

Gazeta firmowa

Autor: Katarzyna Wilk

Gazeta firmowa. Zastosowanie metody określania ról pracowników w redagowaniu biuletynu wewnętrznego przedsiębiorstwa

Wraz z propozycją wydawania w firmie biuletynu dla pracowników, zwykle pojawia również się kilka pytań, które urastają do rangi poważnych problemów: komu potrzebna jest taka gazeta? Jakie mają być w niej poruszane zagadnienia? Kto ją będzie redagował? Najczęściej odzwierciedlają one brak koncepcji oraz lęk, że niektóre z zatrudnionych osób zostaną obarczone dodatkowymi obowiązkami. Czy skuteczna w takiej sytuacji może okazać się metoda analizy ról pracownika? Czy po jej zastosowaniu tematyka biuletynu będzie zgodna z potrzebami pracowników i celami przedsiębiorstwa?

Zysk był i będzie podstawowym celem działań przedsiębiorstwa. Jednak coraz większą wartość dla jego klientów, partnerów biznesowych, pracowników i właścicieli stanowi kultura organizacji. Dlatego dla wielu korporacji opłacalną inwestycją jest biuletyn firmowy.

Współtworzenie kultury organizacji

Przedsiębiorstwo osiąga dochód dzięki ludziom i jakości ich pracy. Tymczasem plagą polskich firm jest narzekanie: na wykonywane obowiązki, szefa, wysokość pensji, współpracowników, postępowanie firmy. Najczęstsze źródła konfliktów w pracy, to:

- brak komunikacji
- nieznamość misji i strategii firmy,
- zbyt duża formalizacja kontaktów,
- niejasna polityka firmy,
- niedostrzeganie potrzeb pracowników.

Chociaż strategia i technologia są dla przedsiębiorstwa niewątpliwie ważne, to decydującą o sukcesie siłą jest kultura organizacji.

Ludzie potrzebują w firmie przejrzystego systemu interpretacji wydarzeń, ciągłości w wyznawaniu tych samych wartości i zasad. Dzięki temu budowana jest tożsamość grupy, zaś zatrudnione osoby angażują się w działania przedsiębiorstwa. Pomocna w tym procesie jest gazeta dla pracowników – narzędzie nie wymagające ogromnych nakładów finansowych. Komunikacja wewnętrzna nie może polegać na nieformalnym obiegu informacji, gdyż powoduje to zaniepokojenie i konflikty. Biuletyn umożliwia stałe, rzetelne kontakty z pracownikami.

Zdaniem Piotra Wysockiego, menedżera ds. komunikacji w firmie oponiarskiej T.C. Dębica SA i Goodyear Dunlop Tires Polska: *w firmie tak dużej jak nasza, która zatrudnia ponad 3300 pracowników, magazyn wewnętrzny jest jednym z najważniejszych źródeł informacji. Dwumiesięcznik Oponowości ma za zadanie informować o procesach zachodzących wewnątrz przedsiębiorstwa, prezentować wydarzenia i ciekawe osoby. Magazyn jest dla nas narzędziem do komunikacji z pracownikami.*

Informowanie o zmianach

Charakterystyczną cechą współczesnego biznesu jest konieczność przeobrażeń w firmie w odpowiedzi na gwałtowne zmiany w jej biznesowym otoczeniu. Szybki postęp techniczny i łatwo dostępne informacje powodują, że organizacje nie mogą zadowalać się

dotychczasowym stanem rzeczy. Najpoważniejsze zmiany dotyczą jednak samych pracowników.

Przedsiębiorstwa, wdrażając nowe programy rynkowe, często zaniedbują kontakt z ludźmi, którzy mają pracować w nieznanym wcześniej warunkach.

Uwaga

Gazeta wewnętrzna, obok innych przedsięwzięć w organizacji, przygotowuje pracowników na te zmiany, objaśnia ich znaczenie, eliminuje strach i opór personelu. Wiadomości firmowe są chętnie czytane przez pracowników, którzy szukają odpowiedzi na trudne pytania. Zdarza się, że zatrudnione osoby nadal mają wątpliwości w niektórych sprawach, dlatego ważna jest systematyczność i ciągłość informacji. I to założenie spełnia gazeta wydawana przez przedsiębiorstwo.

Warto też zauważyć, że biuletyn komunikacji wewnętrznej jest niedocenionym **narzędziem marketingu wewnętrznego**. W wielu przedsiębiorstwach powstają konflikty między poszczególnymi działami, np. sprzedaży a marketingiem. Powodem jest często brak wspólnego systemu wartości. Jeśli w firmie następują zmiany w kulturze organizacyjnej, a zarazem wydawany jest biuletyn, to stanowi on świetne forum dyskusyjne nad tym systemem, integrując pracowników różnych pionów.

Gazetka czy intranet?

Niektóre polskie przedsiębiorstwa rezygnują z wydawania gazetki na rzecz intranetu, i to często w sytuacji, gdy większość pracowników nie ma dostępu do komputera, a tak jest w firmach produkcyjnych i handlowych. Intranet to forma przekazu gwarantująca szybki dostęp do informacji. W wielu zachodnich firmach jest to narzędzie wspierające komunikację, ale nie alternatywa dla gazetki.

Po pierwsze, biuletyn jest redagowany w porównaniu z intranetem w mniej oficjalnej formie. Gazetę czyta się z ciekawości i dla przyjemności, pracownik może zerknąć na nią w wolnej chwili, w domu. Po drugie zaś, nie wszyscy lubią czytać z ekranu monitora. Jeśli zacieka nas jakiś artykuł, prawdopodobnie go wydrukujemy dla komfortu czytania. Ludzie nie tyle czytają teksty w internecie, co je „skanują” poszukując informacji². Podobnie zachowują się użytkownicy intranetu. Intranet służy przekazywaniu informacji, zaś gazeta firmowa spełnia funkcję komunikacyjną oraz integracyjną.

Atuty biuletynu wewnętrznego

Gazeta adresowana do osób zatrudnionych w przedsiębiorstwie ma wiele zalet, istotnych w wewnętrznym procesie komunikowania się:

- jawność – wszyscy pracownicy w firmie otrzymują te same informacje,
- ciągłość – wiadomości docierają do personelu nieprzerwanie, w stale określonych odstępach czasu,
- użyteczność – jest to skuteczne i pomocne narzędzie w osiągnięciu celów firmy,
- atrakcyjność – jest czytana dla przyjemności,
- aktualność – na jej łamach omawiane są bieżące, ważne sprawy, najbardziej interesujące z punktu widzenia pracowników.

Reasumując – biuletyn firmowy jest potrzebny ludziom, którzy pracują razem i realizują cele

tej samej firmy.

Jak najdalej od propagandy

Agnieszka Biernacka-Szpunar, która przez kilka lat kierowała działem PR w Pliva Kraków i wydawała biuletyn „Nasza Firma” uważa, że aby gazeta wewnętrzna była narzędziem komunikacji i integracji, trzeba przestrzegać pewnych reguł. Nie zawsze jest to łatwe zadanie dla zarządu danego przedsiębiorstwa.

Przede wszystkim informacje należy przekazywać w jasny i atrakcyjny sposób. Zarówno te, które dotyczą udanych przedsięwzięć, jak i te, które mogą przyczynić się do wyjaśnienia ważnych problemów zaistniałych w firmie – co nie znaczy, że wszystkich.

Uwaga

Często zarząd lekceważy pracowników, uważając, że należy ich karmić tylko dobrymi informacjami. To pierwszy krok do przeobrażenia gazety pracowniczej w broszurę propagandową kierownictwa przedsiębiorstwa. Zaś taka nie jest czytana, tylko wyśmiewana przez załogę.

Kolejnym grzechem często popełnianym przez zarząd jest umieszczanie w gazecie wewnętrznej tylko tych informacji, które on sam uzna za potrzebne pracownikom. Konsekwencją takiego postępowania jest kompletny brak zainteresowania treścią pisma. **Ustalając tematykę firmowego wydawnictwa, musimy zachować równowagę między atrakcyjnością gazetki a celami strategicznymi przedsiębiorstwa.** Pieniądzy organizacji nie wydajemy na taki biuletyn wyłącznie dla lepszego samopoczucia ludzi. Chodzi nam o długoterminowy efekt poprawy relacji z pracownikami i uzyskanie z ich strony większego zaangażowania w sprawy firmy.

Metoda analizy ról pracownika

Program oraz stałe rubryki kolejnych numerów firmowej gazety możemy opracować, wykorzystując metodę, która polega na analizie ról, jakie pracownik pełni w firmie. **Postrzeżenie problemów, jakie pojawiają się w przedsiębiorstwie z punktu widzenia zatrudnionych w nim ludzi pomaga we wskazaniu właściwych rozwiązań na łamach wewnętrznego biuletynu.**

Przykład

Firma handlowa X zamierza podnieść standardy obsługi klienta. Planuje inwestycje, których celem jest modernizacja użytkowanych pomieszczeń. Zauważono, że pracownicy boją się rozmawiać z kierownikami o trudnościach w pracy, nie wiedzą jak reagować podczas kontaktów z wymagającym klientem, nie wykazują też inicjatywy przy sprzedaży produktów. Wytyczono następujące cele: poprawę komunikacji między zarządem, menedżerami i pracownikami, podniesienie poziomu obsługi klienta w punktach handlowych i większe zaangażowanie pracowników w proces sprzedaży.

Jedną z form komunikacji w rozproszonej strukturze organizacyjnej tego przedsiębiorstwa stała się wewnętrzna gazeta. Aby zawarte w niej informacje i wiadomości mogły być przydatne w realizacji powyższych celów, konieczne stało się **wyodrębnienie ról pełnionych równocześnie przez pracownika danego pionu.** W dziale obsługi klienta były to role:

- sprzedawcy,
- pracownika obsługującego klienta,
- pracownika przedsiębiorstwa,
- osoby prywatnej,
- rzecznika firmy.

Następnym etapem było **określenie, jakich informacji potrzebuje pracownik w każdej ze swoich ról.**

Sprzedawca

Ustalono, będzie on potrzebował więcej danych o produkcie i jego zastosowaniach. Chętnie poznałby również argumenty przemawiające za kupnem danych wyrobów, na przykład, jakie cechy decydują o ich wysokiej jakości. Stała rubryka poświęcona technikom sprzedaży z pewnością zwiększyłaby jego zawodową aktywność.

Pracownik obsługujący klienta

Taka osoba dla lepszego wypełniania swoich obowiązków będzie potrzebowała nie jednorazowego szkolenia, ale systematycznych porad. **Ważne znaczenie będzie miała dla niej ciągłość wydawania gazety, a dzięki informacjom w biuletynie będzie mogła stale uzupełniać swoją wiedzę.** Dobrze byłoby zachęcić ją do zadawania trudnych pytań i opisywania nieprzyjemnych sytuacji z klientami, tak aby miała poczucie wsparcia ze strony firmy w wykonywanej na co dzień pracy.

Rada

Wskazane jest również publikowanie w wewnętrznym biuletynie wywiadów z klientami – są one najlepszą metodą informowania pracowników o potrzebach i opiniach ludzi, którzy chcą kupić produkty danej firmy. Zmiany procedury obsługi klienta są oceniane wówczas jako uzasadnione i konieczne.

Pracownik przedsiębiorstwa

Potrzebuje jasnych odpowiedzi na pytania: jakie są jego prawa i obowiązki, w jaki sposób ma wykonywać zadania aby otrzymać podwyżkę, jakie ma możliwości rozwoju zawodowego. Warto przybliżyć mu – w gazecie firmowej – sylwetki przełożonych oraz osób, które awansowały na wyższe stanowiska. **Powinien otrzymywać pełną informację na temat zmian w zatrudnieniu, przy czym szczególnie ważne są wyjaśnienia dotyczące planowanych redukcji.** Czasami jedno zwolnienie, którego przyczyny są szerzej nieznane, może wywołać panikę w firmie. Warto podawać pozytywne przykłady konkretnych osiągnięć przedsiębiorstwa – pracownicy mają wówczas poczucie dumy z organizacji, której są członkami.

Osoba prywatna

Warto zwrócić uwagę na zainteresowania Kowalskiego zatrudnionego w danym przedsiębiorstwie. Mogą to być ciekawostki historyczne lub geograficzne, w odniesieniu do firmy. **Ciekawe byłoby np. opracowanie przewodnika turystycznego po miejscowościach,**

w których zakład ma swoje filie. Motywujące dla Kowalskiego może też być przedstawienie hobby innych pracowników. Nie zaszkodzi trochę rozrywki: kącik humoru, konkursy, krzyżówki, fotoreportaż.

Rzecznik firmy

To jedna z najbardziej pożądanых przez organizacje ról pracownika. Aby mógł on promować – poprzez swoje zachowanie i pracę – pozytywny wizerunek firmy, musi być przekonany, że przedsiębiorstwo zaspokaja jego potrzeby i jest warte takiego zaangażowania. Musi czuć się bezpiecznie, zaś w pełnieniu funkcji rzecznika **ważne będą dla niego ogólne informacje o firmie i rynku. Potrzebował też będzie wyjaśnień, w jaki sposób zmiany w otoczeniu mogą wpłynąć na jego warunki pracy.** Pracownik zaangażuje się w różnego rodzaju akcje promocyjne dopiero wtedy, kiedy dobrze pozna ich cele.

Rada

Tematyka gazety powinna być starannie dobrana do ról, jakie pełnią pracownicy firmy. Pozwoli nam to określić, jakim zagadnieniom należy poświęcić w niej najwięcej miejsca.

Dzięki tej metodzie łatwo jest ustalić, jakie stałe rubryki winny znaleźć się w wewnętrznym biuletynie i odpowiednio dobrać materiały do kolejnych numerów. Jeśli firma X planuje w jednym z wydań 20-stronicowego biuletynu przedstawić pracę danego działu i wyodrębniła 5 ról spełnianych przez pracowników tego pionu, to na opis każdej z nich mogłaby przeznaczyć 4 strony. Można również dysponować miejscem w zależności od tego, która z tych ról jest najbardziej istotna dla firmy – w podanym przykładzie może to być np. pracownik obsługujący klienta.

Zespół redakcyjny i (współ)pracownicy

Pierwszy numer gazety firmowej to zwykle efekt ciężkiej pracy jednego lub dwóch zapaleńców, przekonanych, że warto ją wydawać. Prawdopodobnie to oni zostaną później koordynatorami działań związanych z redagowaniem biuletynu. – *To oczywiste, że inicjatywę stworzenia wewnętrznego pisma podejmuje zarząd firmy, ale później o jego kształcie i treści decyduje redakcja wspólnie z pracownikami. To zwiększa wiarygodność gazety* – twierdzi Agnieszka Biernacka-Szpunar. – *Gdy teksty pisze tylko wybrana garstka ludzi, powstają podejrzenia o manipulację* – sądzi z kolei Krzysztof Krukowski, odpowiedzialny za proces komunikacji w Elektrociepłowni Kraków SA.

Z początku dobór partnerów do współpracy oznacza gonitwę za zapracowanymi kolegami, którzy starannie unikają zaangażowania w nowy projekt. Jednakże już po kilku wydanych numerach przedstawiciele poszczególne działów organizacyjnych orientują się w możliwościach promocyjnych gazety i sami nadsyłają artykuły.

Jak podzielić pracę nad kolejnym wydaniem biuletynu? Zadanie może nam ułatwić metoda analizy ról pracowników oraz ich potrzeb. Logiczne jest, że w opisie roli „sprzedawcy” istotne będą spostrzeżenia osób z działów sprzedaży, handlu lub marketingu, zaś „pracownika przedsiębiorstwa” – z działu HR. O funkcji „rzecznika” kompetentną opinię będą mogli wygłosić pracownicy PR itd.

Przykład

W firmie Cadbury Wedel materiały do biuletynu dostarczane są przez wewnętrznych

korespondentów – pracowników z różnych działów firmy, którzy chcą spróbować swoich sił w roli redaktorów.

Pomoc z zewnątrz

Czas przeznaczony na redagowanie wewnętrznej gazety to dodatkowy czas spędzony w pracy. Trudno się zatem dziwić oporowi pracowników przed przyjmowaniem nowych obowiązków. **Rozwiązaniem może być pomoc firmy z zewnątrz, która specjalizuje się w wydawaniu takich biuletynów.**

Na początku firma ta może pilotować kilka pierwszych numerów: pomagać w doborze tematów, dostarczać artykuły, dokonywać poprawek w tekstach napisanych przez pracowników. W końcu rola firmy wydawniczej może ograniczyć się do korekty tekstu, składu i druku gazety. I taka sytuacja jest najlepsza z punktu widzenia przedsiębiorstwa. Bynajmniej nie z powodu kosztów, ale dlatego, że gazeta dla pracowników i redagowana przez pracowników najskuteczniej integruje cały zespół.

Katarzyna Wilk

Autorka jest właścicielką agencji PR service - Epigrafika. Zawodowo interesują ją problemy komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwach produkcyjnych.

1) Kim S. Cameron, Robert E. Quinn, „Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana”, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003

2) Według badań przeprowadzonych w dwóch niezależnych ośrodkach kierowanych przez J. Nielsena i S.B. Shuma, użytkownicy internetu nie czytają informacji zamieszczonych w odwiedzanych stronach www. Aż 79% badanych tylko pobieżnie przegląda treść strony. Więcej na ten temat w: B. Garncarz, M. Żmigrodzki, Internauci nie czytają, „Modern Marketing”2001, nr 3