

# Komunikacja wewnętrzna w Polsce 2008

## Raport z badania

Październik 2008

---

*„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



...wprawiamy w ruch



*Specjalizujemy się  
w rozwiązywaniu tylko  
złożonych zagadnień*

*Pomnażamy wartość  
rozwiązań poprzez  
kumulowanie perspektyw*

*Wspieramy zarządy  
w priorytetowych  
działaniach*

*...wprawiamy w ruch*

## 1.0 badaniu

### 1.1. Cel badania

Celem badania było określenie:

- ▶ Jakie **trendy** można zaobserwować w obszarze komunikacji wewnętrznej w Polsce?
- ▶ Jakie **rozwiązania** firmy stosują lub planują wdrażać?
- ▶ Przed jakimi **wyzwaniami** stoją firmy w odniesieniu do komunikacji wewnętrznej?

### 1.2. Sposób realizacji

Badanie realizowane było na przełomie września i października 2008 r. za pomocą ankiety elektronicznej umieszczonej w portalu PRoto.pl. Ankieta skierowana była do osób zajmujących się komunikacją wewnętrzną i wzięło w niej udział 257 osób.

### 1.3. Badania GFMP Management Consultants

Badania na temat trendów i wyzwań w obszarze zarządzania, HR i komunikacji wewnętrznej GFMP Management Consultants prowadzi od 1997 roku. Na podstawie wyników badań powstają raporty stanowiące bazę do publikacji prasowych i prezentacji na konferencjach.

W tym roku badanie zostało przeprowadzone we współpracy z portalem **PRoto.pl**.



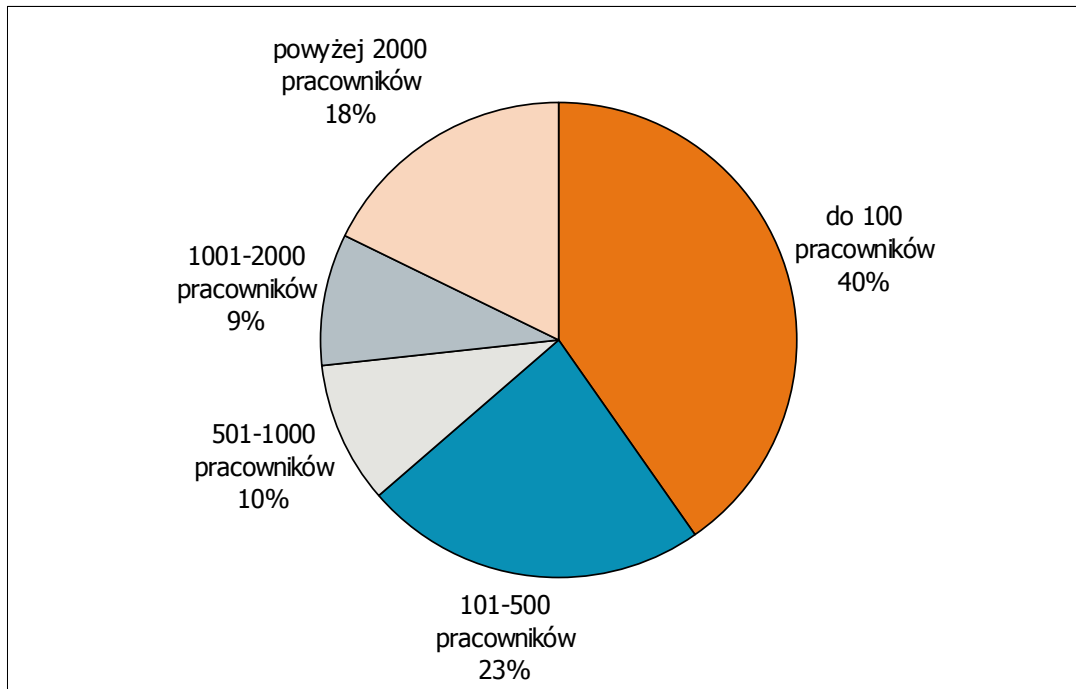
### 1.4. Charakterystyka firm biorących udział w badaniu

W badaniu uczestniczyło 257 firm reprezentujących przekrój branż oraz wielkości określanej poprzez liczbę zatrudnionych pracowników.

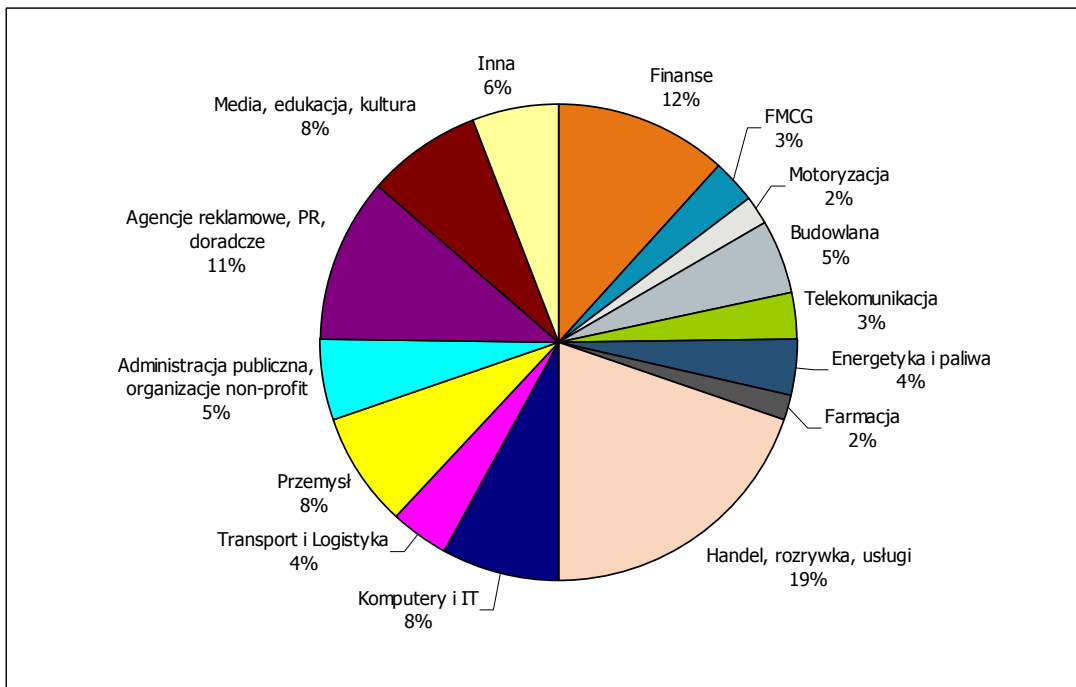
Ze względu na znaczny wpływ wielkości firmy (pod względem liczby pracowników) na funkcjonowanie komunikacji wewnętrznej, wyniki badania prezentowane są w rozbiciu na firmy małe (zatrudniające do 100 pracowników) oraz firmy duże (liczące ponad 100 pracowników).



**Wykres 1:** Wielkość zatrudnienia w firmach uczestniczących w badaniu



**Wykres 2:** Firmy biorące udział w badaniu w podziale branżowym

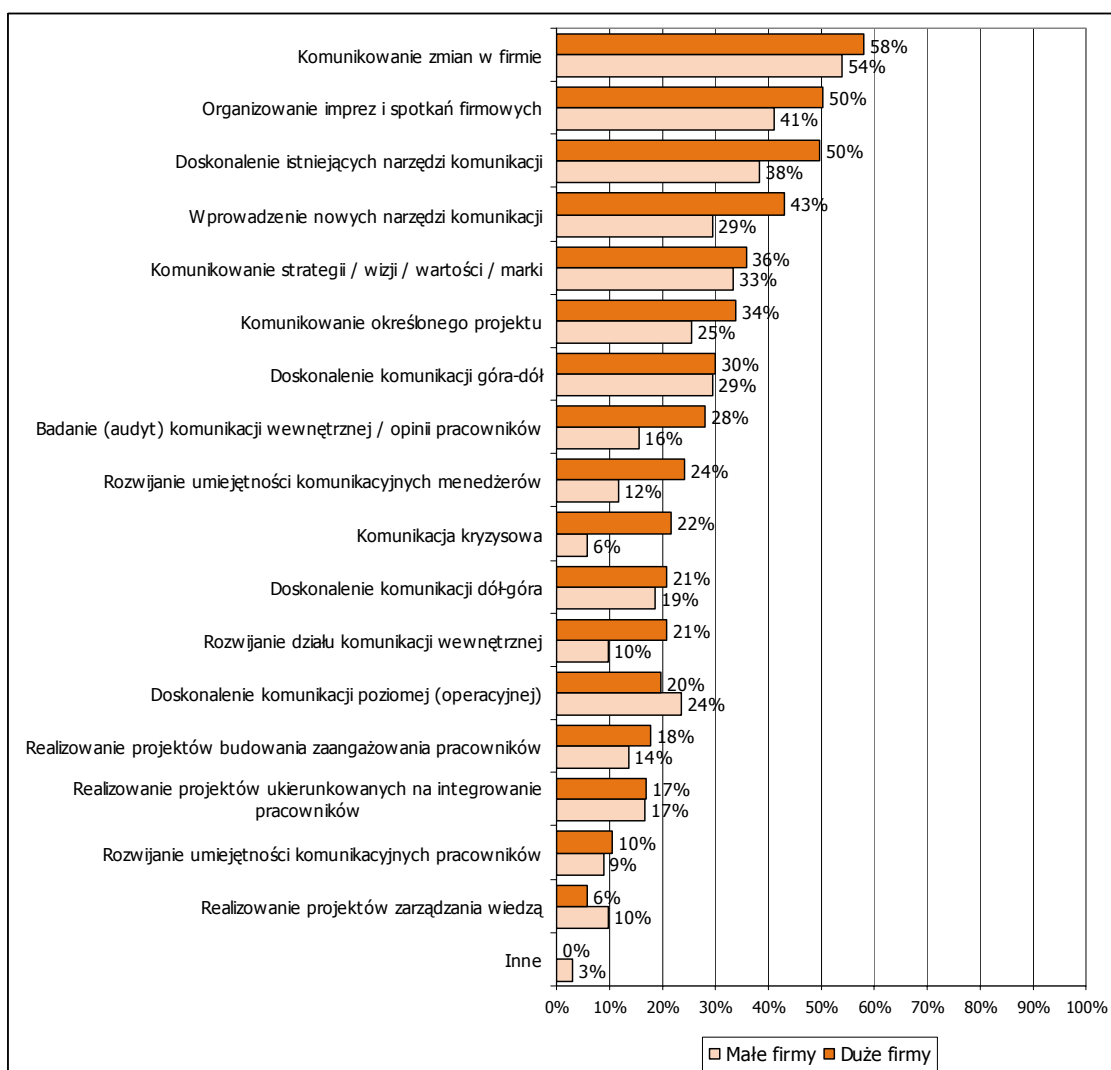


## 2. Wyniki badania

### 2.1. Projekty realizowane w odniesieniu do komunikacji wewnętrznej

Projekty, na których firmy koncentrowały się w ostatnim czasie w obszarze komunikacji wewnętrznej, wskazują na aktualne trendy.

**Wykres 3:** Na jakich projektach Państwa firma koncentrowała się w ostatnim czasie, jeżeli chodzi o komunikację z pracownikami?



Wyraźnie widoczna jest (wykres 3) duża ilość zmian wprowadzanych w firmach, które wymagają komunikacyjnego wsparcia – ponad połowa badanych (niezależnie od wielkości firmy) wymieniła komunikowanie zmian w firmie jako istotną aktywność w ostatnim czasie. Do aktywności związanej ze wspieraniem realizowania celów biznesowych przez komunikację zaliczyć też można często wymieniane komunikowanie strategii / wizji / wartości / marki, komunikowanie określonego projektu (ponad 1/3 wskazań w dużych firmach) oraz komunikację kryzysową (ponad 22% wskazań w dużych firmach). Oznacza to, że w ostatnim czasie osoby odpowiedzialne za komunikację miały dużo sposobności, by wykazać znaczenie komunikacji wewnętrznej dla efektywnego funkcjonowania firmy.

Dużo energii osoby odpowiedzialne za komunikację poświęciły na doskonalenie swojego obszaru, na co wskazuje stosunkowo wysoki odsetek osób, które zajmowały się projektami doskonalenia istniejących narzędzi komunikacji (50% w dużych firmach), wprowadzania nowych instrumentów (43%), doskonalenia komunikacji góra-dół (30%) i rozwijania działu komunikacji wewnętrznej (również 21% w dużych firmach).

Charakterystyczne jest, że mniej istotnym tematem w ostatnim czasie dla działań doskonalących była komunikacja dół-góra niż góra dół. Doskonalenie w tym drugim obszarze jest z pewnością łatwiejsze, ale pobudzanie przepływu informacji z dołu do góry powinno stanowić istotny priorytet w działaniach komunikacji, szczególnie biorąc pod uwagę fakt, że, jak pokazują wyniki innych badań\*, jest to słaby punkt w wielu firmach działających w Polsce.

Znacznie mniej projektów odnosiło się do doskonalenia umiejętności komunikacyjnych – nieco częściej rozwijane były umiejętności komunikacyjne kadry kierowniczej (24% w dużych firmach i tylko 12% w małych) niż umiejętności komunikacyjne pracowników szeregowych (wskazane w co dziesiątej dużej firmie).

Małe firmy znacznie rzadziej niż te liczące ponad 100 pracowników zajmowały się komunikacją kryzysową, rozwijaniem działu komunikacji wewnętrznej, rozwojem umiejętności komunikacyjnych menedżerów, diagnozowaniem komunikacji oraz wprowadzaniem i doskonaleniem narzędzi komunikacji. Wynika to z innego charakteru komunikacji w mniejszych firmach, gdzie rzadko wyodrębniony jest dział komunikacji wewnętrznej, a komunikacja w mniejszym stopniu oparta jest na formalnych instrumentach komunikacji. Więcej małych firm natomiast zajmowało się projektami dotyczącymi doskonalenia przepływu informacji między działami (operacyjna komunikacja pozioma) i projektami zarządzania wiedzą.

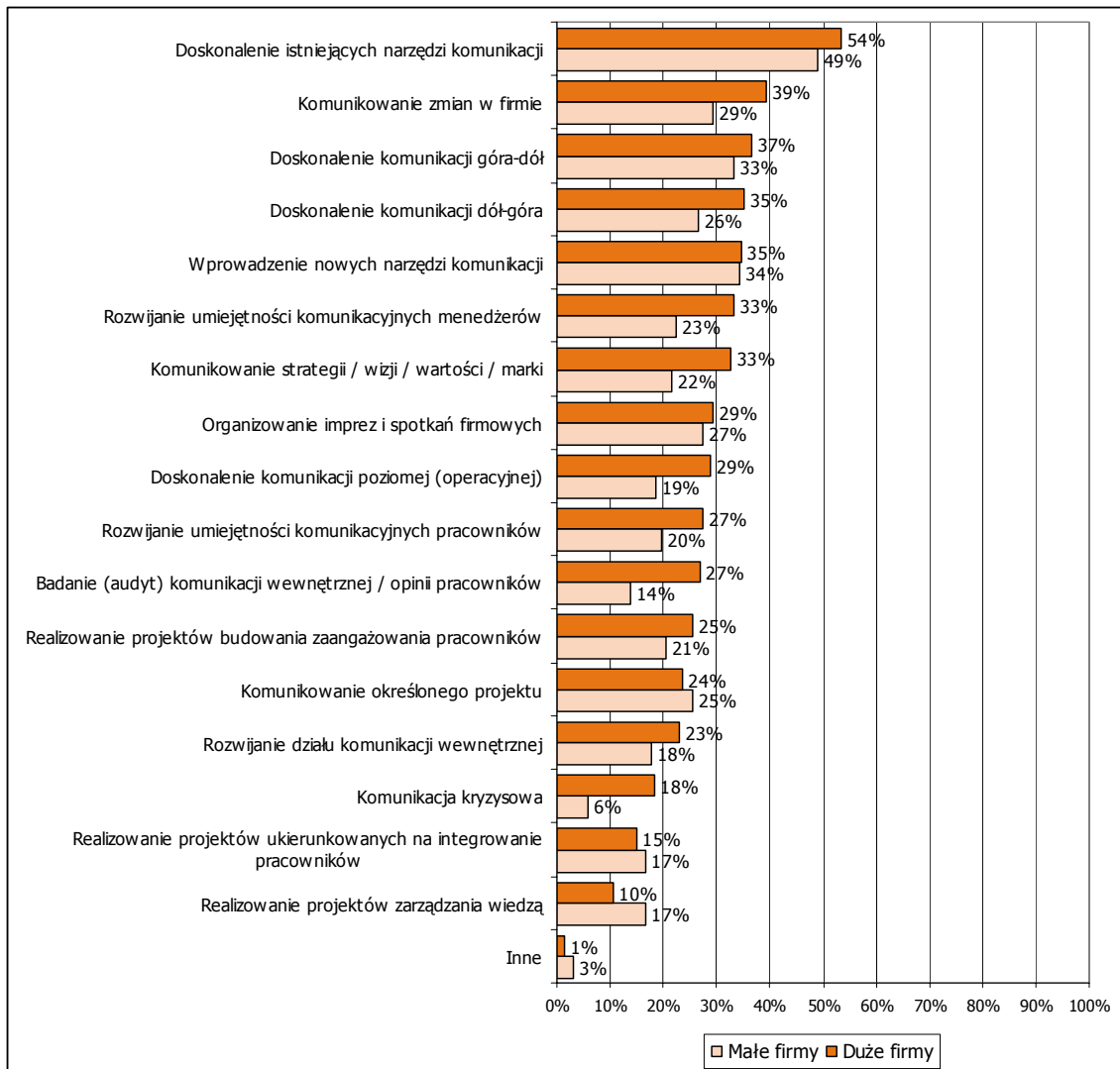
---

\* Zbiorcze wyniki kilkudziesięciu badań opinii pracowników i audytów komunikacyjnych przeprowadzonych w latach 2000-2008 przez GFMP Management Consultants (40 tysięcy ankiet, 1,5 tysiąca wywiadów) wskazują na poważne bariery w zakresie możliwości przekazywania opinii i pomysłów pracowników kierownictwu firmy.



Plany dotyczące projektów, które osoby odpowiedzialne za komunikację chciałyby realizować w najbliższym czasie (wykres 4), są bardziej równo rozłożone. Najwięcej wysiłków planuje się skierować na doskonalenie narzędzi komunikacji (54% badanych w dużych firmach) i nadal dużo działań będzie dotyczyło komunikowania zmian (39%).

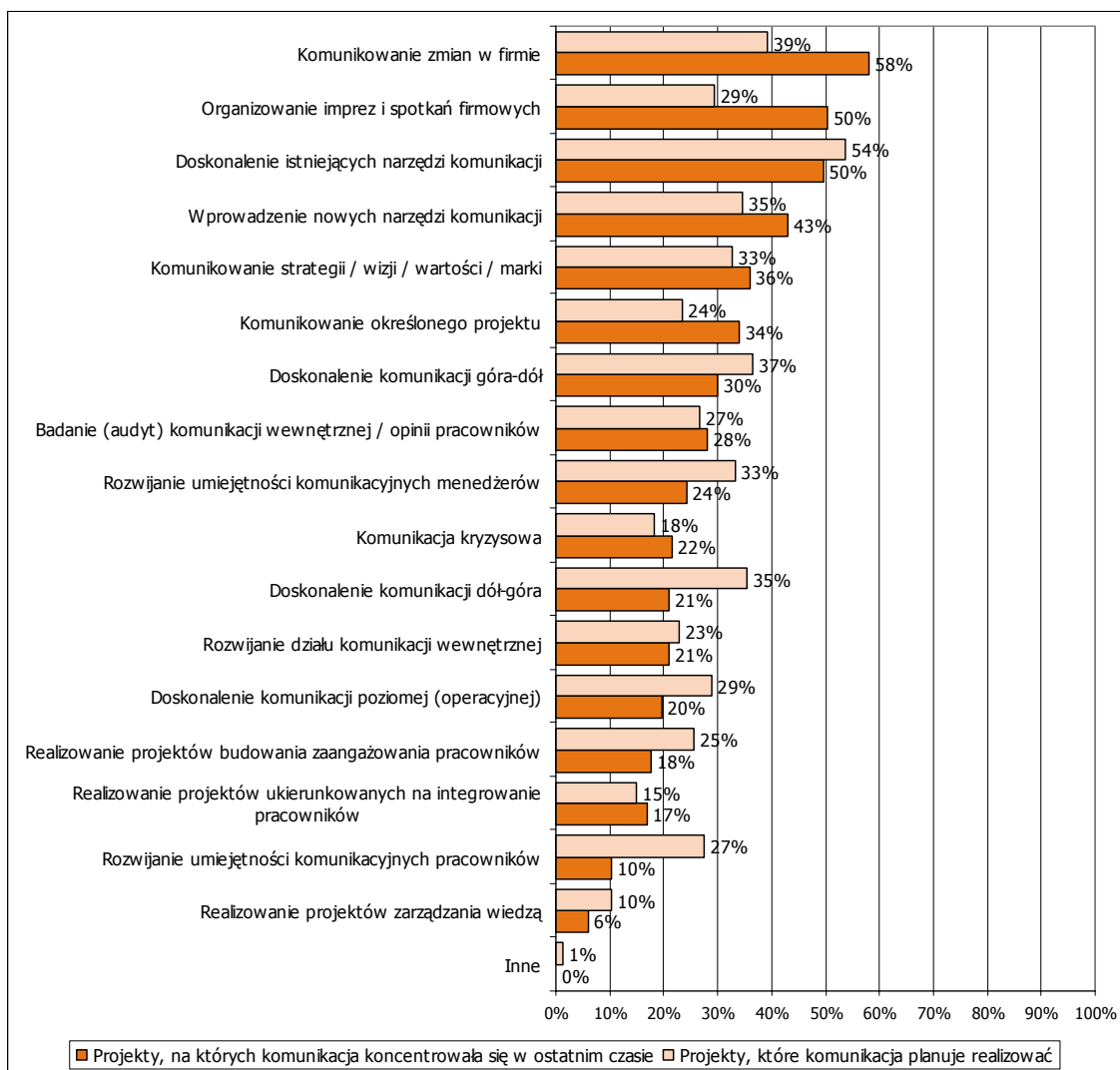
**Wykres 4:** Jakie projekty w obszarze komunikacji wewnętrznej Państwa firma zamierza realizować w najbliższym czasie?



Ciekawe wyniki przynosi również porównanie projektów realizowanych i planowanych do realizacji w obszarze komunikacji wewnętrznej (wykres 5). Firmy w większym stopniu planują podejmować działania w obszarach pobudzania komunikacji dół-góra i rozwijania umiejętności komunikacyjnych pracowników i menedżerów.



**Wykres 5:** Jakie projekty w obszarze komunikacji wewnętrznej Państwa firma zamierza realizować w najbliższym czasie?





## 2.2. Instrumenty komunikacji wewnętrznej

Zestawienie najczęściej stosowanych instrumentów komunikacji (wykres 5) pozwala określić, które z nich są mocno zakorzenione w rzeczywistości firmowej, a które są stosowane rzadziej lub dopiero planuje się ich wdrażanie. Można je podzielić na:

- ▶ instrumenty związane z komunikacją bezpośrednią, z których najczęściej stosowane to: eventy dla pracowników, spotkania w zespołach, spotkania dla dużych grup pracowników oraz wizyty prezesów (roadshows);
- ▶ instrumenty drukowane: najpopularniejsze to tablice informacyjne, magazyn wewnętrzny, plakaty i broszury – wszystkie obecne w ponad połowie dużych firm;
- ▶ instrumenty elektroniczne: przede wszystkim intranet oraz elektroniczne newslettery.

Niektóre firmy stosują również takie rozwiązania, jak filmy wideo, radiowęzeł i telewizja firmowa.

Warto zauważyć, że dominują instrumenty masowe, ale przez to wzmacniające komunikację jednokierunkową. Mniej reprezentowane są instrumenty wspomagające dialog. Tymczasem w ostatnich latach istotnym trendem w komunikacji wewnętrznej na świecie jest rozwój interaktywnych form komunikacji wewnętrznej, tzw. mediów społecznościowych, które pozwalają nie tylko docierać z informacjami do pracowników, ale w dużym stopniu również angażować pracowników w dialog i stwarzać im możliwości wypowiedzi. Wyniki badania pokazują, że jedynym z nowych rozwiązań, które zaadaptowane zostało w polskich firmach, jest forum dyskusyjne stosowane w 29% dużych firm (patrz ramka na końcu rozdziału). Rzadziej spotkać można czat czy blog. Niemniej są firmy, które eksperymentują z nowymi formami komunikacji.

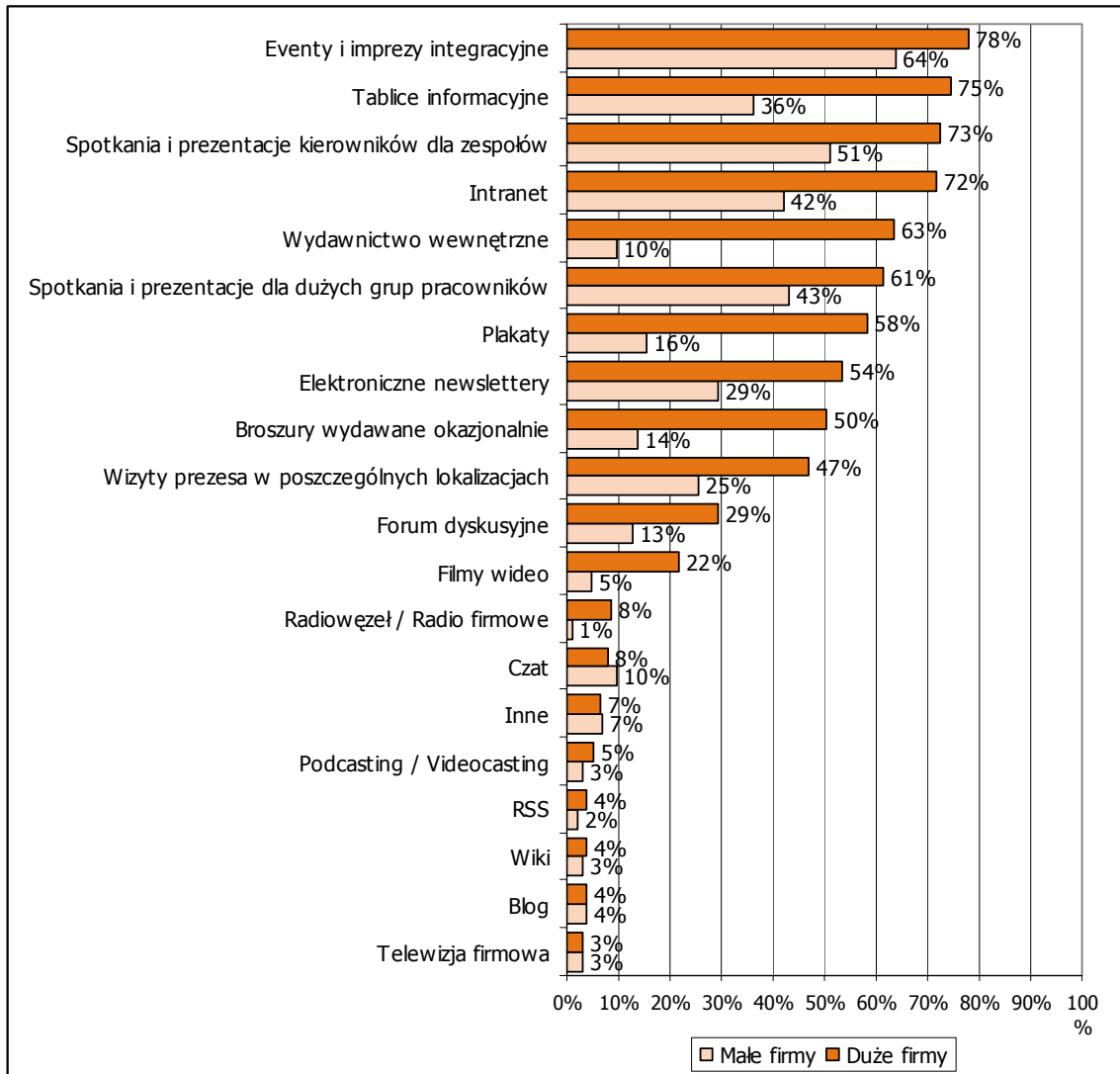
Spośród firm stosujących intranet (72% dużych firm i 42% małych):

- ▶ 38% ma forum dyskusyjne,
- ▶ 14% wprowadziło czat,
- ▶ 7% stosuje bloging,
- ▶ 7% wykorzystuje podcasty lub filmiki video,
- ▶ 6% stosuje rozwiązania wiki,
- ▶ 5% daje pracownikom możliwość subskrypcji RSS.

Wśród innych instrumentów komunikacji stosowanych w firmach wymieniane były pojedynczo: forum pracownicze, skrzynka opinii i pytań, platforma e-learningowa, listy od Prezesa, komunikatory, komunikacja sms, fotogaleria zdjęć pracowników z możliwością dodawania komentarzy.



**Wykres 6:** Czy Państwa firma stosuje następujące instrumenty komunikacji z pracownikami?



**RSS** – rozwiązanie do elektronicznego przesyłania nagłówków wiadomości wprost na komputer odbiorcy. Aby skorzystać z kanału RSS, potrzebny jest odpowiedni program, tzw. czytnik kanałów. Użytkownik określa tematy, które go interesują, a następnie na jego komputer są ściągane wszystkie informacje, które pojawiły się w wybranych serwisach na dany temat od razu w momencie, kiedy zostaną opublikowane.

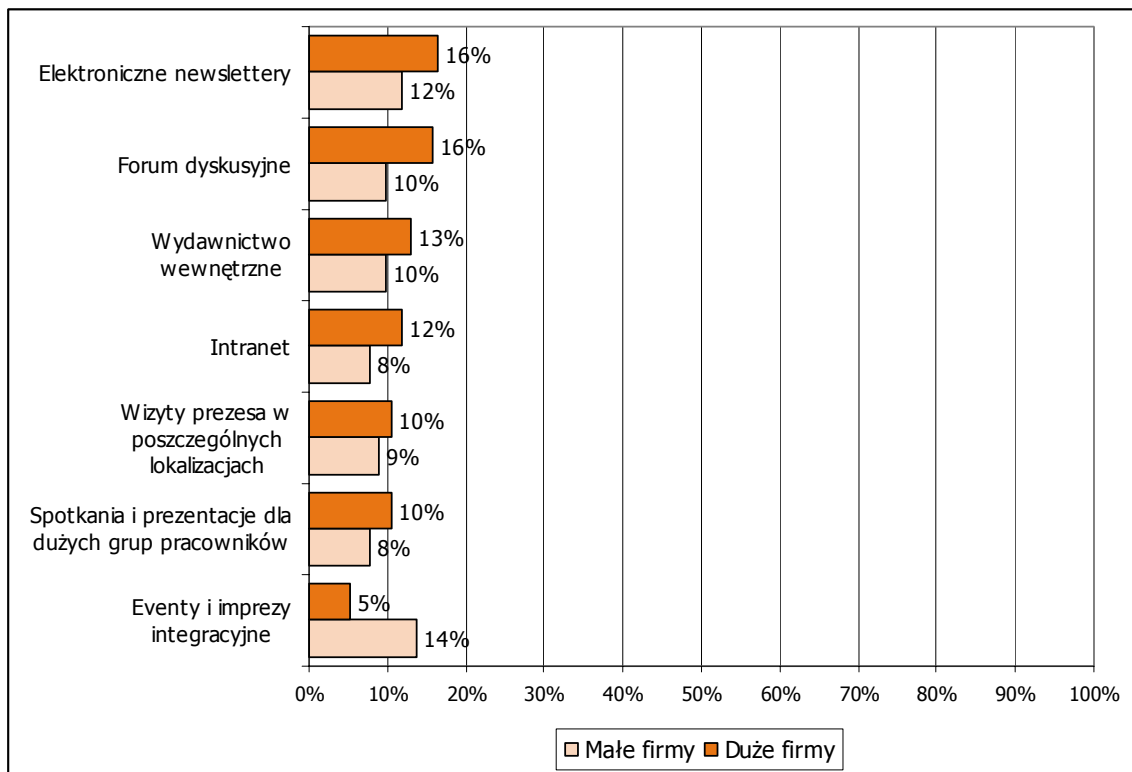
**WIKI** – to nazwa pewnego rodzaju stron internetowych, które użytkownicy mogą tworzyć, edytować i zmieniać bezpośrednio z poziomu przeglądarki. Nazwą tą określa się również oprogramowanie umożliwiające wspólną pracę wielu użytkowników przy tworzeniu zawartości takich stron. Istnieją również publicznie dostępne wiki, w których edycja wymaga wcześniejszego procesu rejestracji, lub zamknięte i dostępne tylko dla wybranego kręgu użytkowników (np. pracowników firmy).

**PODCASTING** – to forma internetowej publikacji dźwiękowej, najczęściej w postaci regularnych odcinków, z zastosowaniem technologii RSS do plików dźwiękowych (tzn. podcasty na wybrane przez użytkownika tematy, są ściągane z wybranych przez niego stron automatycznie zaraz po pojawieniu się). Podcast może mieć formę nieformalnego bloga, profesjonalnej audycji radiowej, kursu językowego itp. Np. prezydent USA George W. Bush publikuje swoje sobotnie przemówienia w formie podcastów.



Wśród najczęściej wymienianych instrumentów komunikacji, które firmy planują wdrożyć znajdują się przede wszystkim elektroniczne rozwiązania (elektroniczny newsletter, forum dyskusyjne, intranet). Charakterystyczne jest to, że część firm, niezależnie od rosnącej pozycji elektronicznych form komunikacji, planuje wprowadzić wydawnictwo wewnętrzne, co wynika z jednej strony z faktu, że znaczna część pracowników nie ma dostępu do komputera, a z drugiej strony z zalet przekazywania informacji za pomocą słowa drukowanego (patrz ramka na końcu rozdziału).

**Wykres 7:** Jakie instrumenty komunikacji z pracownikami Państwa firma planuje wdrożyć?



---

## Zasady stosowania forum

### Sugerowane zastosowanie

- Dyskusja na temat przyszłości firmy / rynku / konkurencji
- Konsultowanie nowych kierunków
- Opracowywanie propozycji rozwiązań / nowych pomysłów
- Dzielenie się wiedzą przez pracowników
- Barometr nastrojów
- Dementowanie plotek

### Zasady stosowania

- Dyskusja na forum powinna być ukierunkowywana (moderowanie, stawianie pytań, zakładanie wątków, reklamowanie dyskusji tygodnia itp.)
  - Do popularyzowania forum warto wykorzystać inne media niż sam intranet
  - Zapis najciekawszych fragmentów forum warto publikować w innych mediach dla pracowników bez dostępu do komputera (np. w wydawnictwie firmowym)
  - Forum powinno zapewniać możliwość anonimowego wypowiedzenia się – więcej uczestników, rzeczywiste opinie
- 

## Atuty wydawnictw wewnętrznych

- Możliwość zabrania do domu, pokazania bliskim, dotarcie do szerszego grona odbiorców – 48%
- Docieranie do pracowników bez dostępu do komputera lub sieci – 37%
- Możliwość powracania w dowolnym czasie, mniejsza ulotność – 25%
- Możliwości graficzne, ciekawa forma, estetyka, atrakcyjność wizualna – 21%
- Poręczność, wygoda czytania – 12%
- Możliwość publikowania dużej ilości zdjęć – 8%
- Możliwość szerszego opisanie tematu – 8%
- Przyzwyczajenie pracowników – 8%
- **Inne:** nie są traktowane jak *spam*, motywacyjne znaczenie własnego zdjęcia w czasopiśmie, zaufanie do słowa drukowanego

Dane na podstawie badania komunikacji wewnętrznej przeprowadzonego przez  
GFMP Management Consultants w 2005 roku

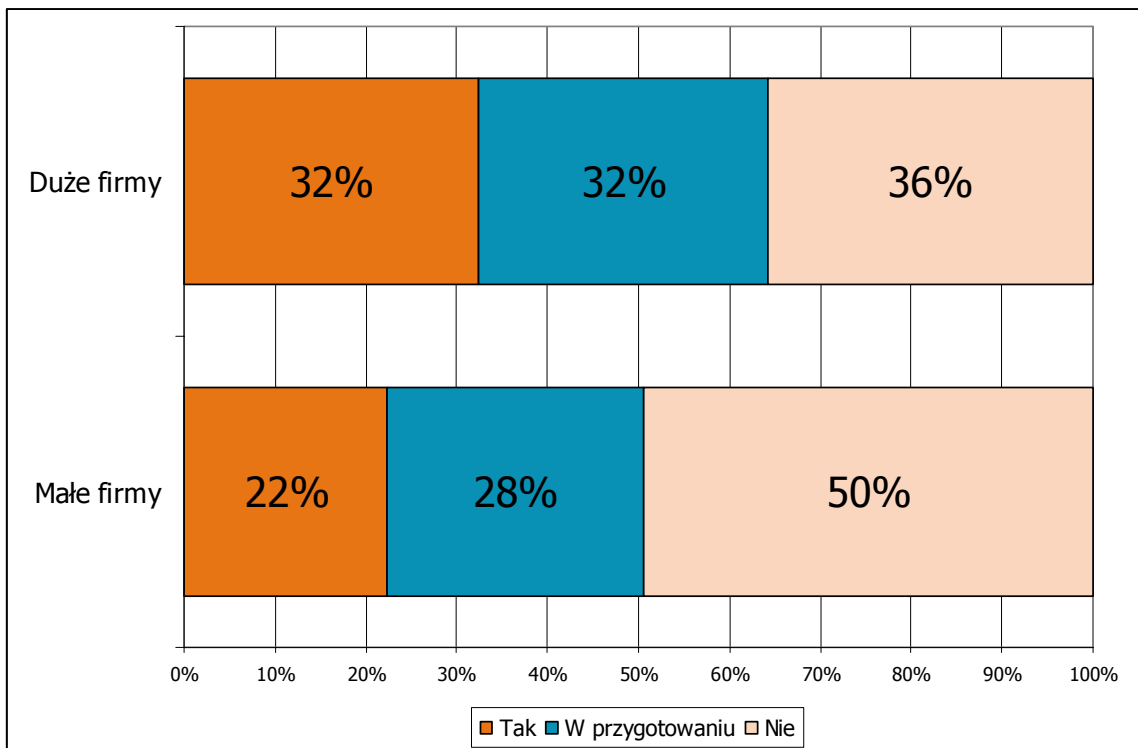
---



### 2.3. Strategia komunikacji wewnętrznej

Oparcie komunikacji wewnętrznej na precyzyjnej strategii nie jest normą w firmach działających w Polsce. Nieco mniej niż 1/3 badanych firm ma formalnie opracowaną strategię komunikacji wewnętrznej. Podobna część firm planuje stworzyć taką strategię. Najwięcej – 36% – nie ma strategii i nie planuje jej opracowywać w najbliższym czasie.

**Wykres 8:** Czy posiadają Państwo formalnie opracowaną strategię komunikacji wewnętrznej?



#### Tworzenie strategii komunikacji

##### Warunki efektywności komunikacji wewnętrznej

- Przekładanie celów strategicznych firmy na cele dla komunikacji w postaci strategii komunikacji wewnętrznej
- Odwoływanie się w komunikacji do potrzeb pracowników
- Skupienie wysiłków komunikacyjnych na budowaniu zaangażowania pracowników
- Efektywne wykorzystywanie tych narzędzi komunikacyjnych, które są faktycznie najbardziej skuteczne
- Koncentracja na komunikacji kierowniczej i dostarczanie menedżerom niezbędnego wsparcia i umiejętności koniecznych do wypełniania przez nich funkcji komunikacyjnej
- Regularne badanie efektywności komunikacji



### Planowanie działań komunikacyjnych

- Jaki **cel** chcemy osiągnąć?
- Jakie są potrzeby informacyjne **odbiorców** komunikacji?
- Jakie kluczowe **treści** powinien zawierać komunikat?
- Kto będzie najskuteczniejszym **nadawcą** informacji?
- Jaki **kanał** komunikacji będzie najskuteczniejszy?

### Zawartość strategii komunikacji

- **Główne cele:** Punkt wyjścia dla strategii komunikacji. Każdy z głównych celów jest rozpisany na szczegółowe cele podrzędne (operacyjne), które są rozpisane na działania w odniesieniu do poszczególnych grup docelowych przy wykorzystaniu poszczególnych instrumentów komunikacji.
  - **Grupy docelowe:** Wszelkie niezbędne dane do planowania jakichkolwiek działań komunikacyjnych ukierunkowanych na poszczególne grupy docelowe (charakterystyka grupy). Opisane są również działania pozwalające na realizację celów komunikacyjnych w poszczególnych grupach docelowych.
  - **Instrumenty komunikacji:** Opisane są szczegółowo zasady stosowania każdego z instrumentów wraz z planowanymi usprawnieniami, a także sposoby wykorzystania każdego z instrumentów do realizacji celów na najbliższy rok.
  - Sposoby **kontrolowania efektywności** działań komunikacyjnych.
- 

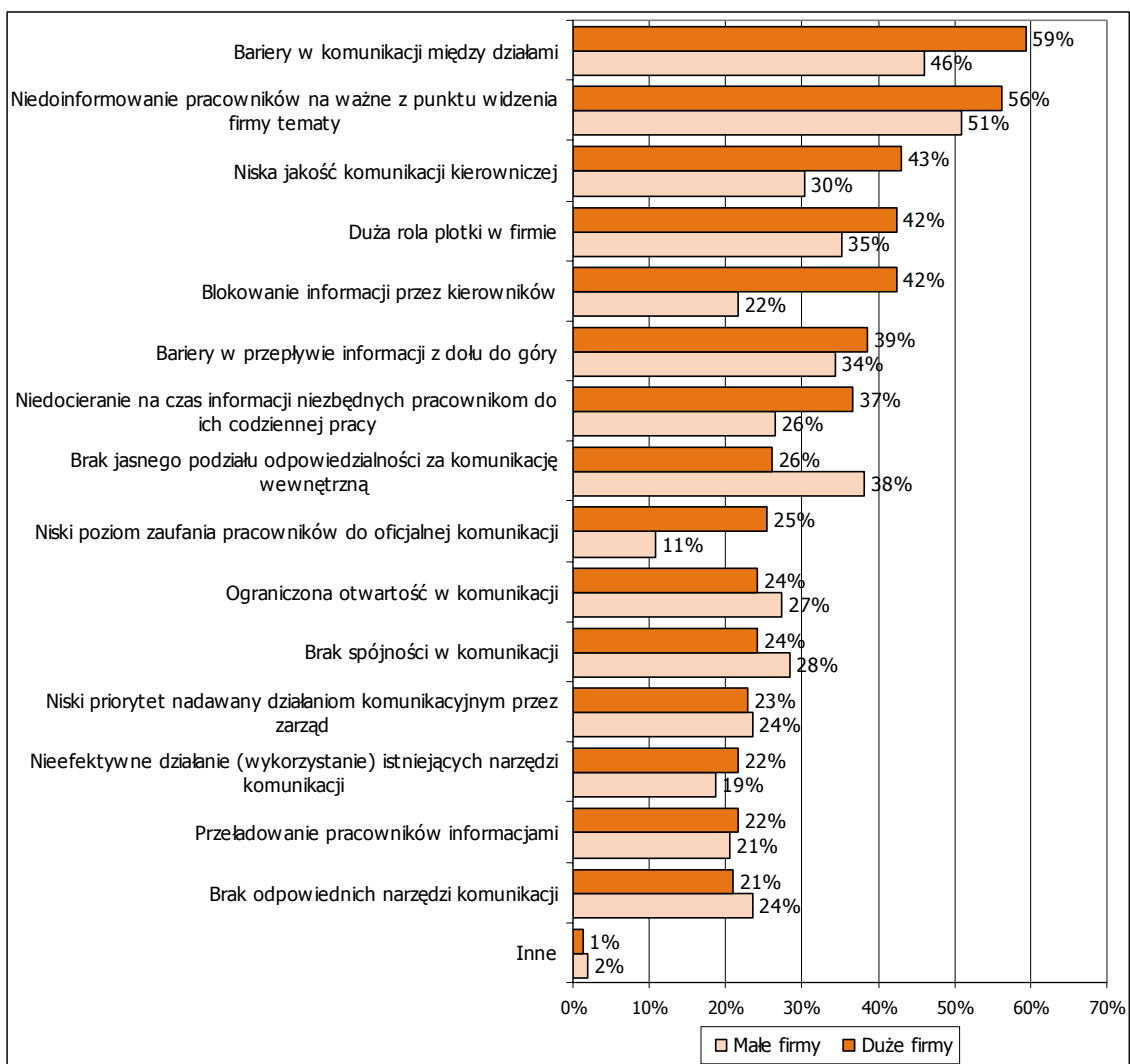


## 2.4. Wyzwania dla komunikacji wewnętrznej

Z punktu widzenia osób odpowiedzialnych za komunikację wewnętrzną największymi trudnościami w tym obszarze są bariery w komunikacji między działami oraz niedoinformowanie pracowników na ważne z punktu widzenia firmy tematy (wymieniane przez ponad połowę badanych w dużych firmach).

Zwraca uwagę istotny problem w komunikacji w wielu firmach związany z komunikacją kierowniczą: niska jakość tej komunikacji lub blokowanie informacji przez kierowników wymieniło ponad 40% ankietowanych z dużych firm.

**Wykres 9:** Jakie problemy w komunikacji wewnętrznej pojawiają się w Państwa firmie?

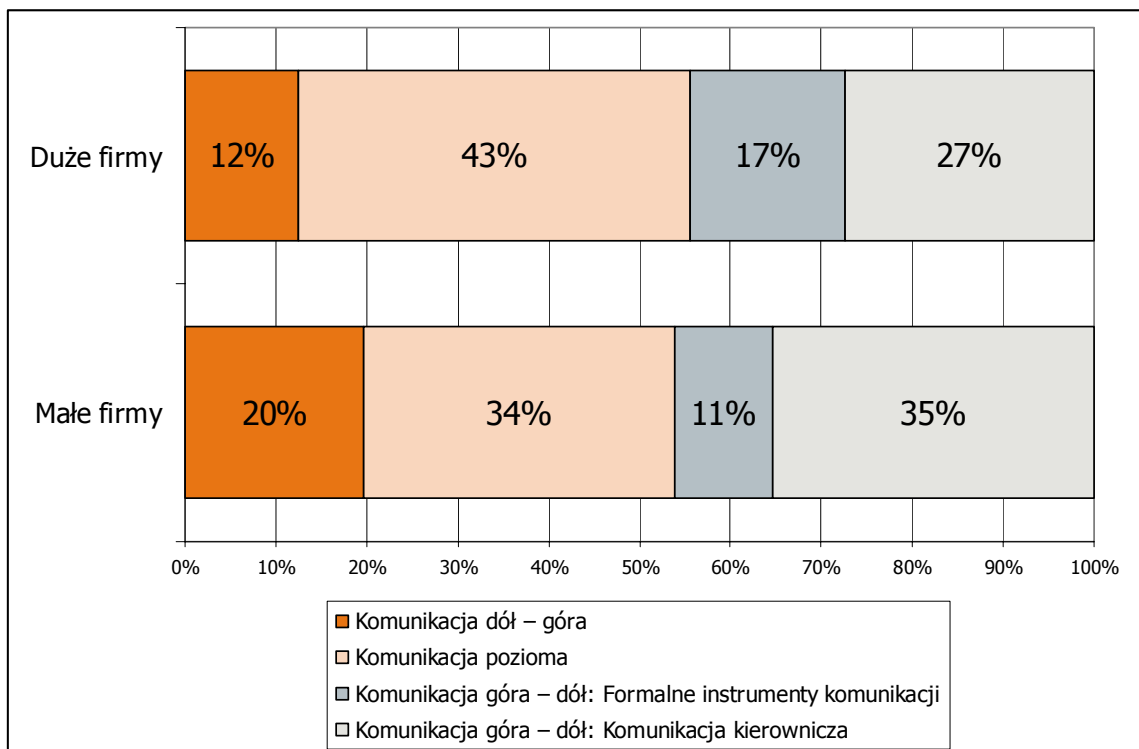


Inne problemy wymieniane przez badanych to: brak zaufania pracowników do menedżerów, ignorowanie stosowanych narzędzi komunikacyjnych przez pracowników, brak świadomości pracowników na temat roli i wagi komunikacji w firmie, brak odpowiedzialności HR za komunikację kierowniczą, brak jasno sprecyzowanych celów.

Warto zauważyć, że takie aspekty, jak brak odpowiednich narzędzi komunikacji i nieefektywne działanie istniejących narzędzi komunikacji, to jedne z relatywnie najrzadziej wymienianych problemów. Mimo to, co widoczne było wcześniej (wykresy 3 i 4), właśnie na doskonaleniu narzędzi skupia się dużo wysiłków osób odpowiedzialnych za komunikację. Biorąc pod uwagę wymienione problemy, wydaje się, że znacznie więcej efektów mogłoby przynieść udrażnianie przepływu informacji między działami oraz rozwijanie komunikacji kierowniczej.

W celu określenia, co stanowi rzeczywiście największy problem w komunikacji w firmach, na którego rozwiązaniu najbardziej zależałoby osobom odpowiedzialnym za komunikację wewnętrzną, zadane zostało dodatkowe pytanie. Odpowiedzi jednoznacznie wskazują na **komunikację poziomą**, w rozumieniu przepływu informacji, wiedzy i doświadczeń między pracownikami, niezależnie od podziałów strukturalnych, zapewniającego płynne funkcjonowanie procesów firmowych, oraz elastyczne i szybkie reagowanie firmy.

**Wykres 10:** Gdyby mogła Pani / mógł Pan za pomocą magicznej różdżki zapewnić doskonałe funkcjonowanie tylko jednego aspektu komunikacji w swojej firmie, to co by Pani wybrała / Pan wybrał?





Na drugim miejscu, jako najważniejszy problem do rozwiązania, wymieniana była **komunikacja kierownicza** (w małych firmach jest to nawet istotniejszy obszar do naprawy). Komunikacja kierownicza powinna być realizowana na poziomie zespołu (motywacja, ustalanie celów, informacja zwrotna) i firmy (zapewnienie realizacji strategii i zmian) i w ten sposób zapewniać wysoki poziom zaangażowania pracowników.

Ponownie widoczne jest, że **formalne instrumenty komunikacji**, w związku z którymi realizowanych i planowanych jest wiele projektów, nie są głównym zmartwieniem osób zajmujących się komunikacją. Dążenie do doskonałego i spójnego działania narzędzi komunikacji (magazynu, intranetu, e-maila itp.), które dzięki swojej atrakcyjności i użyteczności budziłyby zainteresowanie pracowników i budowały ich łączność z firmą i jej celami, wskazywane było przez 17% ankietowanych w dużych firmach.

Charakterystyczne jest, że w dużych firmach najrzadziej wymienianym marzeniem jest idealny przepływ informacji zwrotnych, obserwacji rynku, konkurencji i klienta oraz nowych pomysłów od pracowników na najniższym szczeblu do kadry kierowniczej, czyli dobrze funkcjonująca **komunikacja dół-góra**. Biorąc pod uwagę, że bariery w przepływie informacji z dołu do góry wskazane zostały przez 39% badanych w dużych firmach jako problem, nie można tłumaczyć tego niskiego priorytetu dobrym działaniem komunikacji wewnętrznej. Wynika to raczej z mniejszego przywiązywania wagi do tego kierunku przepływu informacji lub błędnego przekonania, że taki jest już los dużych organizacji.

---

## Dośkonalenie komunikacji dół-góra

### Bariery dla komunikacji dół-góra

- Brak otwartości
- Kultura, w której krytyka jest niedopuszczalna
- Karanie za porażki
- Marazm, brak zaangażowania innych
- Wyuczona bezradność
- Poczucie zagrożenia aktywnością pracownika ze strony zespołu lub przełożonego
- Poczucie zagrożenia osób odpowiedzialnych za obszary, które pracownicy oceniają źle lub proponują zmienić



### Efekty otwartej, dwustronnej komunikacji

- Dla pracownika
  - Poczucie podmiotowego traktowania
  - Brak obaw przy zgłaszaniu propozycji kwestionujących dotychczasowe sposoby działania
  - Jasność co do tego, co robić z ważnymi dla firmy informacjami
- Dla firmy
  - Możliwość rozwiązywania problemów, a nie ukrywania ich
  - Komunikacja spełniająca oczekiwania najcenniejszej grupy pracowników
  - Duże szanse pojawienia się i wdrożenia innowacyjnych rozwiązań
  - Szybkie reagowanie na zmieniające się potrzeby klientów i działania konkurencji

### Rola komunikacji we wspieraniu komunikacji dół-góra (pomysły pracowników)



### 3. Podsumowanie

Wyniki badania oraz obserwacja firm i sytuacji na rynku umożliwiają sformułowanie najważniejszych wyzwań, przed którymi stoją obecnie osoby odpowiedzialne za komunikację wewnętrzną:

- ▶ **Zapewnienie sprawnego przepływu informacji od kierownictwa firmy do pracowników w warunkach przeładowania informacyjnego i sceptycznego nastawienia pracowników do oficjalnej komunikacji**

Mniejszym problemem jest z reguły dostęp do informacji, większym zapewnienie, by trafiały do odpowiednich osób i faktycznie były przez nie odbierane. Często zaobserwować można, że wysiłki ukierunkowane na doskonalenie komunikacji koncentrują się na zwiększaniu liczby komunikatów i wprowadzaniu nowych narzędzi, co rzadko skutkuje poprawą zadowolenia pracowników z komunikacji wewnętrznej, nie mówiąc o skuteczności komunikacji, a częściej przeładowaniem informacyjnym.

Dlatego kluczowe działania, jakie mogą być podjęte, powinny koncentrować się w głównej mierze na uporządkowaniu i zwiększeniu koordynacji działań w obszarze komunikacji wewnętrznej oraz dostosowaniu ich do potrzeb odbiorców. Idealnym rozwiązaniem jest tu stworzenie strategii komunikacji, ale na mniejszą skalę można zrobić to, zbierając osoby zajmujące się komunikacją niezależnie od działu i ustalając główne wspólne cele i zasady działania oraz sposoby wykorzystania dostępnych instrumentów komunikacji.

Osobną kwestią jest budowanie wiarygodności komunikacji w odpowiedzi na sceptyczne nastawienia pracowników i ich zamykanie się na oficjalne komunikaty. Wiarygodność może być budowana z jednej strony przez otwartość (co wymaga przekonywania kierownictwa, że komunikacja otwarta i wiarygodna niesie mniej niebezpieczeństw niż ta, która jest technicznie poprawna i przefiltrowana, ale nieodbierana przez pracowników), a z drugiej strony odnoszenie się do potrzeb odbiorców i w ten sposób pokazywanie im, że stoją w centrum komunikacji wewnętrznej (to wymaga badania tych potrzeb i różnicowania treści i sposobów komunikacji).

- ▶ **Udrożnienie komunikacji poziomej pomiędzy działami zajmującymi się coraz bardziej kompleksowymi zadaniami**

Gdyby osoby zajmujące się komunikacją wewnętrzną były w posiadaniu magicznej różdżki, to ten właśnie aspekt poprawiałyby najchętniej. Poszczególne działy w firmach oddalają się od siebie, zamykają w swoich skomplikowanych procesach i w koncentracji na własnych wyśrubowanych celach zapominają o innych zespołach, a czasem o efekcie końcowym – jakości produktu czy zadowoleniu klienta.



Bezproblemowy przepływ informacji, wiedzy i doświadczeń między osobami z różnych działów ma ogromne znaczenie dla efektywności operacyjnej firmy, jakości obsługi klienta i innowacyjności firmy. Problemem jest to, że ten rodzaj komunikacji nie zależy bezpośrednio od osób odpowiadających za komunikację wewnętrzną. Nie oznacza to jednak, że nie mogą z tym nic zrobić.

To, co można zrobić w tej sytuacji, to pomóc pracownikom zdiagnozować swoje wzajemne potrzeby i zmobilizować ich do wprowadzenia takich rozwiązań, które spowodują, że informacje niezbędne do wysoce efektywnego działania docierają będą punktualnie właśnie tam, gdzie powinny. Można zrobić to za pomocą sprawdzonych metod, takich jak projekty doskonalenia łańcucha dostaw informacji lub, na mniejszą skalę, wykorzystując w tym celu np. spotkanie firmowe, podczas którego pracownicy poszczególnych działów określają i przekazują w ustrukturyzowany sposób swoje oczekiwania w stosunku do innych działów i pracowników.

► **Zaangażowanie kadry kierowniczej w komunikację wewnętrzną, szczególnie w sytuacji zmian**

Wszystkie badania komunikacji wewnętrznej pokazują, że pracownicy oczekują najwięcej informacji od swoich przełożonych. Tymczasem komunikacja kierownicza pozostawia często wiele do życzenia, na co wskazały w badaniu osoby odpowiedzialne za komunikację. Jest to kolejny, po komunikacji operacyjnej, obszar, gdzie działania doskonalące mogą mieć jedynie charakter pośredni – reszta będzie zależała zawsze od menedżerów.

Działania doskonalące w obszarze komunikacji kierowniczej powinny iść w trzech kierunkach: rozwijania świadomości kadry kierowniczej w zakresie ich roli komunikacyjnej, wspierania menedżerów poprzez dostarczanie im umiejętności i materiałów ułatwiających im zadanie komunikowania oraz przez działania systemowe, takie jak obowiązkowe formaty spotkań (np. cotygodniowe spotkanie menedżera z zespołem według dostarczonego scenariusza) czy wprowadzenie aspektu komunikacji z podwładnymi do systemu oceny.

Komunikacja kierownicza nabiera zwykle znaczenia w sytuacji, kiedy firma wprowadza zmiany. Nie tylko obecna sytuacja gospodarcza, ale nauka płynąca z obserwacji organizacji, wskazują na to, że zmian w firmach będzie raczej więcej niż mniej. Ważnym zadaniem osób odpowiedzialnych za komunikację wewnętrzną jest zatem przygotowanie kadry kierowniczej do tego, by w momencie zmian nie stanowiła przeszkody, ale główne źródło skutecznej komunikacji.



## 4.0 GFMP Management Consultants

**GFMP Management Consultants zapewnia najwyższy poziom innowacyjności pracowników dzięki komunikacji najwyższej jakości.**

### **Nasze rozwiązania:**

- ▶ Diagnostyka
  - ▶ Audyt komunikacji wewnętrznej
  - ▶ Diagnostyka komunikacji operacyjnej
  - ▶ Sesje z zespołem projektowym
  - ▶ Konsultacje
- ▶ Planowanie
  - ▶ Strategia komunikacji wewnętrznej
  - ▶ Sesje decyzyjne / konsultacje
  - ▶ Plan komunikacji w zmianach / komunikacji kryzysowej
  - ▶ Projekt doskonalenia komunikacji operacyjnej
- ▶ Wdrożenie
  - ▶ Szkolenia dla zespołu ds. komunikacji
  - ▶ Warsztaty rozwijające umiejętności komunikacyjne kadry kierowniczej
  - ▶ Trening medialny
  - ▶ Doradztwo
  - ▶ Szkolenia dla osób odpowiedzialnych za komunikację:
    - ▶ Efektywne zarządzanie komunikacją wewnętrzną
    - ▶ Budowanie strategii komunikacji: Jak planować i wdrażać działania komunikacyjne przynoszące wyniki?
    - ▶ Efektywne wykorzystanie narzędzi komunikacji wewnętrznej
    - ▶ Rewitalizacja intranetu: Jak zwiększać zainteresowanie intranetem i jego użyteczność?
    - ▶ Rewitalizacja wydawnictw wewnętrznych
    - ▶ Spotkania integracyjne – tylko nagroda, czy wielowymiarowe budowanie zaangażowania?
    - ▶ Komunikacja kryzysowa: Jak utrzymać dobry wizerunek firmy?



**Dotychczas zrealizowaliśmy następujące projekty w tych obszarach:**

- ▶ Audyty komunikacyjne
- ▶ Diagnozy potrzeb informacyjnych pracowników
- ▶ Warsztaty dla zespołów ds. komunikacji wewnętrznej
- ▶ Warsztaty rozwijające umiejętności komunikacyjne dla kadry kierowniczej
- ▶ Warsztaty rozwijające umiejętności komunikacyjne dla Top Management
- ▶ Strategie komunikacji wewnętrznej
- ▶ Diagnoza i doradztwo w zakresie doskonalenia narzędzia komunikacji
- ▶ Wdrażanie i doskonalenie intranetu
- ▶ Przygotowywanie planu komunikacji w sytuacji zmian
- ▶ Przygotowanie planu komunikacji kryzysowej
- ▶ Trening medialny
- ▶ Komunikacja międzykulturowa

**Projekty te realizowaliśmy dla takich klientów, jak:** Bank BPH, Bank Zachodni WBK, British American Tobacco, Bunge, Commercial Union, Coty, Danone, GlaxoSmithKline Pharmaceuticals, Heinz, ING Bank Śląski, Kompania Piwowarska, Kredyt Bank, Lafarge, LUKAS Bank, Makro Cash and Carry, Millennium Bank, Mostostal Siedlce, Philip Morris Polska, PKN Orlen, Pliva, Polska Telefonia Cyfrowa, Provident, PZU, Raiffeisen Bank Polska, Sanofi-Aventis, Servisco/DHL, Scandinavian Tobacco, Telefonia Dialog, Telewizja Polska, Vattenfall, Wyeth.

Jeżeli są Państwo zainteresowani otrzymaniem informacji na temat naszej firmy, prosimy o 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](mailto:warszawa@gfmp.com.pl)

**Więcej informacji o firmie po adresem: [www.gfmp.com.pl](http://www.gfmp.com.pl)**

