

# Klaudia Smoląg, Beata Ślusarczyk

---

## Komunikacja wewnętrzna - innowacyjny aspekt współczesnego zarządzania organizacją

---

Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania 52/2, 203-214

---

2018

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach  
dozwolonego użytku.



**Klaudia Smoła\***  
**Beata Ślusarczyk\*\***

Politechnika Częstochowska

## **KOMUNIKACJA WEWNĘTRZNA – INNOWACYJNY ASPEKT WSPÓŁCZESNEGO ZARZĄDZANIA ORGANIZACJĄ**

### **Streszczenie**

Problematyka komunikacji wewnętrznej stanowi obecnie bardzo istotną kwestię w zarządzaniu organizacjami. Rosnąca ilość informacji, realizowanie zaawansowanych projektów, potrzeby pracowników, społeczeństwa i środowiska czy rozwój technologii informacyjnej i komunikacyjnej wymuszają większe zwrócenie uwagi na nową rolę komunikacji wewnętrznej jako innowacyjnego podejścia do zarządzania organizacją. Zatem z uwagi na podkreśloną ogromną wartość komunikacji wewnętrznej celem niniejszego opracowania jest deskrypcja współczesnych trendów w tym obszarze oraz prezentacja wybranych aspektów związanych z pełnioną przez nią rolą w zarządzaniu organizacją. Rozważania w niniejszym artykule w pierwszej kolejności oparto na przeglądzie literatury przedmiotu pod kątem teoretycznych uwarunkowań wykorzystania komunikacji wewnętrznej w zarządzaniu organizacjami oraz prezentacji najczęściej obecnie stosowanych jej narzędzi. Następnie przeprowadzono dyskusję wyników badań wtórnych skupiających się na wpływie komunikacji wewnętrznej na funkcjonowanie podmiotów. Przytoczone badania, realizowane zarówno w Polsce, jak i na świecie, w podmiotach o różnorodnej wielkości, gdzie respondentami byli pracownicy różnych szczebli, wykazały, że niezwykle ważne są: partnerska i otwarta komunikacja między wszystkimi pracownikami, odpowiedzialność menedżerów

---

\* Adres e-mail: [klaudia.smolag@op.pl](mailto:klaudia.smolag@op.pl).

\*\* Adres e-mail: [beata.slusarczyk@wz.pcz.pl](mailto:beata.slusarczyk@wz.pcz.pl).

za sprawny przepływ informacji, a także wykorzystanie narzędzi on-line. Tymi narzędziami są już nieodzowne w stosowaniu media społecznościowe – dzięki ich wykorzystaniu wzrasta zaangażowanie pracowników w realizowanie zadań i osiągnięcie założonych celów. Konkluzja rozważań teoretycznych i opartych na przeglądzie badań empirycznych jest jednoznaczna i wskazuje na rosnącą rolę komunikacji wewnętrznej w zarządzaniu organizacjami, co we współczesnym świecie może stanowić jego innowacyjny wymiar.

**Słowa kluczowe:** komunikacja wewnętrzna, zaangażowanie pracowników, media społecznościowe

## Wprowadzenie

Komunikacja jest procesem odgrywającym znaczącą rolę w realizowaniu podstawowych funkcji zarządzania, a dzięki przekazywaniu informacji i porozumiewaniu się członków organizacji możliwe jest w ogóle funkcjonowanie każdej jednostki. Ponadto komunikacja jest podstawą budowania relacji międzyludzkich pomiędzy interesariuszami organizacji. Skuteczne komunikowanie wymaga: dysponowania odpowiednimi ku temu umiejętnościami, znajomości form komunikowania się, poznania barier przepływu informacji, determinant procesów komunikacji, a także narzędzi umożliwiających wymianę komunikatów. Wiele uwagi poświęca się komunikacji zewnętrznej dotyczącej kontaktu z klientami, dostawcami czy kooperantami, a przecież za tę sferę odpowiadają bezpośrednio lub pośrednio wszyscy pracownicy danej organizacji. Naturalna wydaje się więc teza, iż komunikacja wewnętrzna i zrozumienie celów oraz kierunków rozwoju organizacji są fundamentami skutecznego funkcjonowania danego podmiotu we współczesnym otoczeniu.

Komunikowanie się w organizacji to przede wszystkim przekazywanie informacji od jednej osoby do drugiej (Griffin, 2004, s. 592). Proces ten i jego przejrzystość mają wpływ na zrozumienie zdefiniowanych celów jednostki i podejmowanych przez jej pracowników działań. Dodatkowo właściwy przepływ informacji w połączeniu z dialogiem wpływa między innymi na: motywowanie podwładnych, ich zaangażowanie w życie organizacji czy kreowanie kultury organizacyjnej. Coraz więcej podmiotów jest świadomych tego, że ich sukces zależy również od zmotywowanych i zadowolonych pracowników (Klimek-Michno, Marciniak, 2017, s. 108–109).

Współczesne organizacje, funkcjonujące w zmiennym otoczeniu charakteryzującym się między innymi intensyfikacją procesów globalizacji, rozwojem technologii informacyjnej i komunikacyjnej czy wzrostem znaczenia koncepcji społecznie odpowiedzialnego biznesu, muszą kreować nowe umiejętności i odpowiednio zarządzać procesami komunikacji wewnętrznej, tak aby w jak najlepszym stopniu realizować swoje cele i zadania, a jednocześnie spełniać oczekiwania i potrzeby swoich pracowników oraz interesariuszy zewnętrznych. Innowacyjny wydźwięk tych działań (Wiśniewska, 2015, s. 101), dostosowujących zachowanie organizacji do wymogów globalnego rynku oraz stanu, struktury, złożoności i dynamiki otoczenia, niejednokrotnie może przeważać o jej sukcesie.

Z uwagi na podkreśloną powyżej ogromną wartość komunikacji wewnętrznej celem niniejszego opracowania jest deskrypcja współczesnych trendów w tym zakresie komunikacji oraz prezentacja wybranych aspektów związanych z pełnioną przez nią rolą w zarządzaniu organizacją. Zwrócono szczególną uwagę na potencjał mediów społecznościowych, które mają wpływ na zaangażowanie pracowników i budowanie pozytywnych relacji między pracownikami a organizacją.

## **1. Komunikacja wewnętrzna – krótki zarys problematyki w kontekście współczesnych przemian**

Komunikacja wewnętrzna należy do najszybciej rozwijających się obszarów z zakresu zarządzania public relations i komunikacji. Można ją definiować na różne sposoby w zależności od przyjętej perspektywy naukowej, a także przypisanej jej roli w procesie przepływu informacji. W wąskim ujęciu komunikacja wewnętrzna to wyłącznie transfer wiedzy i wiadomości w organizacji. Jednak ze względu na szczególną jej rolę w procesie zarządzania wielu autorów nie ogranicza definiowania komunikacji wewnętrznej wyłącznie do jej technicznego aspektu (Tkalak Verčič, Verčič, Srirameshc, 2012, s. 223). Przyjmując w niniejszym opracowaniu za wiodące szersze spojrzenie, uznaje się, że komunikacja wewnętrzna polega na nawiązywaniu i utrzymywaniu relacji między organizacją, organami nadzoru i pracownikami w celu rozwijania poczucia wspólnoty (Johnston, Beatson, Lings, 2015, s. 129). Wykonywanie przez każdego pracownika powierzonych mu zadań wymaga obiegu informacji oraz porozumiewania się z innymi członkami jednostki. Dlatego właśnie procesy komunikacyjne odgrywają ważną rolę w sprawnym funkcjonowaniu każdej

organizacji. „Komunikując się wymieniamy wiedzę, zwiększamy sprawność działania, polepszamy jakość procesu decyzyjnego, a także redukujemy lub eliminujemy ryzyko związane z niepewnością” (Warner, Witzel, 2005, s. 197), przyczyniając się w ten sposób do dobrej atmosfery pracy i zwiększenia poczucia bezpieczeństwa pracowników. Tworzenie warunków sprzyjających otwartej komunikacji przynosi organizacji wiele korzyści. Zdaniem Bratnickiego „stopień otwartości przepływów informacyjnych kształtuje warunki zaangażowania ludzi w organizacyjny proces poszukiwania szans i rozwiązywania problemów” (Żur, 2013, s. 173).

Skuteczna komunikacja wewnętrzna powinna mieć określone cechy, do których najczęściej zalicza się otwartość, transparentność, wielokierunkowość oraz wpływ i współdziałanie (Wojtaś-Jakubowska, 2017, s. 107). Założeniem otwartej komunikacji jest swobodna cyrkulacja informacji między pracownikami, co dotyczy przekazywanych treści, wyboru kanału komunikacji, odbiorcy i formy komunikatu (Żur, 2013, s. 180–181). Z kolei transparentność to jasne, przejrzyste i klarowne przekazywanie informacji o kierunku rozwoju firmy, jej celach, realizowanych projektach i podejmowanych działaniach. Wielokierunkowość to możliwość porozumiewania się z dowolną osobą w organizacji, co oznacza, że komunikacja wewnętrzna powinna obejmować zarówno niezakłóconą komunikację pionową, jak i poziomą. Sposobność komunikowania się ze wszystkim pracownikami wpływa na zwiększenie poczucia przynależności do zespołu i kreuje ich zaangażowanie w działania całej społeczności danej organizacji (Tajchman, 2016). Wpływ i zaangażowanie odnoszą się do realizowania komunikacji dwustronnej, w której nie tylko przekazywane są informacje, ale również dąży się do pozyskiwania informacji od pracowników. W tym zakresie najważniejsze jest, aby zachęcać ich do wyrażania swoich opinii, zgłaszania pomysłów oraz możliwości współdecydowania w realizacji ważnych dla rozwoju firmy działań.

Eksperti od public relations podkreślają, że komunikacja to proces złożony i zdezeterminowany takimi czynnikami, jak: indywidualne atrybuty uczestników (np. płeć, narodowość, wykształcenie, cechy osobowości), środowisko komunikacji oraz występujące w nim zakłócenia, wielkość organizacji, liczebność i wielkość grup, rodzaj zadań. W dużych i zróżnicowanych organizacjach zazwyczaj konieczne jest wdrożenie rozbudowanych systemów komunikacji wykorzystujących różne narzędzia, rodzaje sieci i kody komunikatów, tak aby każda grupa docelowa była usatys-

fakcjonowana. W mniejszych jednostkach możliwe jest wyłonienie kilku najefektywniejszych rozwiązań (Kozula, 2016).

Sprawna komunikacja wewnętrzna odbywa się dzięki wykorzystaniu odpowiednich narzędzi komunikacyjnych. Ich dobór i zastosowanie z pewnością determinuje rozwój technologii informacyjnych i komunikacyjnych, szczególnie w zakresie wszechobecnych mediów społecznościowych. Generalnie organizacja potrzebuje mieszanki różnorodnych kanałów komunikacyjnych, z których każdy będzie służył do przekazywania innego rodzaju informacji (Juchnowicz, 2014, s. 432), ale wykorzystanie w komunikacji wewnętrznej potencjału mediów społecznościowych dla współczesnych organizacji jest już nie tyle opcją, ile koniecznością (*Efektywność zaczyna się...*, 2017, s. 20). Rosnąca popularność *social media* nie wyeliminowała tradycyjnych, znanych form wymiany informacji i tworzenia więzi międzyludzkich, ale obserwowany duży wpływ nowych mediów na zachowania użytkowników przyczynił się do ich coraz powszechniejszej akceptacji. Ponadto rola komunikacji wewnętrznej rozszerza się w kierunku uzyskania informacji zwrotnych z wnętrza organizacji. Klasyczna komunikacja, poprzez tradycyjne kanały (tablice informacyjne, biuletyny, gazetki zakładowe), nie spełnia wielu potrzeb pracowników ani też nie tworzy poczucia przynależności do grupy (Badea, 2014, s. 70–71).

*Social media* wpisują się w nowoczesne formy kontaktów społeczeństwa, dzięki którym możliwa jest otwarta, wielokierunkowa, demokratyczna komunikacja odzwierciedlająca firmowe sieci społecznościowe. Kluczową korzyścią z ich zastosowania jest możliwość zgromadzenia w jednym miejscu *know-how* organizacji, co jest szczególnie ważne dla organizacji opartych na wiedzy (Wojtaś-Jakubowska, 2017, s. 107). Media społecznościowe to heterogeniczna grupa technologii internetowych i mobilnych, która pozwala użytkownikom na kontakt i tworzenie oraz rozpowszechnianie wygenerowanych przez użytkowników treści (Kaplan, Haenlein, 2010, s. 59). Najistotniejszym atutem tego typu narzędzi jest możliwość prowadzenia rozbudowanej interakcji pomiędzy użytkownikami w formie dialogu. Ponadto *social media* cechuje ich zasięg, dostępność, intuicyjna obsługa i coraz większa użyteczność. Organizacje wykorzystują ich potencjał w celu realizacji działań reklamowych i marketingowych, rekrutacyjnych, edukacyjnych czy wsparcia procesu komunikacji.

Jak już wspomniano, kluczową cechą *social media* jest możliwość komunikacji w formie interaktywnego dialogu i dlatego też serwisy społecznościowe znajdują

swoje zastosowanie głównie w wymianie informacji. Organizacje mogą wykorzystać potencjał tych mediów do zwiększenia efektywności w komunikacji wewnętrznej, a także w celu stymulowania zaangażowania pracowników (Badea, 2014, s. 71). Ponadto wykorzystanie mediów społecznościowych może również przynieść określone korzyści w obszarze przywództwa, budowy kultury organizacyjnej czy motywowania (Sievert, Scholz, 2017).

Poza najpopularniejszymi w komunikacji wewnętrznej mediami społecznościowymi funkcjonują oczywiście inne sprawdzone narzędzia, takie jak na przykład: spotkania z przełożonym, spotkania międzywydziałowe, szkolenia, e-mail, intranet, blogi, broszury dla pracowników itp. (szerzej: Grabowska-Pantoł, 2015, s. 97–98). Ale ten obszar jest niezwykle rozwojowy i w organizacjach można zauważyć coraz to nowe trendy w komunikacji wewnętrznej. Od dłuższego czasu zyskują na znaczeniu blogi wideo od kadry kierowniczej, oferując nowatorski sposób komunikowania się z pracownikami. Uwzględniając dodatkowo fakt, że nastąpił wzrost liczby transmisji wideo na żywo w mediach społecznościowych, począwszy od Facebooka do Instagramu, odkrywamy zupełnie nowy wymiar komunikacji wideo.

## **2. Wpływ komunikacji wewnętrznej na funkcjonowanie organizacji – przegląd wybranych badań**

Badania dotyczące komunikacji wewnętrznej obejmują dwa kluczowe jej aspekty. Pierwszy z nich dotyczy wpływu komunikacji wewnętrznej na funkcjonowanie organizacji, a drugi związany jest z wykorzystaniem mediów społecznościowych.

W dokumencie *Efektywność zaczyna się od komunikacji wewnętrznej. Raport dla menedżerów na podstawie badania pracowników* przedstawiono wpływ komunikacji wewnętrznej na funkcjonowanie organizacji. W badaniu brało udział 528 osób w wieku 20–65 lat zatrudnionych w firmach liczących powyżej 50 osób. Osoby biorące udział w badaniu zajmowały stanowiska począwszy od asystenta do menedżera średniego szczebla. Badanie miało charakter celowy i zostało przeprowadzone w maju 2017 roku. Autorzy tego badania przedstawili wpływ komunikacji wewnętrznej na kilka ważnych wartości (tab. 1).

Tabela 1. Wpływ komunikacji wewnętrznej na funkcjonowanie organizacji

Badane wartości	Opinie ankietowanych
Efektywność	71% pracowników uważa, że firma nie odniesie sukcesu biznesowego bez partnerskiej i otwartej komunikacji z pracownikami 41,9% pracowników uważa, że na efektywność biznesową największy wpływ ma skuteczna komunikacja z pracownikami 35% badanych wskazuje na jawność celów stawianych osobom, zespołom i całej firmie oraz na możliwość zgłaszania pomysłów i usprawnień przez pracowników
Transparentność	38,3% pracowników wskazuje na kierunek, w którym zmierza firma 34,7% badanych uważa, że informacje na temat jawnych celów przełożonego pomogły w realizacji indywidualnych celów przypisanych stanowisku 33% badanych uważa, że aktualności o kluczowych projektach prowadzonych w firmie to najważniejsze informacje wspierające ich w realizacji indywidualnych celów przypisanych stanowisku
Kierownictwo	67% pracowników jest zdania, że za skuteczną komunikację z pracownikami powinni odpowiadać menedżerowie/kierownicy 19,7% badanych uważa, że za skuteczną komunikację z pracownikami odpowiada dedykowany specjalista ds komunikacji wewnętrznej – w tym przypadku częściej taką odpowiedź wskazywały osoby pracujące w firmach powyżej 500 pracowników Pracownicy wskazali, że obecnie w ich firmach za skuteczną komunikację z pracownikami odpowiadają: 52,8% – kierownicy/menedżerowie, 14% – dedykowany pracownik ds komunikacji wewnętrznej, 15,2% – nikt, 10,2% – zarząd/prezes, 7,2% – nie wiem
Partnerstwo	88,6% badanych chce funkcjonować w ramach partnerskiej i otwartej komunikacji zarządu z pracownikami Na odpowiedzi związane z funkcjonowaniem w ramach partnerskiej i otwartej komunikacji zarządu z pracownikami wpływ miał wiek badanych Wyniki potwierdzające powyższe stwierdzenie nie zależały od wielkości firmy, tylko od wieku i kształtowały się na poziomie: 50,4% pracowników w wieku 20–29, 40,4% pracowników w wieku 30–39 lat, 36,1% pracowników w wieku powyżej 40 lat
Wpływ	75,9% badanych chce współdecydować o tym, jak funkcjonuje firma, w której pracują, zgłaszając własne pomysły na usprawnienia 51,9% pracowników chce uczestniczyć we wdrażaniu pomysłu, który zgłaszają 45,9% badanych chce wiedzieć, co będzie się działo z pomysłem, który zgłaszają



Badane wartości	Opinie ankietowanych
Sens	73,8% badanych chce wiedzieć, jak realizacja celów przypisanych do ich stanowiska wpływa na realizację celów firmowych. Wyniki były niezależne od wielkości firmy, w której aktualnie pracują. 67,2% pracowników chciałoby wspólnie z przełożonym zdefiniować cele, które mają osiągnąć w pracy. 7,8% badanych chciałoby pracować na odgórnie narzuconych celach, w których tworzeniu nie mieli żadnego udziału.
Współpraca	37,7% badanych w sytuacji, gdy klient zadaje trudne pytanie, na które należy odpowiedzieć jak najszybciej, chciałoby mieć możliwość omówienia przypadku klienta z przełożonym. 27,9% pracowników chciałoby mieć możliwość omówienia przypadku klienta z zespołem sprzedażowym. 23% badanych chciałoby mieć możliwość omówienia przypadku klienta z pracownikami z innego działu.
Nowe technologie	67,4% badanych uważa, że narzędzia on-line mogą usprawnić komunikację wewnętrzną w organizacji. 65,7% pracowników chciałoby mieć dostęp do narzędzia on-line gromadzącego komplet informacji o firmie, prowadzonych projektach i pracownikach. 56,1% badanych potwierdza, że narzędzia on-line mogą skutecznie zastąpić e-maile i rozmowy telefoniczne w komunikacji wewnętrznej.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych zawartych w *Efektywność...* (2017, s. 3).

Na podstawie przeprowadzonych badań autorzy niniejszego raportu wskazują trzy kluczowe czynniki będące podstawą do budowania efektywności firmy. Należą do nich: partnerska i otwarta komunikacja, odpowiedzialność kierowników/ menedżerów za sprawny przepływ informacji oraz wykorzystanie narzędzi on-line.

Badania Korzyńskiego i Mazurka (2016) zostały przeprowadzone w latach 2013–2015 wśród 190 liderów przedsiębiorstw z listy Fortune 500. Ich celem było wyznaczenie czynników, jakie mają wpływ na skuteczne wykorzystanie platform społecznościowych w komunikacji wewnętrznej. W rezultacie do czynników tych zaliczono: otwartą komunikację, istniejący kodeks używania platform oraz partycypacyjny styl przywództwa. Autorzy zauważyli, że znaczenie mają struktury organizacji, ponieważ przykładowo dział techniczny będzie ukierunkowany na usprawnienie procesów wewnątrzorganizacyjnych, a dział personalny – na aspekty związane z kreowaniem integracji, współpracy i atmosfery pracy. Dlatego też nie samo wdrożenie mechanizmów mediów społecznościowych jest sukcesem, ale uzyskane i rzetelne efekty dla organizacji.

Sievert i Scholz przeprowadzili badania dotyczące wpływu wewnętrznych mediów społecznościowych na zaangażowanie pracowników. Dociekania te pokazały, iż media społecznościowe są ważnym narzędziem aktywizowania pracowników. Blisko 65% respondentów twierdzi, że styl komunikacji stał się bardziej nieformalny, a 82,5% jest zdania, że wewnętrzne sieci społecznościowe przyspieszają i poprawiają przepływ informacji. Autorzy zauważyli, iż czynniki społeczno-demograficzne mogą mieć wpływ na stopień zaangażowania pracowników. Dodatkowo w zależności od stażu pracy, zajmowanej pozycji w hierarchii organizacji respondenci wskazywali, iż oczekują różnych korzyści, na przykład pracownicy wyższego szczebla oczekiwali większego zaangażowania pracowników w procesy decyzyjne (48,3%) niż pracownicy liniowi (34,9%). Wyniki badań pokazały, iż wpływ na zaangażowanie pracowników poprzez wewnętrzne media społecznościowe oraz wzmocnienie wykorzystania tych mediów jest zależny od jasnych wytycznych (65,9%), płaskich struktur (40,1%) i otwartej komunikacji (74,3%). Ważnym wynikiem omawianych badań jest również zaufanie, które przez 88,3% badanych jest uważane za ważny lub bardzo ważny czynnik przy wdrożeniu i wykorzystaniu wewnętrznych narzędzi społecznych do komunikacji w organizacji. Silna kultura organizacyjna, w której pracownicy czują się wspierani przez kierownictwo, oraz wysoki poziom zaufania z pewnością sprzyjają angażowaniu się pracowników w nowe społeczne narzędzia komunikacji.

## Podsumowanie

Problematyka komunikacji wewnętrznej stanowi obecnie bardzo istotną kwestię w zarządzaniu organizacjami. Potwierdzeniem tego są szeroko prowadzone badania, liczba opracowań naukowych czy nawet głosy ekspertów wyrażane na wielu branżowych blogach. Wszyscy autorzy opracowań jednogłośnie podkreślają znaczenie komunikacji wewnętrznej i jej przeróżnych narzędzi w innowacyjnym spojrzeniu na zarządzanie organizacją. Przytoczone badania, realizowane zarówno w Polsce, jak i na świecie, w podmiotach o różnorodnej wielkości, gdzie respondentami byli pracownicy różnych szczebli, wykazały, że niezwykle ważne są: partnerska i otwarta komunikacja między wszystkimi pracownikami, odpowiedzialność menedżerów za sprawny przepływ informacji, a także wykorzystanie narzędzi on-line. Tymi narzędziami są już nieodzowne w stosowaniu media społecznościowe – dzięki ich wy-

korzystaniu wzrasta zaangażowanie pracowników w realizowanie zadań i osiągnięcie założonych celów.

Mając na uwadze rosnące znaczenie komunikacji wewnętrznej w organizacji, jak również ewolucję narzędzi, którymi ona dysponuje, pole do dalszych rozważań, realizacji własnych badań uwzględniających nowe aspekty jest nieograniczone. Podjęta tematyka jasno podkreśla, że w zarządzaniu organizacją trzeba kłaść nacisk zarówno na twarde metody i techniki zarządzania, jak i na te o charakterze miękkim. Komunikacja jest procesem ciągłym, który wymaga nieustannego dostosowywania się do zachodzących zmian nie tylko w samej organizacji, ale też w jej otoczeniu.

## Literatura

- Badea, M. (2014). Social Media and Organizational Communication. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 149, 70–75.
- Bratnicki, M. (2001). Informacyjne przesłanki przedsiębiorczości. W: R. Borowiecki, M. Romanowska (red.), *System informacji strategicznej* (s. 38–67). Warszawa: Difin.
- Efektywność zaczyna się od komunikacji wewnętrznej. Raport dla menedżerów na podstawie badania pracowników* (2017). Pobrane z: <https://emplo.pl/> (3.09.2017).
- Grabowska-Pantoł, J. (2015). Rola komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie w okresie zmian. *Independent Economic Experts' Journal*, 1, 91–103.
- Griffin, R.W. (2004). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: PWN.
- Johnston, K., Beatson, A., Lings, I. (2015). The Influence of Internal Communication on Employee Engagement: A Pilot Study Emma Karanges. *Public Relations Review*, 41, 129–131.
- Juchnowicz, M. (red.) (2014). *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Procesy – narzędzia – aplikacje*. Warszawa: PWE.
- Kaplan, A.M., Haenlein, M. (2010). Users of the World, Unite! The Challenges and Opportunities of Social Media. *Business Horizons*, 53 (1), 59–68.
- Klimek-Michno, K., Marciniak, K. (2017). Kultura dialogu zamiast komunikatu „góra–dół”. *Kompendium HR, dodatek do Personel i Zarządzanie*, 10, 108–109.
- Korzyński, P., Mazurek, G. (2016). Społecznościowa komunikacja wewnętrzna. *Harvard Business Review*, 3, 22–24.
- Kozula, S. (2016). Komunikacja wewnętrzna – niedoceniana składowa efektywności. Pobrane z: <https://publicrelations.pl/komunikacja-wewnetrzna-niedoceniana-skladowa-efektywnosci/> (5.10.2017).

- Sievert, H., Scholz, Ch. (2017). Engaging Employees in (at Least Partly) Disengaged Companies. Results of an Interview Survey within about 500 German Corporations on the Growing Importance of Digital Engagement via Internal Social Media. *Public Relations Review*, 43 (5), 894–903.
- Tajchman, M. (2016). *Trendy w komunikacji wewnętrznej 2016*. Pobrane z: <http://czesci-wspolne.pl/trendy-w-komunikacji-wewnetrznej-2016/> (18.09.2017).
- Tkalac Verčič, A., Verčič, D. (2012). Krishnamurthy Srirameshc, Internal Communication: Definition, Parameters, and the Future. *Public Relations Review*, 38, 223–230.
- Warner, M., Witzel, M. (2005). *Zarządzanie organizacją wirtualną*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Wiśniewska, J. (2015). Strategia technologiczna w rozwoju współczesnych organizacji. *Studia i Prace WNEiZ*, 39 (1), 101–111.
- Wojtaś-Jakubowska, A. (2017). Efektywność zaczyna się od komunikacji. *Kompendium HR*, dodatek do *Personel i Zarządzanie*, 10, 106–107.
- Żur, A. (2013). Otwarta komunikacja wewnętrzna – imperatyw współczesnych organizacji. *Organizacja i Kierowanie*, 3 (156), 173–184.

## INTERNAL COMMUNICATION – INNOVATIVE ASPECT OF MODERN ORGANIZATION'S MANAGEMENT

### Abstract

The problems of internal communication constitute presently a very important issue of organization management. Growing amount of information, implementing advanced projects, needs of employees, society and the environment or development of ICT communication necessitate attaching a greater importance to the new role of internal communication as an innovative approach to managing organizations. Thus, due to the already stressed great value of internal communication, the goal of the present paper is to describe contemporary trends in this area and present selected aspects connected with the role it fulfils in organization management. The analysis included in the present paper has been primarily based on the review of the literature on the subject concerning the theoretical conditionings of applying internal communication in managing organizations and presenting its tools that are currently most frequently used. Then, the Author analyses the results of secondary research that focuses on the influence of internal communication

on entities functioning. The research presented was carried out both in Poland as well as in other parts of the world, among entities of various sizes, where the respondents were employees from various levels. This research has indicated that of particular importance are: partner and open communication among all the employees, responsibility of managers for smooth information flow and also making use of online tools. These tools are already indispensable social media, the application of which increases employee engagement in performing tasks and achieving the set goals. The conclusion of the theoretical analysis as well as the review of empirical research is unequivocal and indicates a growing role of internal communication in managing organizations, which can constitute its innovative dimension in contemporary world.

*Translated by Beata Ślusarczyk*

**Keywords:** internal communication, employee involvement, social media

**JEL Codes:** M140, O310