



PRZYSZŁOŚĆ

KOMUNIKACJI WEWNĘTRZNEJ

wrzesień 2016

Wyniki badania GFMP Management Consultants

Podsumowanie

Od 20 lat wspieramy rozwój obszaru komunikacji wewnętrznej w działających w Polsce firmach. Regularnie diagnozujemy również jej stan i również regularnie zastanawiamy się, jaka będzie przyszłość komunikacji wewnętrznej.

Wszystko wskazuje na to, że obecnie firmy znajdują się już w trakcie, a niektóre w przededniu istotnych zmian w sposobie funkcjonowania. Procesy digitalizacji stawiają firmy przed wymogiem daleko idącej transformacji, dotykającej każdego aspektu ich działania: od stosowanych rozwiązań, przez procesy i struktury, po sposób zarządzania, podejście do pracownika i kulturę organizacyjną. Nazywa się to **digitalną transformacją**.

Oznacza to wreszcie wzrost znaczenia komunikacji wewnętrznej, która w bardzo ważnych dla firmy procesach zmian odgrywa tak kluczową rolę. Ale też stawia przed tym obszarem nowe wyzwania, związane ze zmieniającymi się postawami grup docelowych i uwarunkowaniami, w których komunikacja się odbywa.

Badanie zostało przeprowadzone w sierpniu i wrześniu 2016 roku wśród osób odpowiedzialnych za komunikację wewnętrzną w firmach działających w Polsce. Wyniki bazują na 92 ankietach online.

Kluczowe wnioski:

Osoby zarządzające komunikacją cechuje ostrożny optymizm i przekonanie, że mimo trudności komunikacja funkcjonuje coraz lepiej:

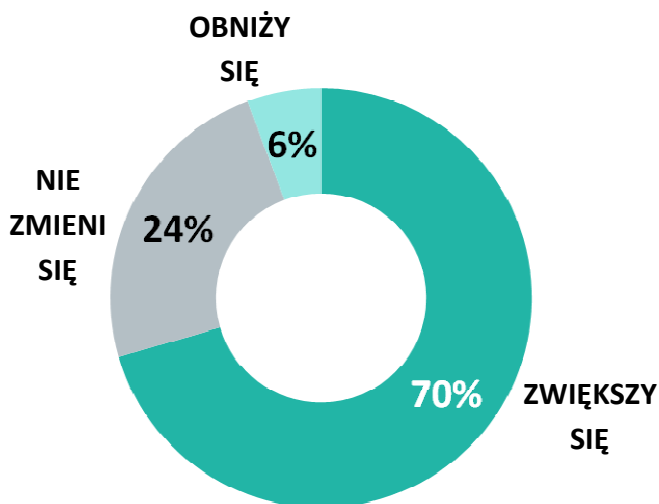
- Zdaniem 70% **znaczenie komunikacji wewnętrznej będzie rosnąć**, ale tylko 45% uważa, że praca w tej dziedzinie daje dobre perspektywy, a za największą przeszkodę (przez 38% badanych) uznawany jest brak świadomości wagi komunikacji wśród wyższej kadry zarządzającej
- **Pozytywnie oceniane jest funkcjonowanie komunikacji w firmach** – zdaniem 67% komunikacja jest skuteczniejsza niż kiedyś, ale tylko 16% uważa, że zaufanie do komunikacji buduje się łatwiej
- 62% badanych uważa, że **obecnie łatwiej jest dotrzeć z informacją do pracowników** – problemy z działaniem instrumentów komunikacji wskazywane są rzadko jako trudność, znacznie więcej barier dostrzeganych jest po stronie zarządzania i postaw pracowników
- 57% badanych uważa, że **procesy digitalizacji nie budzą obaw pracowników**

PERSPEKTYWY KOMUNIKACJI WEWNĘTRZNEJ

Osoby zarządzające komunikacją wewnętrzną optymistycznie postrzegają przyszłość działów komunikacji w swoich organizacjach (70%). Optymizm rośnie – w podobnym badaniu w 2013 roku 62% badanych wyraziło opinię, że znaczenie ich działu w najbliższych latach wzrośnie. To pozytywne postrzeżenie przyszłości może dziwić, zważywszy, że aktualnie najczęściej wskazywanym problemem jest według badanych... niski poziom świadomości wagi komunikacji wśród zarządzających (patrz – kolejna strona). Powstaje pytanie, czy oczekiwany wzrost znaczenia komunikacji w firmach dokona się samoistnie, czy pomogą w tym sami zainteresowani? Można zakładać, że badani liczą na siebie, skoro w odniesieniu do dziedziny komunikacji w ogóle (czyli do innych firm na rynku) pojawia się więcej wątpliwości – perspektywy kariery w komunikacji wewnętrznej jawią się w jasnych barwach już mniej niż połowie ankietowanych.

Przeważa optymizm co do przyszłości własnego działu komunikacji...

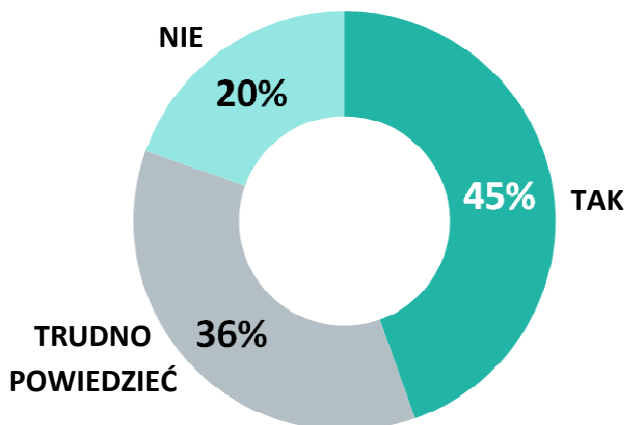
Jestem przekonana / przekonany, że w najbliższych latach znaczenie działu komunikacji wewnętrznej w mojej organizacji:



© GFMP Management Consultants

...ale przyszłość dziedziny komunikacji jest stawiana pod znakiem zapytania

Czy komunikacja wewnętrzna to dziedzina dająca dobre perspektywy na karierę na polskim rynku pracy?



© GFMP Management Consultants

Dlaczego komunikacja daje dobre perspektywy kariery?

Osoby kierujące organizacjami są coraz bardziej świadome tego, jak wielką wagę dla realizacji celów organizacji ma sprawnie funkcjonująca komunikacja wewnętrzna.

Pracodawcy dbają coraz bardziej o swoich pracowników. Dbają, aby dostarczać im rzetelnych informacji o firmie i ich edukować – a to z kolei ma jasne przełożenie na atmosferę w firmie. Często już nie wystarczają benefity – atmosfera i dialog w organizacji mają wpływ na to, czy pracownicy chcą się identyfikować z firmą.

Będzie coraz więcej firm, które będą musiały się szybko przestawiać na nowe modele biznesowe, co będzie napotykać na opór – czyli popyt na komunikację wzrośnie.

W połączeniu z nową funkcją, tworzoną w wielu firmach – Digital Officer i zwiększaniem kompetencji w zastosowaniu różnych innowacyjnych rozwiązań, funkcja komunikacji wewnętrznej wyjdzie poza dotychczasowe ramy intranetu i wydawnictwa wewnętrznego, co spowoduje jej dynamiczny rozwój.

Dlaczego komunikacja nie daje dobrych perspektyw kariery?

Przeznaczane są ogromne pieniądze na budowanie wizerunku zewnętrznego, a zaniedbujemy najlepsze 'narzędzie' do kreowania wizerunku naszej firmy, czyli pracowników. Przychodzi mi na myśl zgniłe jajko, które pięknie malujemy na zewnątrz, ale jak ktoś zaglądnie do środka, to zapach będzie nie do wytrzymania.

Niedojrzały rynek. Postrzeżenie specjalistów ds. komunikacji wewnętrznej jako twórców tekstów, podczas gdy podstawową rolę "komunikatora" jest wsparcie managementu w osiągnięciu celów biznesowych.

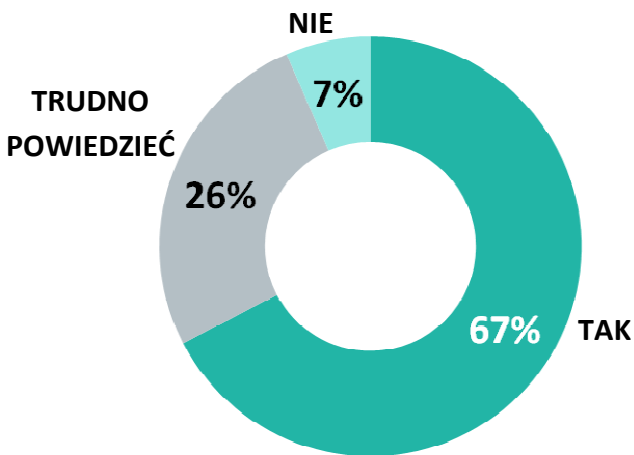
Menedżerowie nie widzą potrzeby ponoszenia nakładów na coś, co według nich jest niewymierne w przychodach. Jeszcze wielu menedżerów nie docenia mega skuteczności komunikacji wewnętrznej.

WEWNĘTRZNE WYZWANIA I TRUDNOŚCI DLA KOMUNIKACJI

Trudno wyobrazić sobie skuteczną komunikację wewnętrzną odbywającą się w warunkach ograniczonego zaufania pracowników, rozpowszechnionego strachu i niesprzyjającej kultury organizacyjnej. Te trudności były jednak przez badanych wskazywane na dalszych miejscach. Można by zatem założyć, że otaczający firmę świat, obecnie pełny zagrożeń dla większości ludzi, albo nie ma żadnego wpływu na sielankę i beztróskę wewnątrz firm, albo się go jeszcze nie dostrzega. Osoby zarządzające komunikacją bariery widzą najczęściej w niedostatecznej świadomości komunikacyjnej kierownictwa i wynikających z tego małych zasobach, albo postrzeganych jako roszczeniowe, oczekiwaniach pracowników. Gdyby we właściwym i konstruktywnym, czyli przyczynowo-skutkowo ustrukturyzowanym porządku, spojrzeć na bariery dla komunikacji, okazałoby się, że samo ułożenie trudności w logiczny ciąg, poszukanie rozwiązań dla rdzennych problemów i zaprezentowanie tego zarządzającym z pokazaniem biznesowych przełożeń, pozwoliłoby na zbudowanie tej świadomości, której brakuje i tym samym rozwiązałyby najbardziej bólaty problem – braku wsparcia. Jako bariery badani najrzadziej wskazywali ograniczenia wewnętrzne, związane z funkcjonowaniem działu komunikacji. Łatwiej znaleźć przyczynę nieskuteczności u innych?

W opinii badanych komunikacja wewnętrzna jest coraz bardziej skuteczna...

Czy ma Pani / Pan poczucie, że komunikacja wewnętrzna jest obecnie skuteczniejsza niż była kilka lat temu?



© GFMP Management Consultants

Z czego to wynika?

Osoby kierujące organizacjami są coraz bardziej świadome tego, jak wielką wagę dla realizacji celów organizacji ma sprawnie funkcjonująca komunikacja wewnętrzna.

Z jednej strony jest więcej narzędzi i łatwiejszy dostęp do inter- oraz intranetu, ale informacja jest mniej "cenna", unikatowa. Po prostu każdy jest bombardowany wszędzie komunikatami. Ponadto więcej jest też nieoficjalnych informacji dotyczących firmy (plotki w social media roznoszą się szybciej), co zwiększa chaos.

Wyższa skuteczność wynika z większej świadomości wagi komunikacji, nowych narzędzi oraz oczekiwań, które stawia nowe pokolenie pracowników.

Jest trudniej z powodu zdecydowanie nadmiernie rozbuchanej, przy czym skomplikowanej i niespójnej, a czasami wewnętrznie sprzecznej, komunikacji elektronicznej, która prawie wyparła wszystkie inne, dotychczas działające w synergii, kanały komunikacji interpersonalnej.

...i byłaby jeszcze skuteczniejsza, gdyby nie nastawienia zarządzających i pracowników

Co najbardziej przeszkadza w zapewnianiu wysokiej jakości komunikacji w Państwa firmie?



Ograniczenia z góry
(związane z najwyższą kadrami kierowniczą)

Ograniczenia z dołu
(związane z pracownikami)

Ograniczenia wewnętrzne
(związane z działem komunikacji)

WYZWANIA WYNIKAJĄCE ZE ZMIAN SPOŁECZNYCH I GOSPODARCZYCH

We współczesnej gospodarce tradycyjne firmy znajdują się w kleszczach pomiędzy liderami digitalizacji – gigantami (Amazon, Apple, Facebook, Google, Microsoft) a niezwykle elastycznymi start-upami. Strategią obu tych grup jest podgryzanie podstaw działania tradycyjnych firm. W tym świetle los wielu organizacji zależy od ich zdolności do rewitalizacji, poszukiwania wartości dla klienta i zaangażowania pracowników w poszukiwanie nowych dróg i realizacji właściwej strategii. Ponad połowa badanych nie dostrzega problemów w zdolności swojej firmy do poradzenia sobie z wyzwaniami przyszłości. Nawet w odniesieniu do digitalizacji deklarowany jest całkiem wysoki poziom zrozumienia wśród pracowników. Jedyną jednoznacznie ciemną chmurę w tym słonecznym krajobrazie stanowi rosnąca trudność w budowaniu zaufania. Jest to problem mający szerszy kontekst społeczny. W warunkach firmowych wynika on m.in. z pójścia na manipulacyjne skróty w działaniach komunikacyjnych, co doprowadziło do utraty wiarygodności przez komunikację. Odbudowanie wiarygodności z pewnością wymagać będzie ogromnej pracy i finezji w strategii komunikacyjnej.

Do pracowników łatwiej dotrzeć, ale trudniej ich przekonać

Dzisiaj jest o wiele łatwiej dotrzeć z informacją do pracowników niż kilka lat temu.

62%

TAK

20%

NIE

Pracownicy dzisiaj są znacznie lepiej poinformowani, niż kiedykolwiek wcześniej.

60%

TAK

16%

NIE

Pracownicy postrzegają przyszłość firmy pozytywnie.

48%

TAK

21%

NIE

Obecnie łatwiej niż kiedyś da się budować zaufanie do firmy.

16%

TAK

49%

NIE

Zdolność firm do sprostania wyzwaniom postrzegana jest optymistycznie

Firma potrafi się regularnie rewitalizować i pociągać pracowników do realizacji nowych wyzwań.

61%

TAK

20%

NIE

Codziennie decyzje menedżerów utwierdzają pracowników w przekonaniu, że klient jest naprawdę ważny dla firmy.

58%

TAK

15%

NIE

Wyzwania związane z digitalizacją w firmie są znane i nie budzą obaw.

57%

TAK

26%

NIE

Cele biznesowe firmy rzeczywiście interesują i angażują pracowników.

46%

TAK

23%

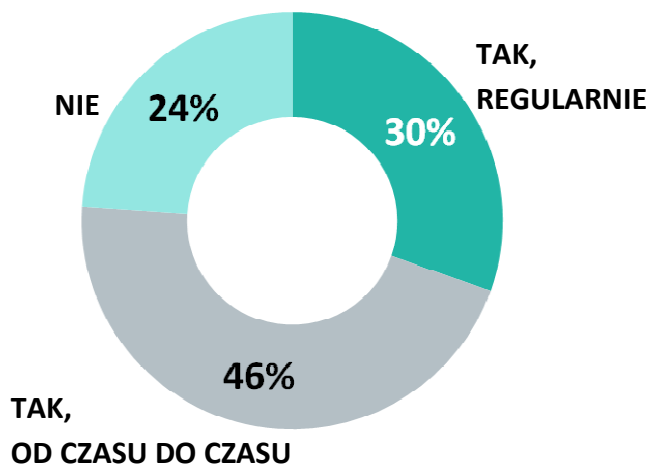
NIE

STRATEGICZNE PODEJŚCIE DO KOMUNIKACJI

Większość badanych firm posiada strategię komunikacji i mniej lub bardziej regularnie bada efektywność swoich działań. W obu przypadkach widoczny jest wzrost pozytywnych odpowiedzi w porównaniu do badań sprzed 6 lat. Jednak należy pamiętać, że strategia strategii nie równa. Wszystko zależy od jej jakości – może to być tabelka na pół strony lub szczegółowe rozpisanie wszystkich elementów w kilkudziesięciu perspektywach. Biorąc pod uwagę efekty obecnych działań – słabe przekonanie kierownictwa, problemy z zaangażowaniem menedżerów w komunikację i ograniczone zaufanie pracowników, można przypuszczać, że tych jakościowo zaawansowanych strategii komunikacji jest za mało.

Regularne badanie funkcjonowania komunikacji nie jest jeszcze standardem...

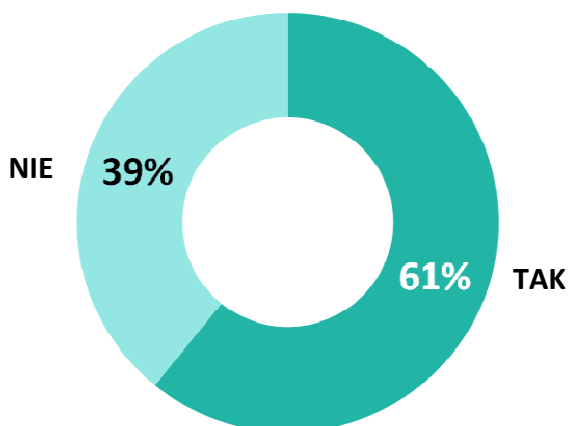
Czy badają Państwo efektywność komunikacji wewnętrznej?



© GFMP Management Consultants

...ale strategię komunikacji opracowuje się w większości firm

Czy Państwa firma posiada formalnie opracowaną strategię komunikacji wewnętrznej?



© GFMP Management Consultants

CO BĘDZIE WAŻNE?

Wyniki wskazują na istotne zaburzenia w priorytetach działań komunikacji. Brak zaufania pracowników wskazywany jest jako problem (zaufanie jest zasadniczym warunkiem powodzenia komunikacji), a na liście zagadnień przyszłości pojawia się dopiero na 5. miejscu, z drugiej strony (od-)budowanie wiarygodności, która jest z kolei pierwszym warunkiem zaufania, na przedostatnim! Znacznie niżej, niż wynikałoby to z analizy przyczynowej, pojawiają się również tak istotne kwestie, jak wspieranie digitalizacji i zmian czy zaangażowanie kadry kierowniczej w komunikację. Natomiast na szczycie tematów przyszłości znalazł się rozwój narzędzi oraz komunikacja z nowymi generacjami pracowników. Przy tej okazji warto zaznaczyć, że baza potrzeb nowej generacji jest identyczna z tymi starszymi, a nie, jak błędnie się przyjmuje, znacząco różna.

Komunikacja z nowymi generacjami, nowe technologie, dialog i zaufanie – na to stawiają firmy

Jakie zagadnienia związane z komunikacją wewnętrzną będą nabrały na znaczeniu w ciągu najbliższych dwóch lat?

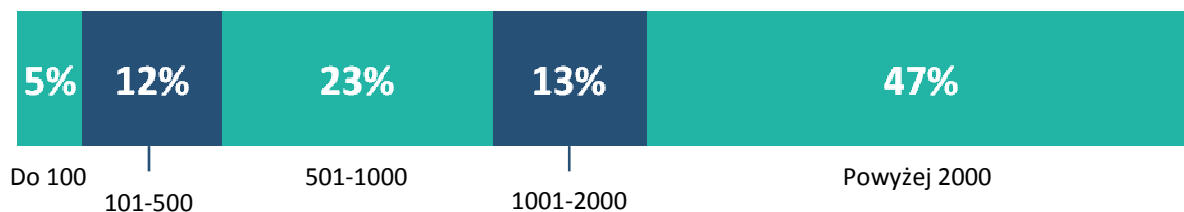


© GFMP Management Consultants

FIRMY BIORĄCE UDZIAŁ W BADANIU

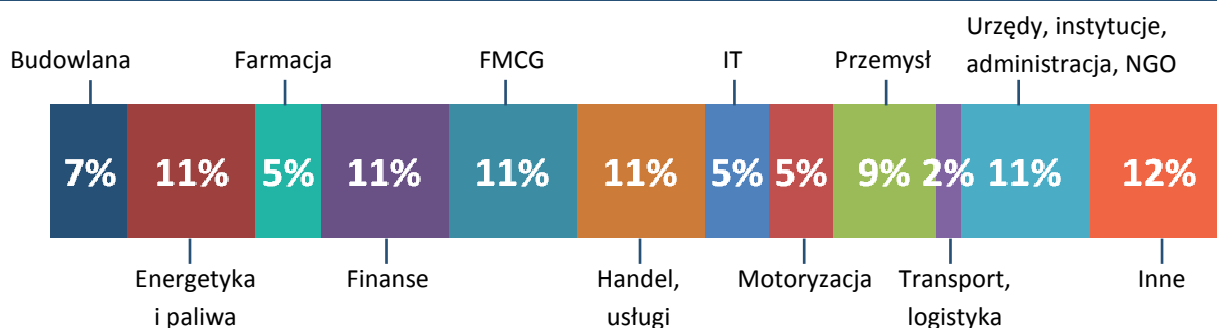
Badanie objęło głównie duże firmy liczące powyżej 100 pracowników, z czego 60% to firmy zatrudniające ponad 1000 osób

Wielkość firmy (liczba pracowników)



Firmy, które wzięły udział w badaniu, reprezentują przekrój branż

Branża



ZALECENIA

Digitalizacja, która niestety nie jest jeszcze postrzegana przez wiele osób odpowiedzialnych za komunikację, jako istotny temat, w realu już staje się **priorytetem numer 1 dla firm** i tylko przygotowane komunikacyjnie firmy przetrwają.

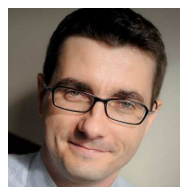
Działy komunikacji mogą patrzeć optymistycznie w przyszłość, jeżeli **odpowiednio dostosują swoje strategie komunikacji wewnętrznej** – w przeciwnym razie staną się kolejną ofiarą digitalizacji. Oznacza to:

- Przyjęcie **aktywnej, a nie reaktywnej roli** w procesach digitalizacji zachodzących w firmach.
- Przewyciężenie kluczowego problemu dla komunikacji i zarządzających, jakim jest **ograniczone zaufanie** ze strony pracowników, poprzez ostre i konsekwentne odcięcie się od starych manipulacyjnych metod.
- Opracowanie **wysokiej jakości strategii komunikacji**, która koncentruje się na firmie, menedżerach i pracownikach, a nie na narzędziach komunikacji.
- Ścisłe, wielopłaszczyznowe i wymierne **powiązanie** tej strategii komunikacji z aktualną strategią firmy.
- Rozwijanie takiego systemu komunikacji wewnętrznej, który jest zdolny nie tylko przekazywać informacje pracownikom (funkcja listonosza, czy jak to się bardzo dawno temu nazywało – gońca), ale również **skutecznie budować odpowiednie postawy pracowników**.

Raport został przygotowany przez firmę GFMP Management Consultants, doradzającą wiodącym organizacjom w obszarze komunikacji wewnętrznej.

Badania w tym obszarze prowadzimy od 1998 roku. Najnowsze i archiwalne raporty dostępne są na stronie: <http://gfmp.com.pl>

W przypadku wszelkich pytań dotyczących raportu, jak również tematu komunikacji wewnętrznej, serdecznie zapraszam do kontaktu:



Wojciech Kurda
Senior Consultant
wkurda@gfmp.com.pl

