



## Co w Twojej firmie piszczy? Czyli kilka słów o komunikacji wewnątrz firmy



**Agnieszka Klejne**  
Best Communication

**B**udowanie strategii komunikacji wewnętrznej firmy można podzielić na cztery etapy: diagnozę, planowanie, realizację oraz ewaluację. Co należy wykonać w ramach tych kroków? Na co należy zwrócić szczególną uwagę? Jak wdrożyć strategię komunikacji w spółce?

### KROK 1: DIAGNOZA

Aby zacząć wdrażać właściwą komunikację wewnętrzną w danej firmie, należy najpierw przeprowadzić w niej audyt komunikacyjny. Składa się on z trzech kroków: desk research, badania jakościowego i ilościowego oraz wyciągnięcia wniosków.

Najłatwiej zacząć od zebrania dokumentów. Mogą to być m.in. strategię firmy, HR, PR, employer branding, do tego wyniki badania kultury organizacyjnej, zaangażowania pracowników czy poprzednie audyty dotyczące komunikacji wewnętrznej. Analiza dokumentów pomoże zdiagnozować stan wyjściowy. Na tym etapie dobrze jest również sprawdzić wszystkie narzędzia i procesy komunikacji wewnętrznej (newsletter, gazetka wewnętrzna, system intranet, wewnętrzna grupa w mediach społecznościowych). Opcjonalnie można wykonać analizę SWOT i opisać grupy interesów.

Jeśli chodzi o badania ilościowe, np. w formie ankiety (papierowej lub elektronicznej), to mogą się w niej znaleźć pytania zarówno zamknięte, jak i otwarte (wtedy dowiemy się więcej o jakości komunikacji). Te drugie warto zadać zwłaszcza wtedy, gdy nie odbędą się badania fokusowe. Jeśli mamy taką możliwość, to po badaniach ilościowych warto wykonać badania fokusowe, np. w formie spotkania indywidualnego (one-to-one) lub grupowego. Należy jednak pamiętać, że podczas spotkań grupowych odpowiedzi mogą nie być do końca szczerze, co z kolei wpłynie na zaciemnienie obrazu sytuacji. Na pewno warto poświęcić czas na badania jakościowe, bowiem pozwalają one pogłębić wiedzę na temat badanego zagadnienia.

Aby przeprowadzona analiza była skuteczna, warto dobrze przygotować raport końcowy. Należy w nim zawrzeć wnioski wyciągnięte z analizy desk research oraz badań ilościowych i jakościowych, a także poprawnie zdiagnozować stan komunikacji wewnętrznej w organizacji. Będzie to kluczowe narzędzie do projektowania kolejnych elementów strategii komunikacji wewnętrznej. Niech odzwierciedla ona to, co wykazały badania.

### KROK 2: PLANOWANIE

Aby móc cokolwiek zaplanować, należy określić z decydentami warunki brzegowe. W wypadku budowania komunikacji wewnętrznej składają się na nie zasoby: osobowe, czasowe oraz terytorialne. Trzeba również pamiętać o ustaleniu celów oraz wybraniu sposobu ich monitorowania.

Należy zacząć od zasobów osobowych – ustalenia, kto będzie odpowiedzialny za realizację strategii komunikacji wewnętrznej, a następnie udzielenia odpowiedzi na kilka pytań: „Czy będzie to dodatkowe zajęcie tej osoby, czy też zostanie do tego zadania oddelegowana?”, „Może lepiej zatrudnić kogoś na to stanowisko?”, „Kto jeszcze w organizacji będzie potrzebny do wdrożenia, a następnie realizacji strategii?”, „Kogo osoba odpowiedzialna może angażować do konkretnych rzeczy, w jakim wymiarze czasu i czyją zgodą musi uzyskać?”.

Następnie należy określić cele, jakie firma chce osiągnąć poprzez realizację strategii komunikacji. Ważne jest również zdefiniowanie tzw. kroków milowych, a także dookreślenie, w jaki sposób poszczególne punkty będą mierzone i w jakich odstępach czasu sprawdzane. Może warto w miejscu ogólnodostępnym zawiesić tablicę poświęconą komunikacji wewnętrznej, tak by każdy mógł się zapoznać ze zdefiniowanymi już problemami oraz celami i sposobami ich realizacji? Jeśli w realizację poszczególnych punktów włączone są konkretne osoby z zespołu, to warto umieścić ich imiona i nazwiska w wyszczególnionym miejscu. Może ktoś czytający tę tablicę wpadnie na pomysł, który warto wykorzystać, albo będzie chciał się w jakiś sposób zaangażować? Również w razie pytań lub wątpliwości pracownik będzie wiedział, do kogo się udać.

Ramy terytorialne są ważne szczególnie w dużych firmach mających kilka oddziałów. Czy więc strategia komunikacji wewnętrznej będzie realizowana w całej firmie, czy pilotażowo w jednym z oddziałów? Jeśli wprowadzamy strategię komunikacji wewnętrznej pilotażowo, to należy również

określić ramy czasowe dla tych testów. Po jakim czasie lub przy jakich wynikach strategia zacznie obowiązywać w całej organizacji? Ramy czasowe dotyczą również poszczególnych punktów strategii, czyli tego, kiedy poszczególne zadania będą wdrażane, oraz jak długo muszą być testowane, by móc uznać, że są dobrze zaprojektowane i pełnią swoją funkcję.

### KROK 3: REALIZACJA

Im większa organizacja, tym większą liczbę narzędzi do komunikowania się z pracownikami powinna wykorzystywać. Ważne jest, by realizując założoną strategię, korzystać z narzędzi przyjaznych użytkownikom, tzn. tych, których pracownicy będą używać. Korporacje często wykorzystują intranety, gazetki czy wydawnictwa firmowe mające wspierać komunikację stosowaną za pomocą strony internetowej spółki oraz poczty elektronicznej. By całość mogła funkcjonować sprawnie, każdy pracownik spółki – od sprzątaczkę po prezesa – powinien znać jej strategiczne cele i ekonomiczne uwarunkowania (przynajmniej w podstawowym zakresie). Warto jednak mieć na uwadze to, że nie każdy pracownik wykonuje taki sam rodzaj pracy – księgowość, dział marketingu czy dział handlowy są dostępne pod e-mailem właściwie przez cały czas i mogą w każdej chwili przeczytać skierowaną do nich wiadomość czy newsletter, natomiast pracownik magazynu czy kierowca znajdują się w ciągłym ruchu. Należy się więc zastanowić, jaka forma przekazania informacji będzie dla nich najwygodniejsza – może gazetka pozostawiona w szatni, a może informacja powieszona w pomieszczeniu socjalnym albo cotygodniowe spotkanie z kierownikiem magazynu, który streści informacje przekazywane przez zarząd. Jeśli ten chce, by ci pracownicy po informacji logowali się na specjalnie dedykowane dla nich platformy, to musi założyć, że raczej nie będą tego robić regularnie. Dlatego tak ważne jest poznanie zwyczajów panujących w firmie i dobranie odpowiednich narzędzi. Decydując się na jedno z rozwiązań, należy przeanalizować, czy pomoże nam ono zrealizować zakładane cele komunikacyjne.

Wybierając narzędzia, należy pamiętać o zasobach ludzkich i czasowych. Czy osoba odpowiedzialna za komunikację wewnętrzną w firmie potrafi biegle obsługiwać wybrane narzędzie? Czy wszystkie informacje przekazywane pozostałym pracownikom będzie zbierać sama, czy będzie je otrzymywać z innych działów? Jakie efekty i kiedy przyniesie wdrożenie danego narzędzia? Niezbędne jest stworzenie harmonogramu i kosztorysu prac.

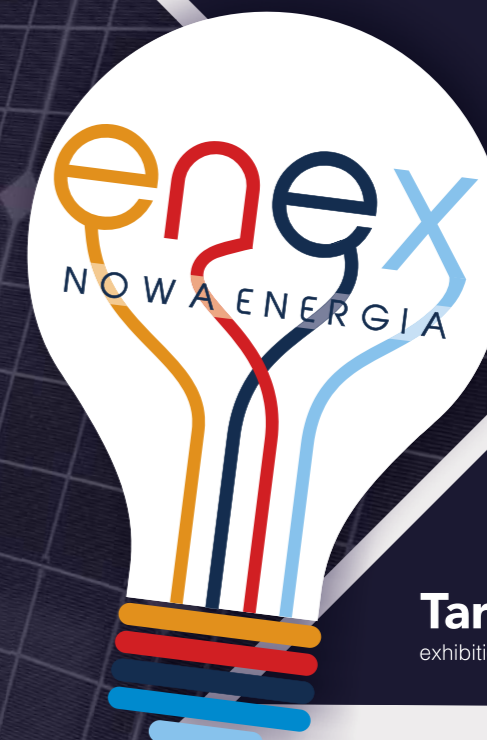
### KROK 4: EWALUACJA

Audyt komunikacji wewnętrznej, a następnie wdrożenie nowej strategii tej komunikacji wymaga podsumowania i oceny. Pomogą w tym odpowiedzi na pytania: „Co zmieniło się po wdrożeniu strategii?”, „Czy wybrane narzędzia są optymalne?”, „U których grup docelowych należy wdrożyć zmiany?”, „Które bariery komunikacyjne wciąż nie zostały przezwyciężone i w jaki sposób można je zniwelować?”. Trzeba również ocenić efektywność i skuteczność strategii – wymienić konkretne działania i określić, jaką ma wartość (minimum i optimum).

Nie zapominajmy o miłej atmosferze w pracy. Warto raz na jakiś czas zorganizować spotkanie integracyjne. Jest to szczególnie ważne w firmach, w których dochodzi do dużej rotacji pracowników lub mających kilka działów znajdujących się w oddalonych od siebie budynkach czy w różnych miastach. Ważny jest przy tym pomysł na spotkanie, a nie wystawność zorganizowanego przyjęcia. Krótko mówiąc, lepsze będzie ognisko, które zespół sam rozpali, niż kolacja w luksusowej restauracji. ■

XX MIĘDZYNARODOWE TARGI  
ENERGETYKI I ELEKTROTECHNIKI

XV TARGI ODNAWIALNYCH  
ŹRÓDEŁ ENERGII



**Targi Kielce**  
exhibition & congress centre

WWW.ENEX.PL

**1-2 III 2017**  
Kielce



TARGI KIELCE SA, ul. Zakładowa 1, 25-672 Kielce Kontakt: enex@targikielce.pl

**TARGI DAJĄ WIĘCEJ**