkcji (tabela 5).

Poprzez poprawę działań związanych z komunikacją wewnętrzną w firmie zwiększyła się świadomość pracowników. Zintensyfikowanie działań związanych z pobudzeniem motywacji pracowników do osiągania wspólnych celów wpłynęło na kilkukrotny wzrost ilości zgłaszanych przez pracowników propozycji usprawnień, w ramach ich zakresu obowiązków (tabela 6). Warto zaznaczyć, iż powyższe usprawnienia w zdecydowanej większości są związane z usprawnieniami, które przekładają się na oszczędności. Działania takie mają więc bezpośredni wpływ na wynik finansowy firmy.

Pomimo coraz większego wzrostu znaczenia nowoczesnych nośników informacji jakimi są intranet, internet czy portale społecznościowe, to usprawnienie prostej, bezpośredniej komunikacji pomiędzy wszystkimi pracownikami daje pożądane efekty.

Warto podkreślić, iż budżet projektu usprawnienia komunikacji wewnętrznej, w sytuacji znacznego ograniczenia wydatków firmy związanych z polityką „cost reduction”, w znacznej większości obejmował zasoby własne firmy, w ramach normalnych działań firmy i codziennych obowiązków. Przy dotychczasowych zasobach zintensyfikowano działania w obrębie komunikacji oraz lepiej wykorzystano dotychczasowe narzędzia.

Literatura

- [1] **Otto J.:** Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie. C.H. Beck, Warszawa 2001.
- [2] **Fonfara K.:** Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw. PWE, Warszawa 1996.
- [3] **Kachniewska M.:** Zarządzanie jakością usług turystycznych. Difin, Warszawa 2002.
- [4] **Szymańska A.:** Public Relations w systemie zintegrowanej komunikacji marketingowej. Oficyna Wydawnicza „Unimex”, Wrocław 2004.
- [5] **Béon Ph.:** Développer la communication interne. Editions Nathan, Paris 1992.
- [6] **Sikorski Cz.:** Zachowania ludzi w organizacji. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- [7] **www.proto.pl:** Najnowsze trendy komunikacji wewnętrznej 2009. Data dostępu: 10.06.1012.
- [8] **Rostkowski T. (red.):** Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi. Difin, Warszawa 2004.

ANALYSIS OF THE INTERNAL COMMUNICATION IN PRODUCTION COMPANY

Summary

In the paper, the issue of internal communication in manufacturing companies is presented. The paper presents the tools of internal communication introduced by a company X operating in the automotive industry. These tools were introduced in order to ensure and maintain a high level of employees involvement in 2008-2010. The analysis of effectiveness of internal communication in a company X are also presented.