

Komunikacja wewnętrzna w Polsce 2011

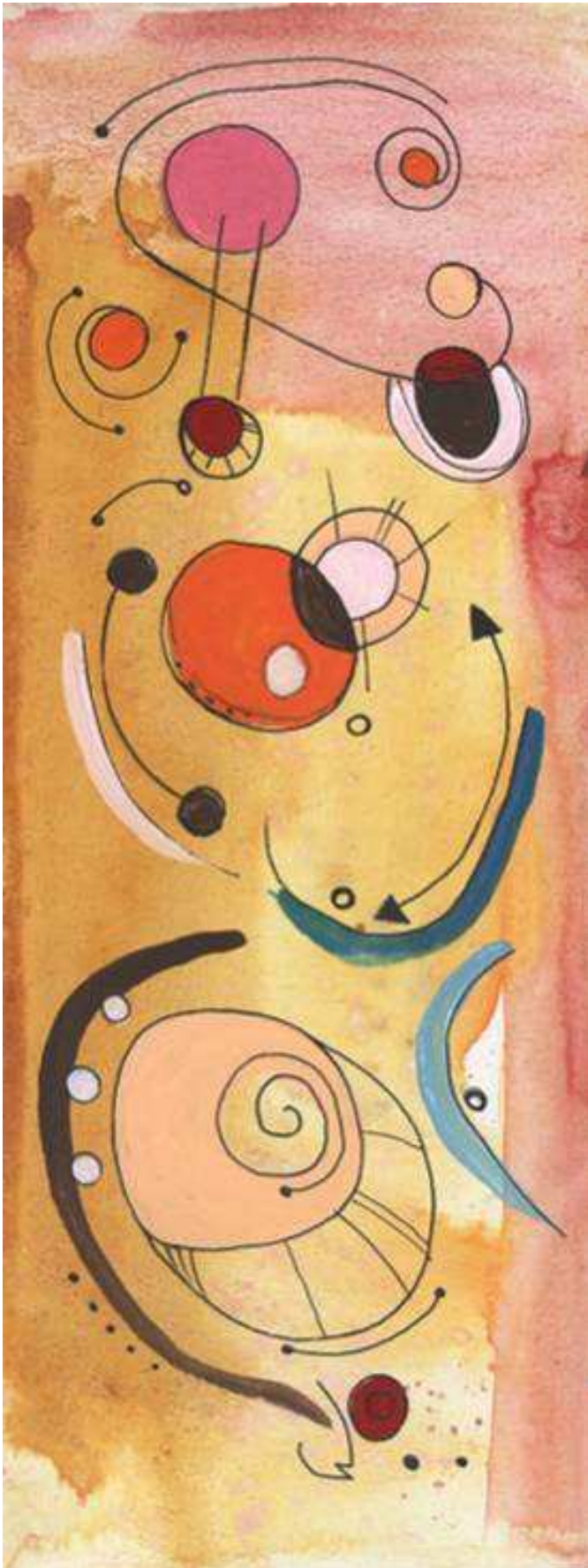
Raport z badania

Grudzień 2011

*„Idziemy, idziemy – jak długo już? To trudno powiedzieć.
Nic nie zmienia się z naszym krokiem, tam jest tak jak tutaj,
przedtem, jak teraz i potem; w niemierzalnej monotonii
przestrzeni topi się czas. Ruch z punktu do punktu
nie jest już żadnym ruchem, jeżeli jednostajność rządzi,
a tam, gdzie ruch nie jest ruchem, nie istnieje czas.”*

Tomasz Mann





*Specjalizujemy się
w złożonych
zagadnieniach*

*Pomnażamy wartość
rozwiązań poprzez
kumulowanie perspektyw*

*Wspieramy zarządy
w priorytetowych
działaniach*

...wprawiamy w ruch

Spis treści

1. O BADANIU	3
2. CHARAKTERYSTYKA FIRM BIORĄCYCH UDZIAŁ W BADANIU	4
3. WNIOSKI Z BADANIA	5
3.1. PROJEKTY REALIZOWANE W ZAKRESIE KOMUNIKACJI WEWNĘTRZNEJ	5
3.2. MEDIA SPOŁECZNOŚCIOWE W KOMUNIKACJI WEWNĘTRZNEJ	7
3.3. ROZWIJANIE DIALOGU W ORGANIZACJI	11
4. PODSUMOWANIE	14
5. O GFMP MANAGEMENT CONSULTANTS	16

1.0 badaniu

Badanie trendów i wyzwań dla komunikacji wewnętrznej jest badaniem cyklicznym, przeprowadzanym corocznie od 1997 roku przez firmę GFMP Management Consultants. Od 2008 roku badania komunikacji wewnętrznej przeprowadzane są we współpracy z portalem PRoto.pl.



Celem tegorocznego badania było wskazanie odpowiedzi na następujące pytania:

- ▶ Jakie działania w zakresie komunikacji wewnętrznej firmy realizują i planują realizować?
- ▶ Jakie przełożenie ma rewolucja w mediach społecznościowych na komunikację z pracownikami?
- ▶ Jakie rozwiązania włączające pracowników w dialog są stosowane w firmach?
- ▶ Jak zmienia się podejście do dialogu z pracownikami w polskich organizacjach?

Badanie przeprowadzone zostało pomiędzy październikiem a grudniem 2011.

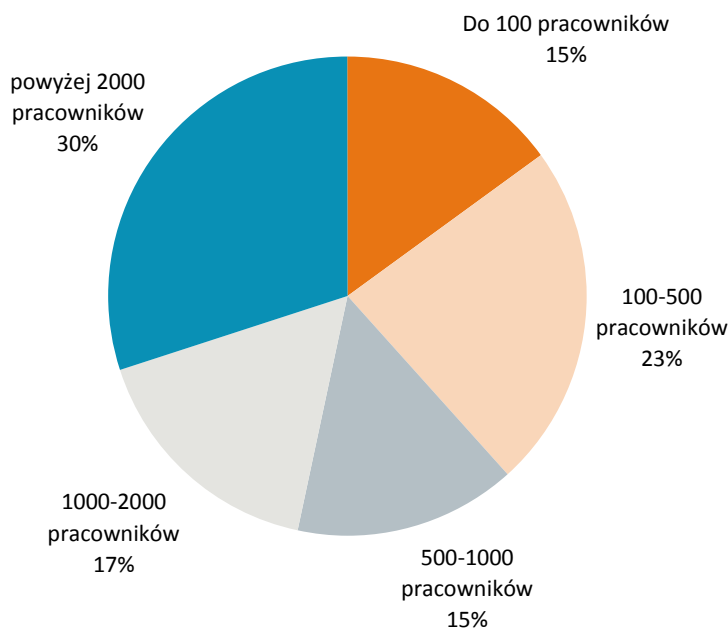
Badanie ma charakter ilościowy i realizowane było za pomocą ankiety, dystrybuowanej do osób odpowiedzialnych za komunikację wewnętrzną w firmach oraz instytucjach administracji państwowej i użyteczności publicznej. Z badania wyłączone zostały agencje Public Relations.



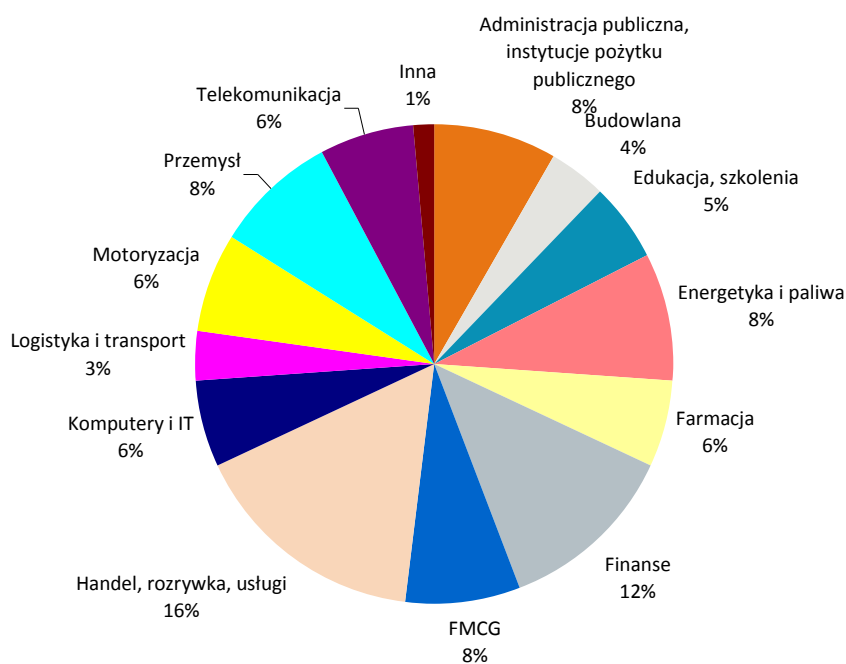
2. Charakterystyka firm biorących udział w badaniu

W tegorocznej edycji badania wzięły udział 154 firmy, zróżnicowane pod względem liczby zatrudnionych pracowników, sektora oraz branży.

Wykres 1: Wielkość zatrudnienia w firmach biorących udział w badaniu



Wykres 2: Firmy biorące udział w badaniu według branż

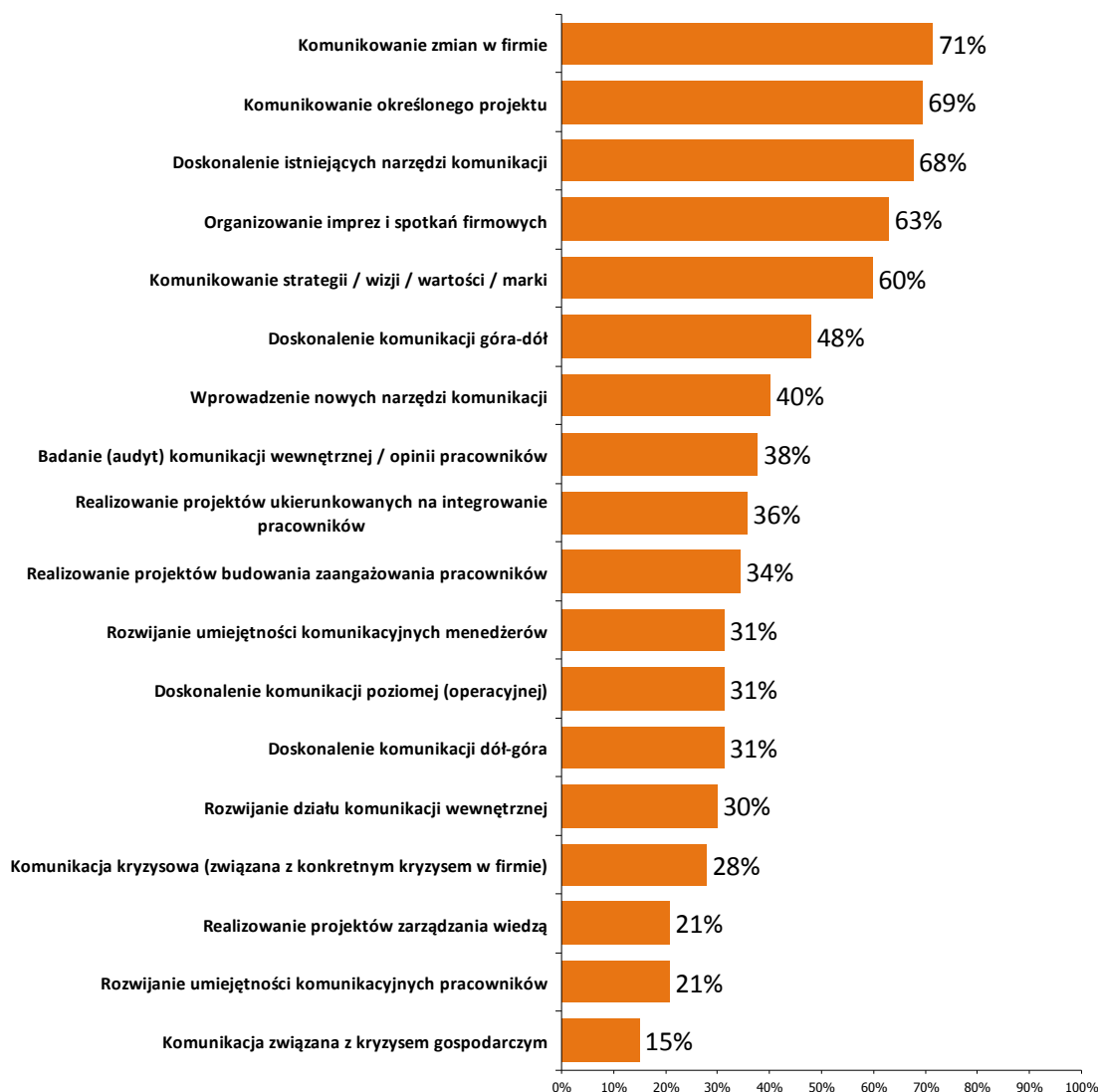


3. Wnioski z badania

3.1. Projekty realizowane w zakresie komunikacji wewnętrznej

Wskazanie aktualnych trendów w komunikacji wewnętrznej oparte jest na analizie projektów, na których osoby odpowiedzialne za komunikację wewnętrzną koncentrowały się w ostatnim czasie, jak również prześledzeniu działań planowanych na najbliższy okres.

Wykres 3: Na jakich projektach Pani / Pana firma koncentrowała się w ostatnim czasie (rok) w zakresie komunikacji z pracownikami?



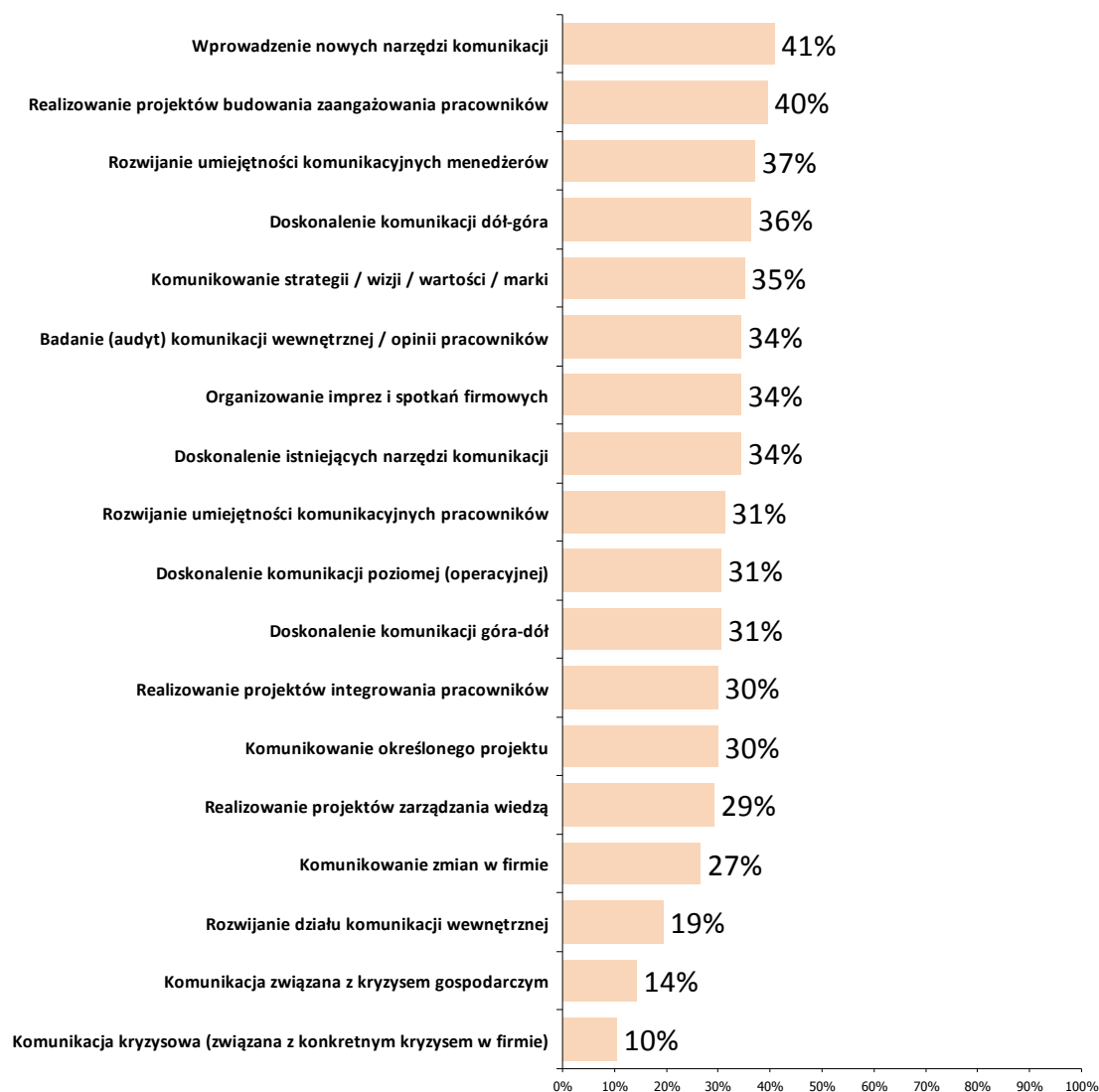
Działania większości firm w obszarze komunikacji wewnętrznej skupiały się na komunikowaniu zmian i określonych projektów, doskonaleniu posiadanego instrumentarium komunikacyjnego oraz organizacji imprez i spotkań firmowych oraz na komunikowaniu strategicznych tematów, takich jak strategia, wizja czy wartości firmy.



Kluczowe działania koncentrujące wysiłki działów komunikacji są w kolejnych edycjach badania bardzo zbliżone. Charakterystyczne jest jednak, że komunikowanie strategii / wizji / wartości / marki nabiera na znaczeniu – z badania na badanie coraz więcej firm wskazuje, że realizowało działania komunikacyjne w tym aspekcie.

Plany firm w obszarze komunikacji wewnętrznej odbiegają od tego, co realizowane było w mijającym roku. W przyszłym roku firmy będą przede wszystkim wdrażać nowe rozwiązania komunikacyjne, realizować projekty budowania zaangażowania pracowników, rozwijać umiejętności komunikacyjne kadry kierowniczej oraz doskonalić komunikację dół-góra. Szczególnie interesujące jest to ostatnie zamierzenie. O ile w mijającym roku firmy bardziej koncentrowały się na doskonaleniu komunikacji góra-dół związanej z lepszym docieraniem z informacjami do pracowników, to plany wskazują na większe zainteresowanie rozwijaniem dialogu w firmie.

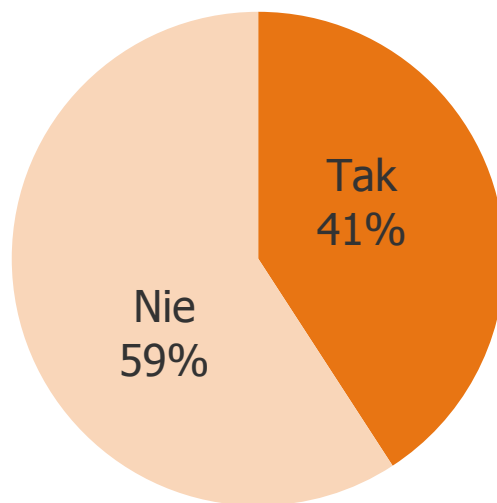
Wykres 4: Jakie projekty Pani / Pana firma zamierza realizować w najbliższym czasie?



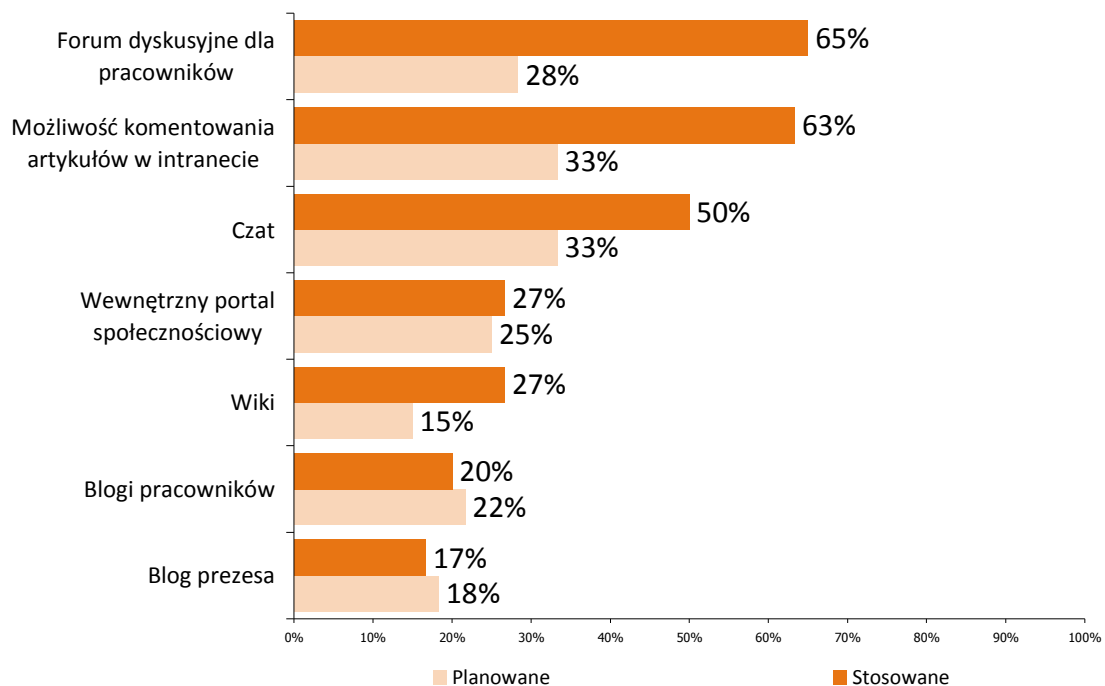
3.2. Media społecznościowe w komunikacji wewnętrznej

Media społecznościowe, rozumiane szeroko jako wszelkiego rodzaju rozwiązania w komunikacji elektronicznej umożliwiające użytkownikom publikowanie treści dostępnych dla innych użytkowników, zmieniły oblicze Internetu w ostatnich latach. Zgodnie z zasadą, mówiącą, że to, co sprawdza się w Internecie wcześniej czy później będzie dostępne w firmowych intranetach, media społecznościowe są coraz częściej spotykane w firmowych narzędziach komunikacji wewnętrznej.

Wykres 5: Czy w Państwa firmie stosowane są media społecznościowe w komunikacji wewnętrznej?



Wykres 6: Czy Pani / Pana firma stosuje lub planuje wdrożyć następujące instrumenty komunikacji z pracownikami? (odpowiedzi firm stosujących media społecznościowe)

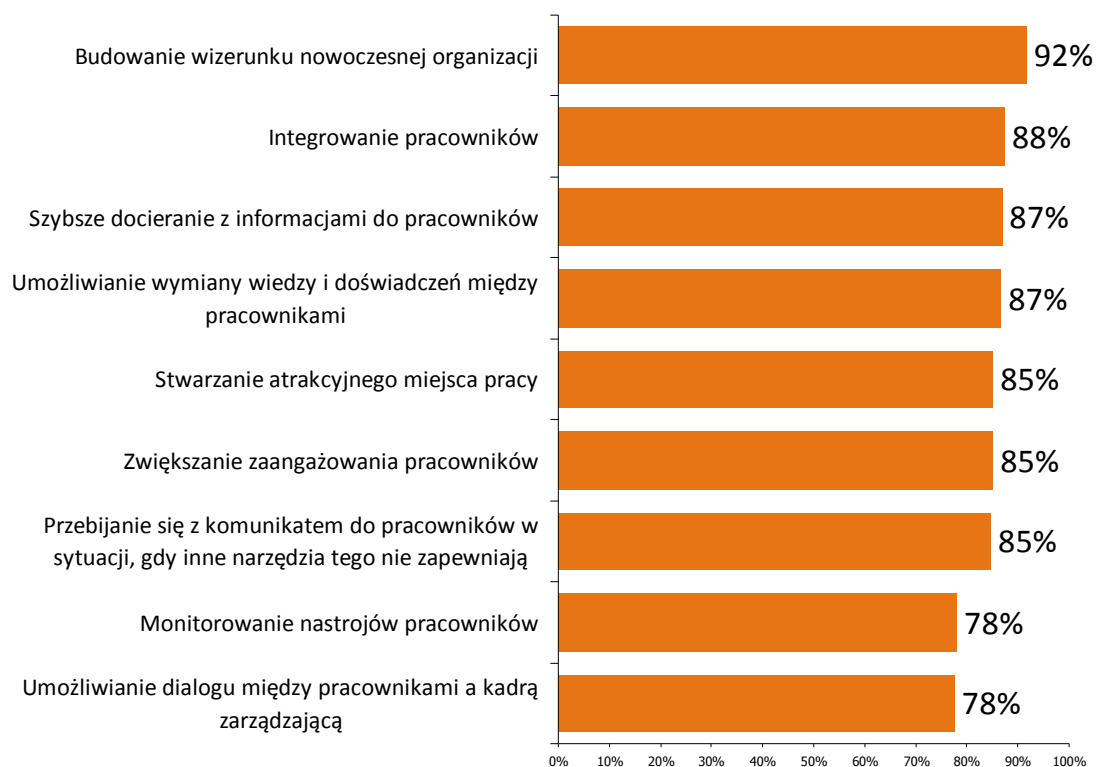


W czterech na dziesięć firm stosowane są w komunikacji wewnętrznej rozwiązania z mediów społecznościowych.

W firmach udostępniających te rozwiązania pracownikom najczęściej wykorzystywane są fora dyskusyjne (65% spośród firm deklarujących stosowanie mediów społecznościowych w komunikacji wewnętrznej), komentarze (63%) i czat (50%). Rzadziej stosowane rozwiązania to portal społecznościowy (27%), wiki (27%), blogi pracowników (20%) i blog prezesa (17%).

Firmy decydują się na wdrażanie mediów społecznościowych, bo dostrzegają wiele korzyści płynących z ich stosowania.

Wykres 7: Jakich korzyści oczekują Państwo ze stosowania mediów społecznościowych w komunikacji wewnętrznej?



Korzyścią najczęściej dostrzeganą przez osoby zajmujące się komunikacją jest możliwość budowania wśród pracowników i potencjalnych kandydatów do pracy wizerunku nowoczesnej organizacji. Na ostatnim miejscu wymieniana jest korzyść polegająca na rozwijaniu dialogu między pracownikami a kadrami zarządzającą. Wyniki wskazują zatem na traktowanie mediów społecznościowych w większym stopniu jako atrakcyjnego gadżetu, który zwiększa atrakcyjność organizacji dla młodego pokolenia, ewentualnie sprzyja integracji pracowników, a w znacznie mniejszym stopniu jako narzędzia dialogu.



Samo wdrożenie mediów społecznościowych nie wystarcza żeby mówić o sukcesie. W wielu przypadkach pracownicy korzystają ze stworzonych im możliwości w mniejszym stopniu niż oczekiwano. Osoby odpowiedzialne za komunikację w firmach, gdzie nowe narzędzia nie spotkały się z entuzjastycznym przyjęciem wskazywały na następujące tego przyczyny:

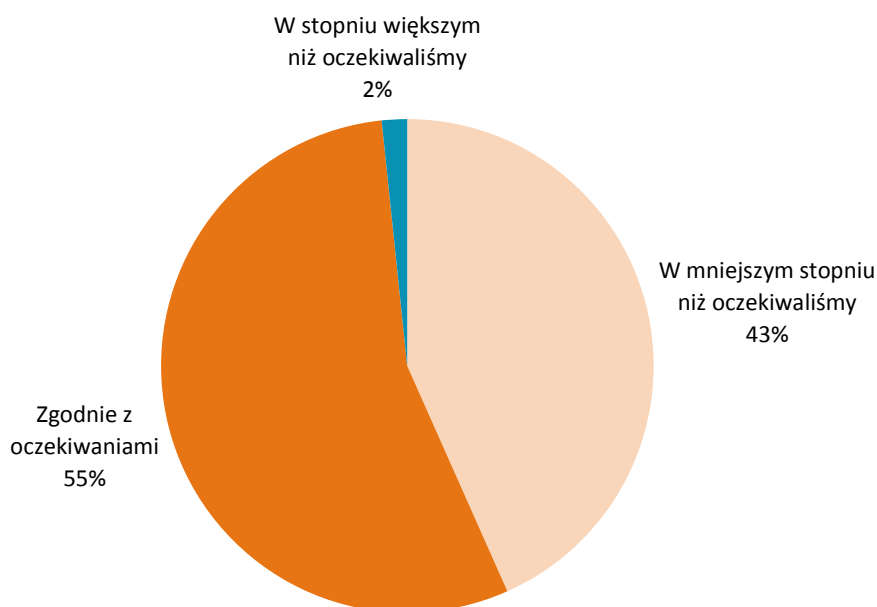
- ▶ Obawy pracowników przed wyrażaniem opinii
- ▶ Niechęć do wystawiania się na opinie innych
- ▶ Kultura organizacyjna ograniczająca gotowość pracowników do dzielenia się informacjami i opiniami
- ▶ Niedoskonała forma i funkcjonalność rozwiązania

W większości przypadków nowe rozwiązania zostały przyjęte dobrze (zgodnie z oczekiwaniami) lub, w pojedynczych przypadkach, powyżej oczekiwań. Zgodnie z wypowiedziami badanych zdecydowały o tym:

- ▶ Dobre przygotowanie oraz atrakcyjność wizualna i funkcjonalna rozwiązania
- ▶ Odpowiednie zakomunikowanie pracownikom nowych możliwości
- ▶ Kultura organizacyjna firmy sprzyjająca wyrażaniu opinii i dzieleniu się informacjami

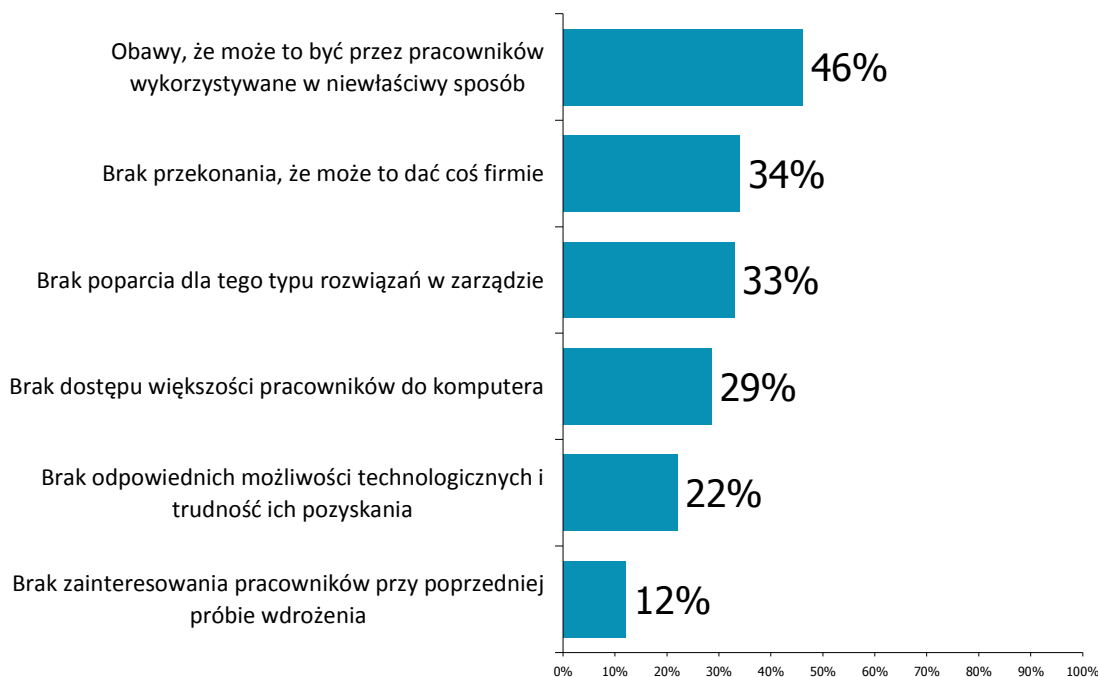
Część badanych zwracała uwagę, że wdrażając media społecznościowe należy zdawać sobie sprawę, że tylko niewielka część pracowników będzie aktywnymi twórcami treści – reszta będzie korzystać z nowych mediów na zasadzie odbiorcy.

Wykres 8: W jakim stopniu pracownicy korzystają z udostępnianych im wewnątrzfirmowych mediów społecznościowych?



Osoby odpowiedzialne za komunikację wewnętrzną, które wskazały, że w ich firmach nie stosuje się mediów społecznościowych zostały zapytane o przyczyny. Wyniki pokazują, że firmy nie stosują mediów społecznościowych w komunikacji wewnętrznej przede wszystkim z powodu obaw, czy nie zostaną źle wykorzystane przez pracowników. Zarządzającym i osobom odpowiedzialnym za komunikację wewnętrzną brakuje również przekonania, że takie rozwiązania mogą coś dać firmie. W co trzeciej firmie główną przyczyną jest to, że zarządy nie wspierają mediów społecznościowych.

Wykres 9: Jakie są przyczyny niewykorzystywania mediów społecznościowych w Państwa firmie?



Wśród innych przyczyn niewykorzystywania mediów społecznościowych w komunikacji wewnętrznej wskazane zostały:

- ▶ ograniczone możliwości czasowe i kadrowe na wdrożenie i administrowanie
- ▶ narzędzie nieadekwatne do liczby pracowników i charakteru pracy
- ▶ plany wdrożenia odłożone na później z powodu innych priorytetów
- ▶ rozwiązania z koncernu blokujące możliwość wprowadzenia nowego narzędzia lokalnie



3.3. Rozwijanie dialogu w organizacji

W centrum idei stosowania mediów społecznościowych w komunikacji wewnętrznej stoi przeświadczenie, że wspierają one korzystny dla organizacji dialog między pracownikami i między pracownikami a zarządzającymi. Czy w firmach zaobserwować można większe niż wcześniej zainteresowanie rozwijaniem dialogu?

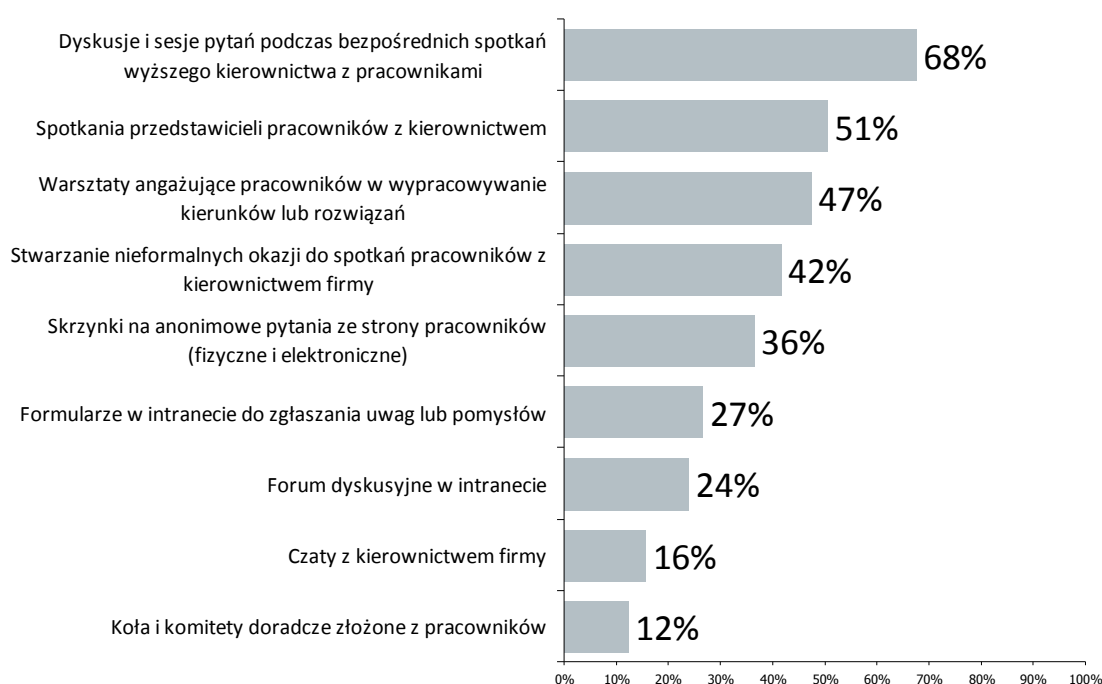
Wyniki badania wskazują na wzrost zainteresowania firm opiniami, sugestiami i pomysłami pracowników. Firmom zależy najbardziej na pomysłach i rozwiązaniach dostarczanych przez pracowników, które pozwolą firmie efektywniej działać – w tym obszarze wzrost oczekiwań jest największy. Komunikacja wewnętrzna zdaniem ponad połowy ankietowanych w większym stopniu nastawiona jest na umożliwianie pracownikom zadawania pytań i zbieranie opinii pracowników. Jeżeli chodzi o opiniowanie projektów i decyzji, to zdaniem ponad połowy badanych w tym zakresie nie widać zmian.

Wykres 10: Czy komunikacja wewnętrzna w Państwa firmie jest obecnie w większym czy w mniejszym stopniu nastawiona na:



Dążąc do włączania pracowników w dialog firmy najczęściej wykorzystują bezpośrednią komunikację podczas spotkań pracowników lub ich wybranych przedstawicieli z wyższą kadrami kierowniczą. W 42% firm organizuje się spotkania o mniej formalnym charakterze (np. wspólne śniadania wybranych pracowników z kierownictwem lub różnego rodzaju imprezy). Popularnym rozwiązaniem pozwalającym pozyskać cenny wkład pracowników w opracowywanie pomysłów lub rozwiązań są warsztaty. Pracownikom udostępnia się również skrzynki pytań lub specjalne formularze w intranecie do przekazywania pytań, sugestii lub pomysłów. Media społecznościowe (fora, czaty) ze względu na rzadsze wykorzystanie w firmach wskazywane były w mniejszym stopniu.

Wykres 11: Jakie sposoby włączania pracowników w dialog są stosowane w Państwa firmie?

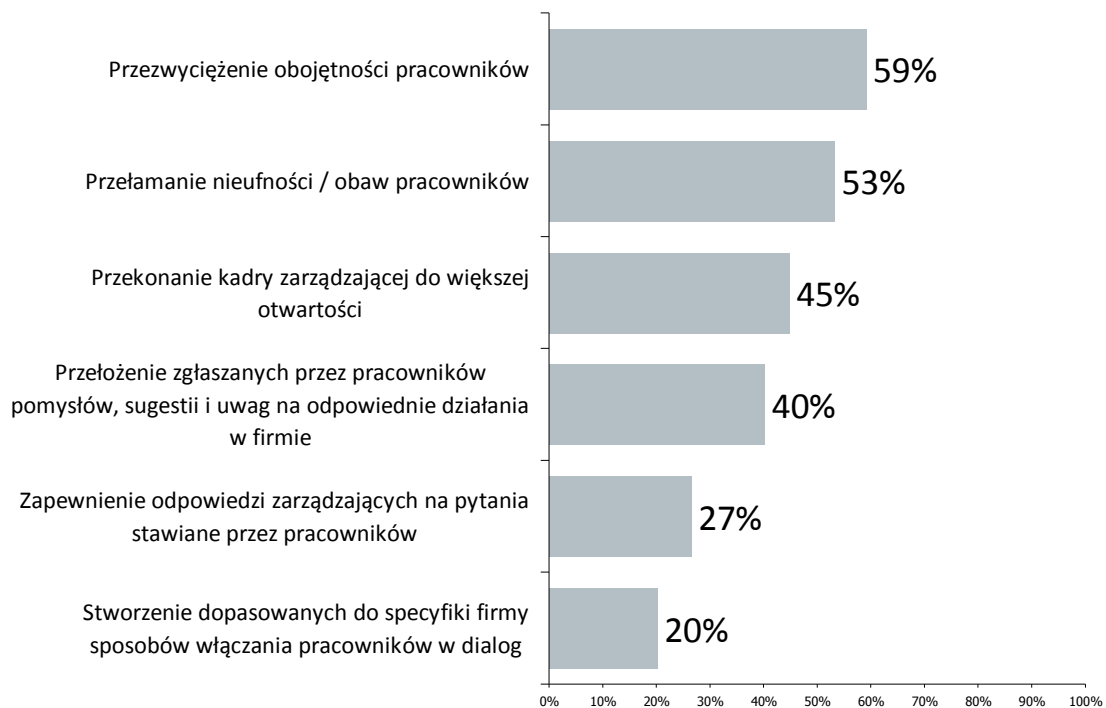


Wśród innych rozwiązań wymieniane były: komisje dialogu społecznego, zespoły projektowe angażujące pracowników z różnych obszarów i różnych szczebli zarządzania, tablice zamieszczone na hali produkcyjnej z informacjami o problemach umożliwiające przekazywanie sugestii i pomysłów poprawy, czy tzw. polityki otwartych drzwi dające pracownikom codzienny łatwy dostęp do szefów oraz wymiana poglądów.



Osoby odpowiedzialne za komunikację wewnętrzną najczęściej problemów we włączaniu pracowników w dialog widzą po stronie pracowników. Ponad połowa badanych wskazywała na obojętność pracowników lub ich nieufność. Jednak obie te bariery mają źródło w postawie zarządzających, na co wskazują inne, często wskazywane problemy w zwiększaniu dwustronności komunikacji: brak przekonania kadry kierowniczej do większej otwartości (postawa kierownictwa decyduje w dużym stopniu o tym, czy pracownicy mają, czy nie mają obaw by przekazywać informacje zwrotne) oraz problem z przekładaniem zgłaszanych pomysłów i uwag pracowników na działania doskonalące w firmie (przekonanie pracowników do tego, że z przekazanymi opiniami coś się stanie, decyduje o tym, czy pracownicy angażują się w ich przekazywanie, czy podchodzą do tego obojętnie). Jak pokazują wyniki badań, tworzenie rozwiązań do zwiększania dialogu w firmie jest najmniejszym problemem.

Wykres 12: Co jest najtrudniejsze we włączaniu pracowników w dialog w Państwa firmie?



4. Podsumowanie

Badania trendów i wyzwań w komunikacji wewnętrznej przeprowadzone w 2009 i 2010 roku pokazywały, że komunikacja dół-góra jest drugim, największym problemem w komunikacji wewnętrznej w polskich firmach. Znajduje to również potwierdzenie w badaniach komunikacji przeprowadzanych w polskich firmach przez GFMP Management Consultants – kluczowy **problem w komunikacji wewnętrznej stanowi kultura organizacyjna niesprzyjająca dialogowi**. Poziom otwartości mierzony liczbą osób wyrażających opinię, że w firmie warto być szczerym i otwartym, zgodnie ze średnimi wynikami z ponad 70 badań opinii pracowników zrealizowanych w ostatnich latach, wynosi 30%*.

Jeżeli te wyniki zestawimy z wyrażanym w literaturze biznesowej przekonaniem, że **współcześni pracownicy w coraz większym stopniu oczekują partnerskiego traktowania** i środowiska pracy dającego możliwości wywierania wpływu i pełnego wyrażania swojej osobowości, można dostrzec rozbieżność.

Wyniki tegorocznego badania wskazują na to, że **firmy dostrzegają ten problem**. W nadchodzącym czasie duża część firm planuje doskonalić komunikację dół-góra. Osoby odpowiedzialne za komunikację wyrażają także przekonanie, że firmy są obecnie bardziej niż przed 2-3 laty nastawione na dialog z pracownikami.

Jednym z rozwiązań, które może być sposobem na zmniejszenie barier między kierownictwem a pracownikami i może tworzyć platformy dla swobodniejszego przepływu informacji z dołu do góry, są media społecznościowe stosowane w komunikacji wewnętrznej. **Coraz więcej firm decyduje się na wdrażanie rozwiązań znanych z zewnętrznych mediów społecznościowych do komunikacji wewnętrznej**. Najpopularniejsze to forum dyskusyjne, funkcja komentowania i czat.

Istotną **trudność dla wdrażania tego typu rozwiązań stanowi jednak kultura organizacyjna i styl zarządzania**. Mogą one ograniczać gotowość firm do stosowania mediów społecznościowych wewnątrz organizacji, lub ograniczać gotowość pracowników do korzystania z udostępnianych rozwiązań, jeżeli one istnieją.

Oznacza to, że **nie technologia, ale nastawienia ludzi zdecydują o tym, czy w polskich firmach dojdzie do znaczących zmian w kierunku większej otwartości**. Natomiast stopień otwartości w komunikacji decydował będzie o tym, czy firmy będą bardziej innowacyjne nie tylko w zakresie nowych produktów, ale również doskonalenia procesów umożliwiających zwiększanie efektywności.

* Na podstawie średnich z wyników 56 965 ankiet z badań przeprowadzonych w ponad 70 firmach przez GFMP Management Consultants



Argumenty za mediami społecznościowymi

- ▶ Umożliwiają zmianę kultury organizacyjnej w kierunku otwartości i zaangażowania pracowników (komunikat: „jesteśmy otwarci, możesz być w pełni sobą, twój wkład jest mile widziany”)
- ▶ Budują dobry wizerunek kierownictwa i zapewniają jego łączność z ludźmi (wiedza na temat opinii i nastrojów pracowników)
- ▶ Pozwalają burzyć silosy (pionów, działów), w których funkcjonują pracownicy (znajomość i łączność między pracownikami)
- ▶ Stwarzają nowe możliwości innowacji (swobodny przepływ wiedzy i doświadczeń, łatwość testowania nowych idei)
- ▶ Zwiększają atrakcyjność firmy jako pracodawcy w oczach młodego pokolenia pracowników (firma jest otwarta, można w niej korzystać z narzędzi komunikacji, do których jest się przyzwyczajonym poza firmą)

Argumenty przeciw mediom społecznościowym

- ▶ Sprzyjają koncentracji osób odpowiedzialnych za komunikację na narzędziach (kolejny gadżet udający, że rozwiąże problemy komunikacyjne)
- ▶ Pewniejsze efekty przynosi doskonalenie obecnych w firmie narzędzi (szczególnie komunikacji kierowniczej) niż wdrażanie kolejnych
- ▶ Przyczyniają się do zwiększenia przeładowania informacyjnego pracowników
- ▶ Prowadzą do koncentracji pracowników na narzędziach elektronicznych zmniejszając kontakt bezpośredni między pracownikami
- ▶ Sprzyjają koncentracji na potrzebach nadawcy, a nie odbiorcy

Pytania które warto zadać sobie rozważając wprowadzenie mediów społecznościowych do komunikacji wewnętrznej w firmie

- ▶ Czy pracownicy są rozproszeni lub jest ich tak dużo, że powinniśmy rozwijać komunikację elektroniczną?
- ▶ Czy większość pracowników pracuje przy komputerze?
- ▶ Czy pracownicy są oswojeni z Internetem?
- ▶ Jak kultura naszej firmy (rzeczywista, nie deklarowana) przyjmuje otwarte wyrażanie opinii?
- ▶ Jakie cele chcemy osiągnąć?
- ▶ Czy narzędzia, które już posiadamy, nie umożliwiają osiągnięcia tych celów?
- ▶ Czy prezes naszej firmy byłby gotowy pisać blog?
- ▶ Czy jestem gotowy / gotowa pisać swój blog?



5.0 GFMP Management Consultants

Wspieramy firmy w odpowiadaniu na wyzwania w obszarach:

Komunikacja korporacyjna

- **Kluczowe wyzwania:**
 - Aktywności firmy w obszarze całościowej komunikacji nie są zintegrowane i nie mają przełożenia strategicznego
 - Komunikacja korporacyjna ma trudności z wykazywaniem efektów działań, przez co jej pozycja w firmie jest niska

- **Planowanie strategiczne:**
 - Opracowywanie strategii komunikacji na bazie celów strategicznych
 - Tworzenie planów komunikacyjnych dotyczących zmian i projektów
- **Rozwój:**
 - Rozwój wiedzy i umiejętności osób odpowiedzialnych za komunikację (np. szkolenia dla menedżerów i specjalistów ds. komunikacji)
 - Projekty doskonalenia narzędzi komunikacji (np. warsztaty *action learning* dla zespołów ds. komunikacji lub redaktorów, doradztwo)
- **Mierzenie efektywności:**
 - Opracowywanie karty wyników dla komunikacji
 - Doskonalenie stosowanych narzędzi badawczych
 - Realizacja badań i analiz
 - Interpretacja i wyciąganie kluczowych wniosków i zaleceń na bazie wyników badań przeprowadzanych w firmie

Zarządzanie strategiczne

- **Kluczowe wyzwania:**
 - Redukowanie kompleksowości problemów oraz uelastycznianie firmy
 - Zapewnianie identyfikacji pracowników z celami firmy
 - Utrzymanie i rozwój najlepszych pracowników
 - Wzmacnianie samodzielności i odpowiedzialności podległej kadry

- **Wsparcie dla zarządów:**
 - Wspieranie projektów zmian w firmie
 - Diagnoza organizacji
 - Sesje strategiczne – Opracowanie strategii firmy
 - Wykłady, doradztwo, sesje rozwojowe
- **Wsparcie dla dyrektorów:**
 - Akademia *entrepreneurship*
 - Szkolenia i indywidualne konsultacje
 - Development Center i ocena 360 stopni
- **Wsparcie dla menedżerów:**
 - Warsztaty wypracowujące rozwiązania
 - Development Center i ocena 360 stopni
 - Szkolenia i indywidualne konsultacje



Projekty badawcze, doradcze i szkoleniowe w zakresie komunikacji realizowaliśmy dla takich klientów, jak:

Aviva, AXA, Bank BPH, Bank Zachodni WBK, British American Tobacco, Bunge, Coty, Danone, Enea, GAZ-SYSTEM, GlaxoSmithKline, Grupa ITI, Grupa Żywiec, Heinz, ING Bank Śląski, ING Usługi Finansowe, Kompania Piwowarska, Lafarge, Lasy Państwowe, LUKAS Bank, Michelin, NEUCA, Philip Morris Polska, PKN Orlen, PLIVA Kraków, Polkomtel, Polska Telefonia Cyfrowa, Provident, PZU, Raiffeisen Bank Polska, Sanofi Aventis, Südzucker Polska, Telewizja Polska, UPS, Vattenfall, Volvo, Wyeth, ZAK.

Kontakt:

GFMP Management Consultants
ul. Zwycięzców 28/20
03-938 Warszawa

tel. (22) 672 50 00
fax. (22) 672 50 75
e-mail: warszawa@gfmp.com.pl

Więcej informacji o firmie pod adresem: www.gfmp.com.pl

Zapraszamy do dyskusji na naszym blogu: <http://blog.gfmp.com.pl/>

