

Ewa Jaska

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

Znaczenie komunikacji wewnętrznej w zarządzaniu zmianą w przedsiębiorstwie

Streszczenie. Wśród czynników, które wywołują naruszenie stabilności przedsiębiorstwa, wymienia się między innymi zmiany i brak komunikacji wewnętrznej. Odpowiednie zarządzanie nimi powoduje wzrost motywacji i efektywności działań. Uczestnictwo menedżerów w zarządzaniu zmianą i wdrażaniu jej w zespołach pracowniczych jest kluczowe, a ich kompetencje komunikacyjne w okresie zmian są ważną determinantą skuteczności podejmowanych działań. Celem artykułu jest przedstawienie znaczenia komunikacji wewnętrznej w procesie zarządzania zmianą i jej wpływu na motywacje oraz postawy pracownicze. Aby zrealizować tak zdefiniowany cel, przedstawiono istotę zarządzania zmianą, w tym proces komunikacji wewnętrznej w ujęciu teoretycznym, a także opinię pracowników branży ubezpieczeniowej na ten temat. W artykule wykorzystano literaturę przedmiotu oraz wyniki badania ankietowego.

Słowa kluczowe: zarządzanie zmianą, komunikacja wewnętrzna, przedsiębiorstwo, informacja

Wstęp

Wiedza, zarządzanie zmianą, komunikacja i informacja są dzisiaj głównymi strategicznymi zasobami firm. Sukces w dużej mierze zależy od umiejętnego wykorzystania posiadanych zasobów i zarządzania nimi. Dużo firm wprowadza zmiany w celu osiągnięcia jak najlepszych wyników ekonomicznych i budowania pozycji rynkowej. Jednak w większości firm komunikacja wewnętrzna sprowadza się jedynie do przekazywania informacji o bieżących wydarzeniach. Brak dobrej komunikacji wewnętrznej, a w szczególności w procesie wprowadzania zmian, może doprowadzić do sytuacji niepewności wśród pracowników. W firmie spada wtedy poziom motywacji, przedłużają się prowadzone projekty, brak jest odpowiedzialnych za działania i w rezultacie słabnie pozycja przedsiębiorstwa na rynku, a rentowne i rozwijające się firmy są istotną determinantą rozwoju regionów i źródłem przewagi konkurencyjnej. Region to przecież rodzaj złożonego systemu, którego elementami są gospodarstwa domowe, przedsiębiorstwa, jednostki samorządu terytorialnego i wiele innych podmiotów, a także występujące między nimi sprzężenia.

W wielu firmach zmiany są pilnie strzeżoną tajemnicą. Często od momentu powstania pomysłu na zmianę do momentu jej wdrożenia, czas jest bardzo długi, a to skutkuje tylko większą niepewnością wszystkich w to zaangażowanych pracowników. Wraz z brakiem komunikacji wewnętrznej ujawnia się często szeroko rozbudowana komunikacja na zewnątrz. Z niej właśnie płyną komunikaty, które są źle odbierane i niewłaściwie

interpretowane przez pracowników. Uczestnictwo menedżerów w zarządzaniu zmianą jest kluczowe w skutecznym wdrożeniu zmian w zespołach pracowniczych, a procesy komunikacji w okresie zmian zwiększają motywację pracowników do działania.

Celem artykułu jest przedstawienie znaczenia komunikacji wewnętrznej w procesie zarządzania zmianą i jej wpływu na motywacje oraz postawy pracowników. W artykule wykorzystano literaturę przedmiotu oraz wyniki badania ankietowego przeprowadzonego wśród pracowników branży ubezpieczeniowej przez Małgorzatę Bakun. Badaniem została objęta grupa 113 osób, w tym 70 kobiet (62% populacji badawczej). Najwięcej respondentów reprezentowało grupę wiekową 36–45 lat (38,1%), chociaż niewiele mniej osób było w wieku 26–35 lat (33,6%). Ponad połowa respondentów (57,5%) legitymowała się wykształceniem wyższym, a co piąty badany średnim. Najwięcej było osób ze stażem pracy od 3 do 5 lat (37,2%). Drugą w kolejności grupą były osoby pracujące od 5 do 10 lat (25%). Niewiele mniej badanych to pracownicy ze stażem do 3 lat (19%).

Zarządzanie zmianą w organizacji w ujęciu teoretycznym

Zmiany we współczesnych firmach są bardzo powszechne, a ich skutki coraz trudniejsze do przewidzenia. Częstym błędem jest realizacja wielu pomysłów zmian równocześnie, a jest to efekt tego, że wiele przedsiębiorstw rezygnuje z budowania strategii zmian i planowania zmian. Realizowane są jedynie zmiany dostosowawcze, które wynikają z przeobrażeń zaistniałych już w otoczeniu¹.

Zmiana to świadome, celowe działanie, którego istota polega na przekształceniu organizacji ze stanu obecnego do nowego, w którym realizowane są założone cele i możliwa staje się realizacja nowych zadań. Wyraża się ona w dokonaniu trwałej korekty i modyfikacji w celach, zadaniach, często również w ludziach i technologii. Z największymi przekształceniami spotykamy się w przypadku zmiany identyfikacji firmy, a przykładami mogą być fuzje, aliance strategiczne, przejęcia².

Według Z. Czerskiej, żeby zmiany były sposobami na rozwiązywanie problemów w organizacji powinny³:

- mieć związek z istotnymi problemami,
- mieć charakter głęboki i powszechny,
- być wynikiem działań kierunkowych i celowych,
- być możliwe do zaobserwowania i przeprowadzone w określonym czasie.

Z kolei według E. Masłyk-Musiała zmiana jest przekształceniem istniejącego układu z wykorzystaniem konkretnych procedur, których założeniem jest osiągnięcie rezultatów dzięki celowości działań organizacji⁴. Każda firma powinna się zmieniać. Zmian nie powinny wprowadzać tylko firmy, w których występują trudności bądź są zagrożone upa-

¹ R. Mrówka: Przywództwo w organizacjach, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010, s. 158.

² K. Karbowski, B. Wyrzykowska: Podstawy teorii organizacji i zarządzania, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2009, s. 114.

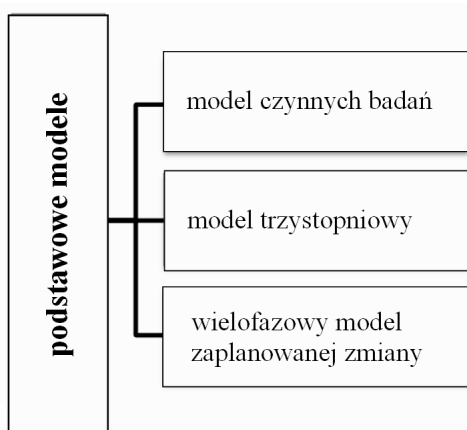
³ Z. Czerska: Przelomy w zarządzaniu. Zarządzanie zasobami ludzkimi, Wydawnictwo TNOiK, Toruń 2011, s. 11.

⁴ E. Masłyk-Musiał: Zarządzanie zmianami w firmie, CIM, Warszawa 1996, s. 14.

dłością. Procesy zmian powinny być obecne także w firmach o ustabilizowanej pozycji rynkowej, ponieważ świadomie podjęte i planowane zmiany prowadzą do wzrostu efektywności podejmowanych działań.

Wszystkie zmiany, jakie zachodzą w przedsiębiorstwie, dotyczą zasobów, materialnych finansowych, procesów, kapitału ludzkiego, a także otoczenia. Firma, która „stale tworzy nowe równowagi, wprowadzając do swych struktur i swego funkcjonowania rozmaite zmiany i modyfikacje prowadzące do podniesienia swej sprawności i właściwego wyboru priorytetów, które najlepiej odpowiadają kluczowym celom w danej sytuacji”⁵ może być jedynie konkurencyjna.

Zarządzanie zmianą nie jest łatwym procesem, na co zwraca uwagę P.F. Drucker, stwierdzając, że zmianą nie da się zarządzać, a jedynie można ją wyprzedzać i antycypować⁶. Wdrażanie zmian powinno odbywać się w sposób planowy i ze znajomością niezbędnych metod oraz procedur. Sposób przygotowania i wprowadzenia zmiany zależy od jej rodzaju, ale może zostać sprowadzony do trzech modeli, zaprezentowanych na rysunku 1.



Rysunek 1. Podstawowe modele zmian

Źródło: B. Koźuch: Nauka o organizacji, CeDeWu, Warszawa 2013, s. 204.

Model czynnych badań procesu zmian, którego autorem jest K. Lewin, wykorzystuje przede wszystkim systematyczne i racjonalne analizy, proces uczenia się oraz zjawisko samoistnej potrzeby zmian pojawiającej się u uczestników procesu⁷. Przeprowadzanie analiz prowadzi do postawienia hipotez i skutkuje wprowadzeniem nowych rozwiązań. W ten model zaangażowane są trzy grupy podmiotów: kierownictwo, pracownicy, któ-

⁵ J. Penc: Sterowanie procesami zmian w organizacji, <http://www.placet.com.pl/?mod=Artykuly&id=55> (dostęp 20.04.2016).

⁶ P.F. Drucker: Zarządzanie XXI wieku, – wyzwania, MT Biznes, Warszawa 2009, s. 83.

⁷ B. Koźuch: Nauka o organizacji, CeDeWu, Warszawa 2013, s. 205.

rych zmiana dotyczy, oraz tzw. agenci zmiany. W ramach współpracy są proponowane nowe i lepsze rozwiązania. Poprzez różne formy współpracy włączamy się w proces uczenia. Prowadzi to do zmiany wzorów i norm zachowań pracowniczych oraz lepszego przystosowania do zmian. W ten sposób członkowie organizacji zostają włączeni w proces zmiany, a przez swoje zaangażowanie odczuwają mniejszy opór przed jej wprowadzeniem.

W modelu trzystopniowym (autorem tego modelu również jest K. Lewin) zmiana jest traktowana jako szereg następujących po sobie etapów. Model odnosi się zarówno do poszczególnych osób, grup, jak i całych organizacji. Pierwszym etapem jest rozmrożenie, czyli wytworzenie w ludziach potrzeby zmiany i motywacji do jej przeprowadzenia, a tym samym będą odczuwali mniejszy opór wobec przeobrażeń. Kolejny etap to wdrożenie zmiany. Potrzebny jest na tym etapie agent zmiany, który będzie upowszechniał ukształtowane wartości i postawy wśród pracowników, dzięki temu uznają je za własne i będą potrafili się z nimi zidentyfikować. Ostatnim etapem jest zamrażanie. Polega na stabilizacji i utrwalaniu, tak aby nowe zachowania, normy i postawy stały się dla pracowników codziennością.

Z kolei w wielofazowym modelu zaplanowanej zmiany, zmiana jest definiowana w jako proces i metoda, w której wyróżnia się następujące etapy, takie jak⁸:

- poszukiwanie – uświadamianie potrzeby zmian,
- planowanie – gromadzenie niezbędnych informacji do opracowania problemu,
- działanie – określenie zasad, ocena i korekta planów działań,
- integracja – wprowadzenie nowych rozwiązań i propagowanie pozytywnych efektów.

Komunikacja w procesie zmian

Komunikowanie się jest w zasadzie istotą procesu zarządzania. Za pośrednictwem tego procesu menedżerowie realizują funkcje kierownicze i poświęcają jemu znaczną część swojego czasu pracy. „Odpowiednia komunikacja kształtuje właściwe zachowanie organizacyjne. (...) odpowiednie kanały komunikacyjne mogą być podstawą pracy zespołowej, traktowanej jako wyraz współdziałania ludzi w organizacji, ich kolektywnego osiągnięcia celów firmy. Luki w komunikowaniu się w zakresie funkcji organizowania mogą prowadzić do konfliktów między pracownikami, między pracownikami a ich przełożonymi, a w konsekwencji uniemożliwić wykonanie zadań”⁹.

Komunikacja wewnętrzna w procesie zmian pełni ważną rolę. Nie tylko umożliwia pracownikom zapoznanie się z planami przeobrażeń, ale jest determinantą realizacji celów i eliminowania barier. Pracownicy mogą także poznać uzasadnienie zmian, możliwości rozwiązania pojawiających się trudności. Skutecznej komunikacji przypisywana jest także funkcja upowszechniania zachowań i postaw wspierających zmiany, a także zaspokajania zainteresowania otoczenia.

⁸ K. Karbowski, B. Wyrzykowska: Podstawy teorii..., op.cit., s. 126.

⁹ A. Potocki: Instrumenty komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie, Difin, Warszawa 2008, s. 29.

W tak ważnym etapie komunikacja staje się szczególnie istotna, ponieważ zmiany wywołują u pracowników negatywne emocje. W tym przypadku, żeby nie spowodować dalszych następstw, tj.: wzrostu absencji i obniżenia efektywności, należy wzmacniać komunikację przez planowe i celowe zarządzanie emocjami pracownika tak, żeby wyeliminować ujawniające się bariery.

Aby dotrzeć do pracowników, ważne jest emocjonalne zaangażowanie, jak i racjonalne czynniki odnoszące się do pracy i doświadczeń z nią związanych. Emocjonalne czynniki związane są z indywidualną satysfakcją danej osoby i poczuciem inspiracji oraz afirmacji, które daje im ich praca i przynależność do zespołu. Czynniki racjonalne, dla odróżnienia, odnoszą się do związku między jednostką a organizacją¹⁰.

Współcześnie komunikacja wewnętrzna powinna polegać na udostępnianiu pracownikom informacji i angażowaniu ich w dialog, dlatego też należy obalać mity funkcjonujące wokół komunikowania zmian.

Wyróżnia się najczęściej cztery podstawowe, takie jak¹¹:

- mit 1 – pracowników interesuje wizja strategiczna i cele zmian. Wizja strategiczna jest dla pracowników abstrakcją. Będą dopytywać się o strategię i cele, jeśli będą one wpływały na ich wynagrodzenia i zadania;
- mit 2 – jeżeli informacje są złe, to lepiej ich nie przekazywać. Brak informacji jest też komunikatem i wywołuje nieufność wobec zarządu i menedżerów;
- mit 3 – komunikacja kaskadowa działa. Informacja ulega deformacji, kierownicy nie przekazują jej, bo nie mają informacji, które interesowałyby ich podwładnych lub mają przed tym opory;
- mit 4 – pracownicy niczego się nie domyślają. Pracownicy są dobrymi obserwatorami i z różnych działań firmy domyślają się wprowadzanych zmian.

Aby komunikacja zmian była skuteczna, jednym z podstawowych warunków jest związek między informacją a zadowoleniem pracownika i pozytywnym postrzeganiem firmy, w której pracuje. Pełna informacja od kierownictwa firmy zwiększa zadowolenie pracowników z pracy, powoduje w nich dumę i zwiększa efektywność. Tacy pracownicy lepiej oceniają swoją firmę i są przede wszystkim chętni do zmian.

Opinia przedstawicieli branży ubezpieczeniowej na temat roli komunikacji wewnętrznej w zarządzaniu zmianą

W wielu firmach ranga procesu komunikacji w zarządzaniu zmianą nie jest zauważana. Respondenci ankiety potwierdzili taką opinię (51%). Głównym źródłem, z jakiego pracownicy chcą otrzymywać informacje, jest ich bezpośredni przełożony (58% badanych). Niemal co czwarty chciałby uzyskiwać informacje bezpośrednio od zarządu w formie komunikatów bądź podczas spotkań z zarządem. Dla 14% osób preferowanym źródłem komunikacji są inni współpracownicy, a dla nielicznych (5%) otoczenie zewnętrzne. Jednak

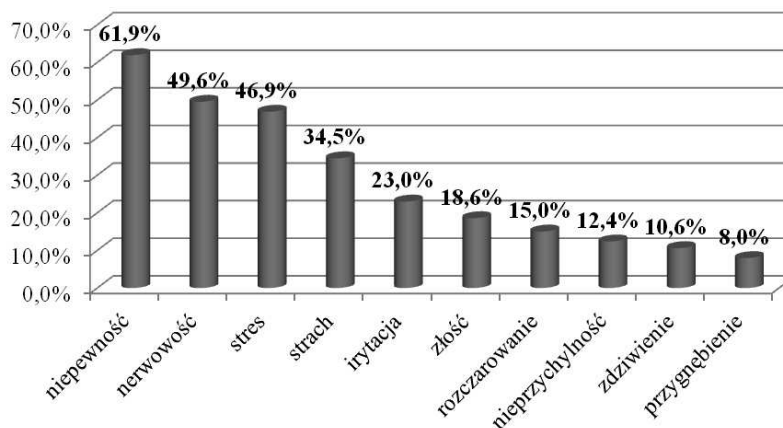
¹⁰ D. Grossman: Komunikacja wewnętrzna istotna jak nigdy wcześniej, www.komunikat.rccc.pl/12/07/komunikacja-wewnetrzna-istotna-jak-nigdy-wczesniej (dostęp 12.04.2016).

¹¹ B. Dąbrowski, R. Rostek, W. Kurda: Komunikacja: niedoceniona broń w zarządzaniu zmianą, *Harvard Business Review Polska* 2003, nr 9, s. 54–64.

większość badanych (60%) stwierdziła, że bezpośredni przełożony przekazuje jedynie ogólne informacje o zmianie bez podawania powodów jej zaistnienia. Według opinii co piątego respondenta przełożeni przekazują pełne informacje o zmianie. Podobna liczba osób uznała, że menedżerowie nie przekazują żadnych informacji o zmianach, a tym bardziej nie podają powodów jej zaistnienia. Każda zmiana, która jest wprowadzana w firmie, wywołuje wiele różnych reakcji. Przykładowy katalog reakcji został przedstawiony respondentom w celu określenia tych występujących najczęściej.

Najwięcej respondentów wskazało na stan niepewności (62%). Na drugim miejscu wymieniano nerwowość (50%), a na trzecim stres (47%). Około 35% ankietowanych wybrało również strach jako jedną z emocji, która ujawnia się w sytuacji zbyt późnego informowania pracowników o zmianach. Pozostałe emocje towarzyszące zmianom były zauważane przez mniejszą liczbę respondentów, a szczegółowy rozkład odpowiedzi został przedstawiony na rysunku 2. Na rysunku 3 przedstawiono postawy i reakcje pracownicze w sytuacji wcześniejszego komunikowania o planowanych zmianach. W pierwszej kolejności wymieniano spokój (55%) i ożywienie (53%). Większość wybranych reakcji można zaliczyć do kategorii pozytywnych, chociaż niektórzy zwracali także uwagę na takie negatywne emocje, jak stres (12%) oraz niechęć (11%).

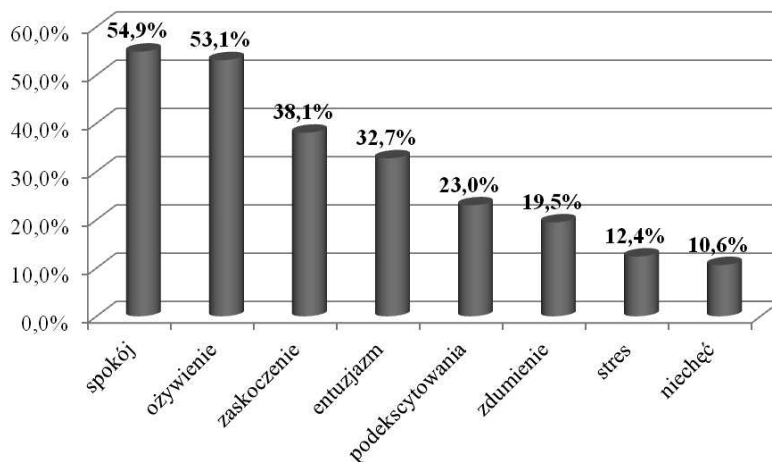
Głównym kanałem otrzymywania informacji o zmianie był e-mail (30%), a w drugiej kolejności wymieniano plotkę (23%). Badani zwrócili uwagę na to, że nie otrzymują informacji za pośrednictwem wydawnictw wewnętrznych i biuletynów (4%). Sporadycznie są to informacje przekazywane na spotkaniach z zarządkiem (10%), oraz z bezpośrednim przełożonym (12%). Częściej informacje są przekazywane za pomocą wewnętrznej sieci intranetowej i tablic ogłoszeń (15%). W związku z tym zapytano o preferowane kanały



Badany mógł wybrać więcej niż jedną odpowiedź.

Rysunek 2. Reakcje pracownicze w sytuacji zbyt późnego komunikowania o wprowadzanych zmianach

Źródło: badania własne.



Badany mógł wybrać więcej niż jedną odpowiedź.

Rysunek 3. Reakcje pracownicze w sytuacjach wcześniejszego komunikowania o planowanych zmianach

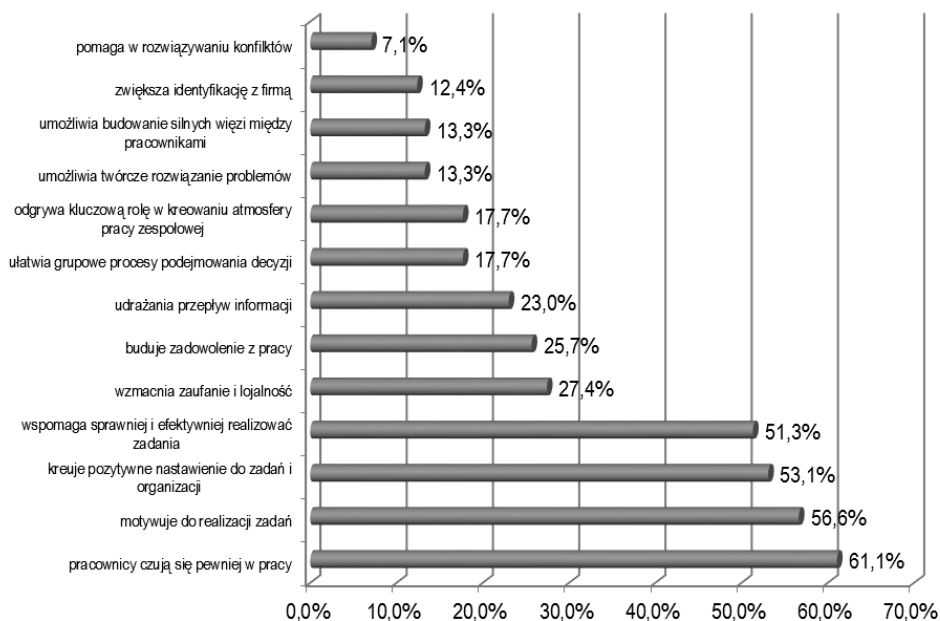
Źródło: badania własne.

przesyłania informacji. Co trzeci respondent udzielił odpowiedzi, że chce otrzymywać informacje e-mailem, ale wskazano również na potrzebę budowania relacji pracowniczych w trakcie bezpośrednich rozmów. Co czwarty respondent oczekiwał częstszych spotkań z zarządem, a 22% badanych więcej spotkań z bezpośrednim przełożonym. Badani na pewno nie chcieli otrzymywać informacji o zmianach kanałami nieformalnymi (plotka) i podczas rozmów ze współpracownikami, a także ze źródeł zewnętrznych. Respondenci w małym stopniu byli zainteresowani otrzymywaniem informacji z wykorzystaniem tablic ogłoszeń i intranetu oraz wydawnictw wewnętrznych.

W ankiecie zostało postawione także pytanie o relacje między motywacją do działań a komunikacją wewnętrzną w okresie zmian. Większość osób biorących udział w badaniu odpowiedziało, że ich motywacja wzrasta przy właściwie prowadzonej polityce komunikowania (91%). Dla 8% badanych motywacja do pracy była taka sama pomimo innej polityce komunikacyjnej w okresie zmian.

Organizując działania komunikacyjne w przedsiębiorstwie, należy być świadomym potencjalnych efektów, jakie możemy uzyskać, wprowadzając zmiany. Respondentów zapytano o spodziewane rezultaty prawidłowo prowadzonej polityki komunikowania wewnętrznego (rys. 4).

Wśród najczęściej wskazywanych efektów wymieniano to, że pracownicy czują się pewniej w pracy (61%), że komunikacja motywuje do realizacji zadań (57%), że budowane jest pozytywne nastawienie do zadań i organizacji (53%), a także wrasta efektywność realizowanych zadań (51%). Respondenci wskazali, że efektywna komunikacja podczas zmian najmniej wpływa na ich identyfikację z firmą i najmniej pomaga podczas rozwiązywania konfliktów (odpowiednio o 12 i 7%).



Badany mógł wybrać więcej niż jedną odpowiedź.

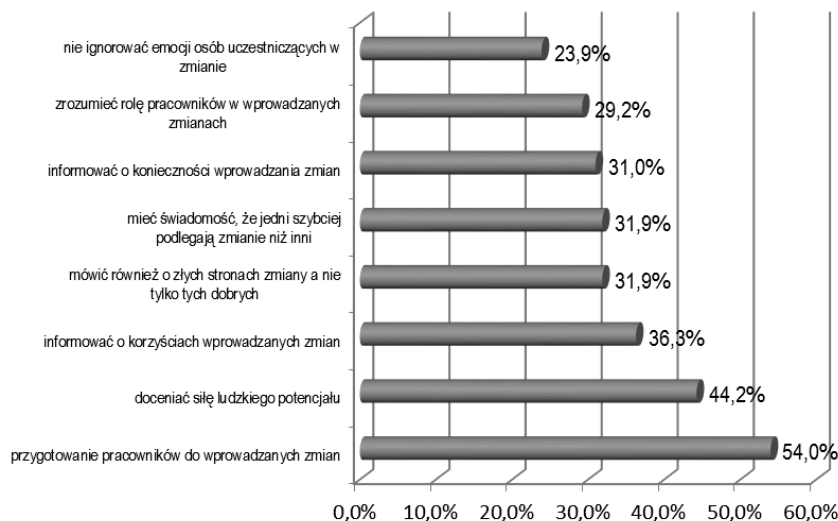
Rysunek 4. Efekty właściwie zorganizowanej komunikacji w procesie zmian

Źródło: badania własne.

Ranga procesów komunikacji została także podkreślona w pytaniach odnoszących się do procesu zarządzania zmianą. Około 45% badanych stwierdziło, że niezrozumienie potrzeby zmiany jest drugą w kolejności barierą (na pierwszym miejscu wskazano na to, że zmiany nie będą korzystne – 54%), aby wprowadzanie zmian zakończyło się sukcesem i było realizowane zgodnie z planem. W tym zakresie niezbędne jest zatem informowanie i wyjaśnianie wszelkich wątpliwości, udzielanie odpowiedzi pracownikom celem zrozumienia przez nich konieczności zmian.

Pracownicy zauważają także rangę kompetencji komunikacyjnych menedżerów w procesie wprowadzania zmian. W pytaniu o oczekiwane postawy i zachowania kadry kierowniczej niemal 56% badanych wskazało na pierwszym miejscu rozmowy i spotkania z pracownikami. Dalsze oczekiwania również dotyczyły procesów komunikacyjnych i tak na przykład 52% respondentów zauważyło potrzebę otwartego mówienia o wszelkich niedogodnościach i barierach, 40% badanych zwróciło uwagę na konieczność obiektywnego przedstawiania zdarzeń i sytuacji, a 38% stwierdziło, że konieczne jest także stworzenie pracownikom możliwości wypowiedzenia się. W ten sposób połowa wskazań dotyczyła właśnie umiejętności komunikacyjnych. Jak wynika z badania ankietowego trzy czwarte badanych zauważa, że w okresie zmian komunikacja wewnętrzna zmienia się. Najwięcej, ponieważ prawie 32%, osób stwierdziło, że jest więcej komunikatów mailowych, 20% respondentów odpowiedziało, że jest więcej spotkań z kierownictwem wyższego szczebla, a 25% uważało, że jest więcej rozmów bezpośrednich.

Respondenci bardzo wyraźnie wskazali na znaczenie procesów komunikacyjnych w zarządzaniu zmianami (rys. 5). Uznali w pierwszej kolejności, że pracowników należy przygotować do zmian, ale w ramach tych działań należy informować o korzyściach wprowadzanych zmian i zagrożeniach z nich wynikających, a także o konieczności wdrożenia zmian.



Badany mógł wybrać więcej niż jedną odpowiedź.

Rysunek 5. Propozycje zmian w sposobie zarządzania zmianą

Źródło: badania własne.

Podsumowanie

W wielu polskich organizacjach znaczenie komunikacji wewnętrznej zaczyna być zauważane dopiero w sytuacji planowanych zmian i kryzysu. Potrzeba zatrzymania profesjonalistów w organizacji, budowanie ich lojalności i zaangażowania, rosnące oczekiwania pracowników względem oferowanych warunków pracy stają się czynnikami intensyfikującymi działania komunikacyjne.

Z badań wynika, że pracownicy potrzebują pełnych i precyzyjnych komunikatów oraz rozmów ze swoimi bezpośrednimi przełożonymi. Zmiany często wiążą się z pojawieniem się takich reakcji, jak: frustracja, lęk czy niezadowolenie. Dlatego powinny im zostać przedstawione zarówno korzyści, jak i wady, dobre i złe strony proponowanych przekształceń. Komunikowanie wewnętrzne w procesie zmian wpływa na wzrost skuteczności wprowadzanych zmiany (51%) i poziomu motywacji pracowniczej. Dla niemal 91% badanych motywacja przy prawidłowo zorganizowanej polityce komunikacji wzrasta. Około 61% badanych stwierdziło także, że czuje się pewniej i bezpieczniej, gdy prawidłowo jest prowadzona polityka komunikacji wewnętrznej. Kluczowe są także według respondentów kompetencje komunikacyjne menedżerów i ich uczestnictwo w procesach wymiany informacji. Dla 58% badanych głównym źródłem informacji o zmianach powinien być ich bezpośredni przełożony.

Skuteczność komunikacji wewnętrznej nie wynika jedynie z właściwego doboru narzędzi, ale również z umiejętności komunikacyjnych uczestników. Ważne jest także monitorowanie procesu, w tym potrzeb informacyjnych pracowników, i szukanie rozwiązań dla problemów, które pojawiają się w sferze porozumiewania się w organizacji. Zaplanowanie audytów komunikacyjnych, a także rzetelna analiza otrzymanych wyników i wdrażanie wynikających z niej wniosków umożliwiają zbudowanie skutecznej komunikacji wewnątrz przedsiębiorstwa.

Literatura

- Czerska Z.: Przełomy w zarządzaniu. Zarządzanie zasobami ludzkimi, Wydawnictwo TNOiK, Toruń 2011.
- Dąbrowski B., Rostek R., Kurda W.: Komunikacja: niedoceniona broń w zarządzaniu zmianą, Harvard Business Review Polska, 2003, nr 9.
- Drucker P.F.: Zarządzanie XXI wieku – wyzwania. Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2009.
- Grossman D.: Komunikacja wewnętrzna istotna jak nigdy wcześniej, www.komunikat.rccc.pl/2010/07/komunikacja-wewnetrzna-istotna-jak-nigdy-wczesniej (dostęp 12.04.2016).
- Karbowiak K., Wyrzykowska B.: Podstawy teorii organizacji i zarządzania, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2009.
- Kożuch B.: Nauka o organizacji, CeDeWu, Warszawa 2013.
- Masłyk-Musiak E.: Zarządzanie zmianami w firmie, Wydawnictwo CIM, Warszawa 1996.
- Mrówka R.: Przywództwo w organizacjach, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010.
- Penc J.: Sterowanie procesami zmian w organizacji, <http://www.placet.com.pl/?mod=Artykuly&id=55> (dostęp 20.04.2016).
- Potocki A.: Instrumenty komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie, Difin, Warszawa 2008.

The role of internal communication in change management

Summary. The list of factors threatening the stability of a company includes, among others, change and lack of proper internal communication. Appropriate change and communications management increases employees' motivation and effectiveness. Managers' involvement in change management and implementation of change in teams of workers is essential and their communicative competence is an important determinant of the effectiveness of the measures taken in a period of change. The aim of this article is to present the importance of internal communication in the process of managing change and its impact on the motivation and attitudes of employees. To achieve that goal the article explores the core of change management with particular emphasis on internal communication in theoretical terms backed with survey results investigating opinions of the employees of insurance industry. The article includes literature review and survey results analysis.

Key words: change management, internal communication, enterprise, information