

# RAPORT



# KOMUNIKACJA WEWNĘTRZNA 2021

## PROGNOZY I DOBRE PRAKTYKI



**LEROY MERLIN**  
**ING BANK ŚLĄSKI**  
**IT-DEV**

**JERÓNIMO MARTINS**  
**DELOITTE**  
**EXACT SYSTEMS**

**APLIKACJE KRYTYCZNE**  
**UNUM ŻYCIE TUIR S.A.**  
**WEEKLY.PL**

## Słowem wstępu,

Rok 2020 zmienił w wielu organizacjach postrzeganie komunikacji wewnętrznej. Obszar niesłusznie i często do tej pory niedoceniany, w czasie pandemii zaczął odgrywać kluczową rolę we wszystkich firmach bez wyjątku.

Raport „Komunikacja wewnętrzna 2021 – prognozy i dobre praktyki” powstał z inicjatywy ekspertów IC Mobile świadczących kompleksowe usługi z zakresu komunikacji pracowniczej, i... z potrzeby czasów. Naszym celem było stworzenie publikacji, która zagreguje doświadczenia i opinie praktyków z obszaru komunikacji z pracownikami i stanie się wsparciem, inspiracją i drogowskazem dla tych, którzy poszukują sposobności do otwartej wymiany doświadczeń.

Przełóżcie Państwo efekt końcowy naszej trzymiesięcznej pracy i współpracy z fantastycznymi ekspertami w swoich dziedzinach – doświadczonymi praktykami z różnych branż i organizacji o zróżnicowanych strukturach i kulturze organizacyjnej – **Leroy Merlin, Jerónimo Martins, ING Bank Śląski, UNUM życie TUIR S.A., Deloitte, Aplikacje Krytyczne, IT-DEV, kancelaria Raczkowski, Weekly i z wielu innych.**

Przygotowując się do wydania tego raportu, poprosiliśmy ich o odpowiedź na pytanie, na czym według nich, powinna skupić się komunikacja wewnętrzna w roku 2021 i w kolejnych latach, w zakresie kompetencji specjalistów, języka i narzędzi komunikacji oraz metod angażowania pracowników; jakie trendy się utrzymają, które się wzmocnią, a które osłabną. I w końcu, jak u nich przebiega komunikacja z pracownikami w tym pełnym wyzwania czasie.

Dziękujemy wszystkim autorom artykułów za podzielenie się wiedzą i doświadczeniem oraz, że postaraliście się znaleźć na to czas, w tak gorącym okresie, kiedy domykane są ostatnie projekty, planowane budżety, a czasu jest jakby wprost proporcjonalnie mniej do ilości zadań. Dlatego tym bardziej dziękujemy za Waszą otwartość i gotowość do wspierania innych.

Natomiast Czytelnikom życzymy wielu inspiracji.  
Pamiętajcie, że zawsze możecie liczyć na nasze wsparcie!

Zapraszamy do lektury i kontaktu.

*Lidia Skrzyniecka, Katarzyna Kryńska, Magdalena Kuropieska-Deloff,  
IC Mobile*

**#internalcommunication #wspieramyIC #strongertogether**

- 1. Lider komunikacji 2025 – czyli o wyzwaniach przyszłości / dr Maksymilian Pawłowski, Leroy Merlin / str. 4**
  
- 2. Czy to jeszcze Lem czy już rzeczywistość? Narzędzia przyszłości w komunikacji z pracownikami:**
  - 7 narzędzi, które poprawią efektywność komunikacji wewnętrznej / Marcin Herman / str. 7
  - „Gwiazdne wojny” o uwagę użytkownika / Ireneusz Mirgos, Weekly.pl / str. 11
  - Chatbot w komunikacji wewnętrznej / Agnieszka Sokołowska, Jerónimo Martins Polska / str. 13
  - Słowem podsumowania / Katarzyna Kryńska, IC Mobile / str. 14
  
- 3. Aby język giętki powiedział..., czyli jak komunikować się z pracownikami, abyśmy zostali zrozumiani:**
  - Pisz prosto, pisz prawdziwie / Damian Ziąber, Ubezpieczeniowy Fundusz Gwarancyjny / str. 15
  - Komunikacja wewnętrzna, po prostu / Emilia Klimek, Karolina Żurowska, ING Bank Śląski / str. 18
  - Jak sprawdzić, czy w firmie panuje syndrom zmęczenia informacją? / Magdalena Kuropieska-Deloff, IC Mobile / str. 20
  - Rola empatii w komunikacji / dr Tomasz Kozłowski, PCSB / str. 23
  - Słowem podsumowania / Lidia Skrzyniecka, IC Mobile / str. 25
  
- 4. Rola komunikacji wewnętrznej w budowaniu zaangażowania pracowników:**
  - Jak wykorzystać narzędzia Microsoft 365 do budowania zaangażowania w zespole rozproszonym? / Łukasz Potrzebka, IT-DEV / str. 26
  - Elastyczna komunikacja wewnętrzna w grupie kapitałowej Exact Systems / Aleksandra Kroll, Exact Systems sp. z o.o. / str. 33
  - Ach ta komunikacja, ach zaangażowanie / Agnieszka Sokołowska, Jerónimo Martins Polska / str. 35
  - Zastosowanie podstaw influencer marketingu w komunikacji wewnętrznej / Katarzyna Kryńska, IC Mobile / str. 37
  
- 5. Wartości w firmie – jak komunikować coś, czego nie widać? / Małgorzata Morańska, Unum Życie TUIR S.A / str. 40**
  
- 6. Co na to CEO? Czyli kilka słów o roli kadry managerskiej w komunikacji wewnętrznej / Małgorzata Górka, kancelaria Raczkowski / str. 43**
  
- 7. Silversci nie tacy inni – komunikacja w ramach wielopokoleniowej organizacji / Ewa Suszek, Deloitte / International Institute of Longevity / str. 46**
  - Słowem podsumowania / Magdalena Kuropieska-Deloff, IC Mobile / str. 49
  
- 8. „Dziwne, u mnie działa...” czyli o sztuce efektywnej komunikacji z działem IT / Marta Liebchen-Supron, Aplikacje Krytyczne Sp. z o.o. / str. 51**
  
- 9. ROI w IC, czyli jak wyliczyć zwrot z inwestycji w komunikację wewnętrzną / Lidia Skrzyniecka, IC Mobile / str. 53**

# LIDER KOMUNIKACJI 2025

## – CZYLI O WYZWANIACH PRZYSZŁOŚCI



**DR MAKSYMILIAN PAWŁOWSKI, MENEDŻER  
KOMUNIKACJI KORPORACYJNEJ W LEROY MERLIN**

*Doktor ekonomii, ukończył Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, posiada tytuł MBA Uniwersytetu Erazma w Rotterdamie. Specjalizuje się w obszarze komunikacji korporacyjnej oraz transformacji cyfrowej przedsiębiorstw ze szczególnym uwzględnieniem korporacyjnych portali społecznościowych. Autor licznych artykułów i szkoleń poświęconych tematyce zarządzania, marketingu i komunikacji.*

Obszar komunikacji korporacyjnej nieustannie ewoluuje, co jest bezpośrednio związane ze zmianami społecznymi, ekonomicznymi oraz technologicznymi, jak również z wyzwaniami przed którymi stawiane są przedsiębiorstwa. I nie jest to zjawisko zaskakujące, ponieważ zmiany są immanentną cechą naszego życia, niemniej to co jest nowe, to tempo ich zachodzenia. Zatem liderzy komunikacji muszą umieć radzić sobie z jednej strony z wolumenem informacji i z drugiej strony z szybkością jej przepływu. Ale dzisiaj w obszarze komunikacji nie chodzi tylko o przepływ informacji, jej skuteczne dostarczenie do odbiorcy czy wykorzystane narzędzia, ale o wartość, jaką ta informacja tworzy dla przedsiębiorstwa. I jest to relatywnie nowa optyka patrzenia na obszar komunikacyjny, szczególnie biorąc pod uwagę, że jeszcze dwie dekady temu był to obszar traktowany jako „sympatyczny” dodatek do struktury organizacyjnej, a dzisiaj uważany jest w wielu dojrzałych przedsiębiorstwach, za obszar strategiczny. Zatem co się zmieniło i na rozwój w jakim kierunku powinni przygotować się eksperci od komunikacji w perspektywie kilku lat?

To co jest kluczowe, z punktu widzenia komunikacji to, że jej podstawy się nie zmieniają i cały czas w sercu jej istoty działania i racji bytu pozostają interakcje między ludźmi, przekazywanie informacji oraz emocji, które ukierunkowane są na tworzenie relacji, współdziałanie oraz osiąganie celów, niezależnie czy odbiorcy są umiejscowieni wewnątrz czy na zewnątrz organizacji. Zatem kluczową kompetencją jest i będzie **umiejętność projektowania architektury informacji**, tak aby odbiorca mógł ją otrzymać, zrozumieć i na jej podstawie podjąć działania, które wynikają z intencji nadawcy. Jednak to co się zmienia, to wagi czy akcenty stawiane na poszczególne cele komunikacji organizacyjnej – nie jest nim tylko przeniesienie informacji, ale osiągnięcie określonego rezultatu na poziomie

4



biznesowym. Zatem zmieniają się pryncypia projektowania działań komunikacji, które najczęściej rozpoczyna się od końca – na przykład zadając sobie pytanie, dlaczego stawiając się na miejscu odbiorcy, zrobiłem czy pomyślałem tak czy inaczej i jaki czynnik informacyjny na mnie wpłynął, że tak się zadziało (można wykorzystać np. metodę person reprezentujących grupy docelowe). Umiejętność właściwego odpowiedzenia na to pytanie, w moim odczuciu jest kluczem w zakresie umiejętności budowania skutecznych planów czy strategii komunikacyjnych. Warto też posłużyć się empatią (jako umiejętnością współodczuwania, wsłuchania się w emocje innych i ich zrozumienie), która zdecydowanie pomaga w procesie projektowania działań komunikacyjnych.

## **„To co się zmienia, to wagi czy akcenty stawiane na poszczególne cele komunikacji organizacyjnej – nie jest nim tylko przeniesienie informacji, ale osiągnięcie określonego rezultatu na poziomie biznesowym.”**

Dodatkowo od działów i ekspertów komunikacji oczekuje się **umiejętności związanej z przeprowadzaniem transformacji organizacyjnej w wymiarze zarówno kulturowym, procesowym jak i technologicznym**. To powoduje, że kompetencje muszą być niezwykle rozległe i stale rozbudowywane, co decyduje o wycenie i skuteczności zawodowej danego eksperta – znajomość narzędzi i technologii informatycznych, umiejętność tworzenia treści (reżyseria filmów czy pisanie tekstów), umiejętności związane z analityką biznesową, znajomość prawa, umiejętności trenerskie, praktyczne umiejętności zarządzania sytuacjami kryzysowymi, zarządzanie zespołem czy zdolności związane z występowaniem przed kamerą – aby tylko wymienić kilka z bardziej kluczowych.

Wyzwaniem, z którym muszą się mierzyć zarządzający komunikacją to digitalizacja i technologia przenoszenia informacji. Sama technologia jest z zasady neutralna, a więc pozostaje kwestia jej właściwego zastosowania do realizacji zdefiniowanych celów oraz zapanowania nad wolumenem informacji tak, aby uniknąć szumu, który może uniemożliwić dotarcie informacji do odbiorców. Łatwość wdrażania nowych rozwiązań, szczególnie tych opartych na chmurze, powoduje nieustanny marsz w kierunku zwiększania ilości kanałów komunikacyjnych, często przy jednoczesnym zmniejszeniu aspektu oceny ich użyteczności, skuteczności czy doświadczeń użytkowników (UX). Zatem kierunek, który musi być znacznie mocniej eksplorowany i praktycznie wykorzystywany, to **analityka systemu komunikacyjnego** (rozumianego jako kompletna platforma komunikacji i współpracy w przekroju całego przedsiębiorstwa) w przedsiębiorstwie i bazujące na osiągniętych wynikach decyzje dotyczące rozwoju jednych narzędzi komunikacji i eliminowaniu tych nie spełniających kryteriów efektywności. Jednocześnie tradycyjna analityka dzisiaj nie wystarcza, rozumiana jako pomiar ilości kliknięć czy czasu spędzonego na czytaniu danej treści. Pomiar jutra to połączenie linią konwersji jaka zachodzi pomiędzy ilością użytkowników, kliknięć czy wyświetleń, stworzonych nowych pomysłów poprzez uczestników danej grupy, ilości wdrożonych pomysłów i nowych procesów, z wynikami finansowymi związanymi z ich wdrożeniem. U podstaw wyzwolenia tego ciągu zdarzeń stoją procesy komunikacyjne i narzędzia informatyczne umożliwiające łączenie

potencjału ludzi. Dlatego, dzisiaj należy komunikację rozpatrywać jako siłę napędową współpracy, która tworzy niekwestionowaną wartość dla organizacji.

Warto zwrócić uwagę, że wspomniane narzędzia, są tylko nośnikami treści i ewentualnie ułatwiają ich tworzenie np. poprzez narzędzia redakcyjne. A to, co ma kluczowe znaczenie w komunikacji to **zamieszczone na platformach komunikacyjnych treści, ich jakość i istotność dla odbiorców** (tutaj też przydaje się wyczucie i empatia). Wraz z nowymi narzędziami zmienia się tradycyjne pojęcie autorów oraz czytelników i tym samym centralne działy komunikacji są dzisiaj odpowiedzialne za to, aby podnosić kompetencje komunikacyjne wszystkich pracowników tak, aby sami mogli być redaktorami treści, czyli twórcami. To znowu kompletne przedstawienie modelu komunikacyjnego, w porównaniu do tego z czym mieliśmy do czynienia dekadę temu. To również powoduje, że trzeba inaczej zarządzać regułami związanymi z tworzeniem i publikacją treści. Wymagane jest odejście od kontroli treści na rzecz **edukacji** związanej z ogólnymi zasadami dotyczącymi tego co można komunikować a tego co nie będzie tolerowane. Im większa jest transparentność tych zasad tym większa skłonność pracowników do wchodzenia w rolę twórców i tworzenie z platform komunikacyjnych atrakcyjnych miejsc do budowania wewnętrznych społeczności.

Reasumując, mam poczucie, że jesteśmy w środku istotnej zmiany w obszarze komunikacji organizacyjnej. Z jednej strony otaczają nas niezwykle wydajne systemy, które umożliwiają niemalże nieograniczony przepływ informacji, z drugiej strony reguły i kultura przedsiębiorstw jest jeszcze nie w pełni kompatybilna z tą szybkością i potrzebami użytkowników. Zawsze na koniec (lub początek), trzeba zadać sobie pytanie, czy współpracownicy są już gotowi – przygotowani – do tego, aby aktywnie włączyć się i skutecznie korzystać z danego systemu komunikacji i współpracy przedsiębiorstwa i czy będzie to budować ich pozytywne doświadczenia i wartość dla firmy...



ZAPRASZAMY TAKŻE DO POBRANIA  
BEZPŁATNIE NASZEGO DRUGIEGO RAPORTU

<https://subscribepage.com/icmobileraporteventy>



Znamy siłę i mechanizmy komunikacji wewnętrznej i sprawnie poruszamy się w jej obszarze niwelując wewnętrzne kryzysy, rozwijając kulturę otwartości i budując zaufanie pracowników do firmy. Jak to robimy?

**Wspieramy firmy** w budowaniu i rozwoju komunikacji z pracownikami.

Na podstawie badań indywidualnych potrzeb firmy, tworzymy komunikację systemowo. **Opracowujemy strategię** komunikacji. **Rekomendujemy i wdrażamy** optymalne narzędzia (intranet, biuletyn, komunikator i in.), opracowujemy komunikaty w formach dobranych do pożądanego efektu działań (np. informacje, artykuły, wideo).

**Szkolimy kadrę zarządzającą**, jak organizować i przeprowadzać efektywne spotkania z pracownikami. **Budujemy** wewnętrzne zespoły redaktorów. **Przekazujemy nasze "know how"** pracownikom odpowiedzialnym za komunikację wewnętrzną. I przez cały czas służymy im radą i wsparciem.

W czasie pandemii, aby móc kompleksowo odpowiadać na potrzeby firm, połączyliśmy siły z M&M Group i dołączyliśmy do naszej oferty również eventy firmowe – hybrydowe i online, oferując m.in. wydarzenia na platformie 3D.

Naszą wiedzę z obszaru komunikacji z pracownikami dzielimy się na bieżąco na stronie internetowej: <http://ic-mobile.pl/blog> oraz na LinkedIn: <https://www.linkedin.com/company/ic-mobile>

Zapraszamy do kontaktu!

**Katarzyna Kryńska, Magdalena Kuropieska-Deloff i Lidia Skrzyniecka**

komunikacja wewnętrzna / audyt / wdrożenia / strategia / consulting / szkolenia / narzędzia komunikacji / upraszczanie języka / eventy firmowe