Mamy problem – case study nr 2

Negocjacje i komunikacja | Case studies / Maria Ochwat, wykładowca WSB

Jak radzić sobie z problemami w komunikacji w firmie?

TREŚĆ ARTYKUŁU:

Firma „Mleczny raj"

Profil organizacji:

„Mleczny Raj" jest jedną z najdłużej działających na rynku firm przetwórstwa mleczarskiego w Polsce. Firma specjalizuje się w produkcji owocowych jogurtów, serków i deserków. W dość mocno zhierarchizowanej organizacji zatrudnionych jest 1230 pracowników. Wobec licznych problemów komunikacyjnych pomiędzy pracownikami różnych szczebli nowy prezes Jan Nowak postanowił zlecić działowi kadr przyjrzenie się komunikacji w organizacji i przedstawienie propozycji zmian. Prezes Jan Nowak jest osobą racjonalnie gospodarującą pieniędzmi i chciałby usprawnić komunikację wewnętrzną, nie przekraczając przy tym dotychczasowego budżetu przeznaczonego na ten cel. Poniżej zaprezentowano wyniki analizy komunikacji wewnętrznej oraz zdiagnozowane potrzeby.

Jak wygląda komunikacja wewnętrzna?

- Pracownicy produkcji, stanowiący większość, w zasadzie nie są informowani o tym, co się dzieje w organizacji. Według wyżej postawionych w hierarchii – „i tak niewiele by z tego zrozumieli".
- Pracownicy produkcji otrzymują dość skąpe informacje – głównie na temat ich pracy, rzadziej tego, co się dzieje w organizacji, od kierownika zmiany (jeśli kierownicy nie zgadzają się w jakiejś kwestii, pracownicy czują się zagubieni w gąszczu informacji) lub zwracają się bezpośrednio do działu personalnego. Pracownicy działu personalnego narzekają, że konieczność odpowiadania na pytania pracowników (czasem kilkakrotnie na te same pytania) pochłania masę czasu i dezorganizuje ich pracę.
- Pracownicy pozostałych działów – np. marketingu, handlu, sprzedaży, itd. kontaktują się ze sobą za pośrednictwem telefonu i poczty elektronicznej. Maile są dość długie i pracownicy narzekają, że nie są w stanie ich wszystkich czytać i na nie odpowiadać.
- Prezes i wiceprezesi organizacji spotykają się raz na kwartał z akcjonariuszami.
- Władze w zależności od sytuacji decydują, które z informacji należy przekazać pracownikom i najczęściej ograniczają się wyłącznie do tych, które dotyczą tylko ich pracy.
- Władze wydają znaczną część budżetu przeznaczonego na komunikację wewnętrzną na bardzo drogie foldery i albumy przekazywane jedynie akcjonariuszom.

Potrzeby:

- Zapewnienie pracownikom produkcji rzetelnej informacji.
- Edukowanie pracowników produkcji w zakresie rozwoju technologii i bezpieczeństwa pracy.
- Usprawnienie systemu komunikacji między działami.

- Usprawnienie systemu komunikacji między przełożonymi a podwładnymi.
- Znalezienie skutecznych narzędzi komunikacji z pracownikami fizycznymi pracującymi w hali produkcyjnej, np. przy taśmie.
- Znalezienie nowych kanałów przekazywania informacji.
- Znalezienie odpowiednich kanałów do przekazywania informacji zwrotnych.
- Zwiększenie szybkości przesyłanych informacji.

Pytania:

- Jakie narzędzia powinny zostać wykorzystane w celu realizacji wymienionych potrzeb?
- Czy istnieje konieczność dopasowania narzędzi do pracowników należących do tzw. generacji X,Y i Z (zwanej też C)?
- Jakie treści należy przekazywać pracownikom? W jakiej formie powinny być podawane?
- Jak często przełożeni powinni informować pracowników o tym, co się dzieje w firmie?
- Jaką rolę w zakresie przekazywania informacji odgrywają umiejętności interpersonalne menedżerów?

––

dr Maria Ochwat – politolog i kulturoznawca, wykładowca akademicki, doradca ds. PR, public affairs, komunikacji międzykulturowej, międzynarodowych stosunków politycznych.