премия и конференция
INTER COMM

ЭКСПСИ
БИЗНЕС ДЕЛАЮТ ЛЮДИ

ЗЕРКАЛО
ВНУТРЕННИХ КОММУНИКАЦИЙ

2022

ИССЛЕДОВАНИЕ

«Зеркало внутренних коммуникаций»: история исследования

- Масштабное общероссийское исследование внутренних коммуникаций было задумано командой InterComm и ЭКОПСИ еще в 2020 году: на примере подаваемых на Премию кейсов и открытых дискуссий в нашем клубе мы видели невероятное разнообразие как в практиках внутрикома в компаниях (даже самоназвания все разные!), так и в целом – в подходах, методологии и, если угодно, идеологии. Было важно найти «общий знаменатель» для этого разнообразия и увидеть в нем ключевые параметры, важные для успеха внутренних коммуникаций на данном этапе развития отрасли.
- В 2021 году мы реализовали качественный этап работы – провели 30 интервью с признанными экспертами отрасли на тему, как устроена функция внутренней коммуникации в их компаниях, и этот материал лег в основу дальнейшей работы над количественным исследованием (а еще помог сделать подборку интереснейших статей).
- В 2022 году мы подготовили и провели с 15 августа по 25 сентября количественный замер - онлайн опрос широкой аудитории: пригласили к опросу всех, кто занимается в компаниях задачами внутренних коммуникаций (могли быть и сами «внутрикомы», и HR-эксперты, и маркетологи, и другие специалисты) – рассылку с приглашением принять участие проводили среди подписчиков тематических каналов InterComm и клиентов компании MediaLine, а также клиентов ЭКОПСИ. Размах задач опроса и разнообразие респондентов абсолютно соответствует, на наш взгляд, ситуации в отрасли.
  В результате участниками опроса стали более 400 человек, но в итоговых данных мы оставили ответы 306 респондентов из разных компаний (убрали неполные или некачественные заполнения).

Цели и задачи исследования в 2022 году

Нашей целью было создание качественного инструмента замера рынка, который бы показал ситуацию в отрасли в целом и предоставил бы внутренним коммуникаторам способы описания и оценки системы внутренней коммуникации в компании, а также возможность в дальнейшем сравнить свою работу с отраслевыми бенчмарками.

Разрабатывая наше исследование, мы держали в фокусе внимания 3 основные задачи:

- Как описать функцию внутренних коммуникаций, как замерить этапы ее формирования (условно, её зрелость)?
- Как определить метрики эффективности функции, как «померить пользу»?
- Каков сейчас внутренний коммуникатор? Какие проблемы для него актуальны как для специалиста, и как он их решает?

Наши планы на 2023 год

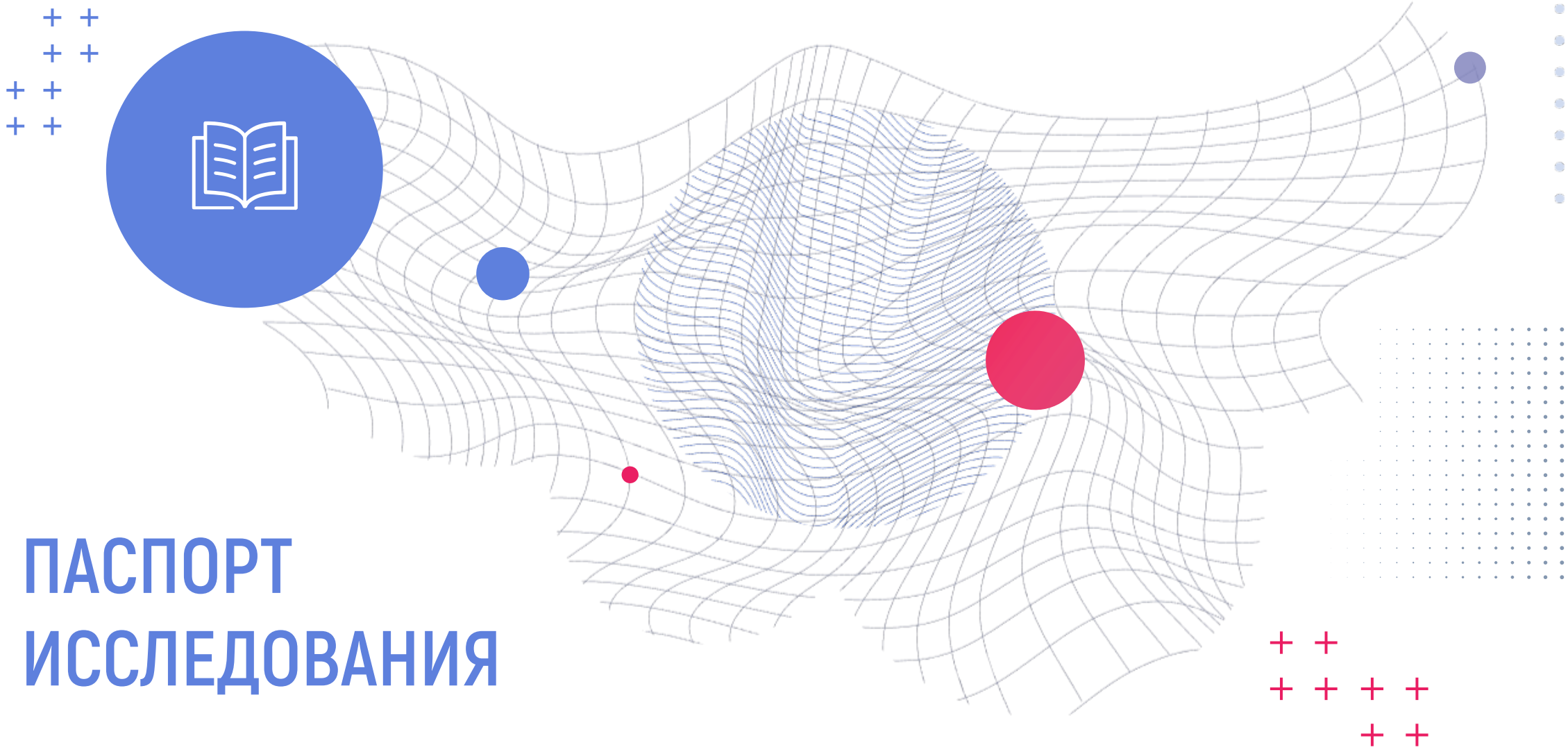
- Мы намерены сделать наше исследование ежегодным: только так, при сохранении преемственности в идеологии и методах, мы сможем отслеживать динамику рынка и его тренды, и формировать бенчмарки для оценки систем внутренних коммуникаций в отдельных компаниях.
- Исследование 2022 года помогло нам сформировать первичную модель внутренних коммуникаций и методологию опроса, безусловно, мы будем дорабатывать их в дальнейшем.
- В 2023 году мы немного поменяем фокус опроса: будем опрашивать команды внутренних коммуникаций по отдельным компаниям, что поможет нам более четко соотнести специфику функции внутренних/корпоративных коммуникаций с отраслевыми задачами и масштабом компаний.
- В 2023 году мы присоединим к исследованию отдельный трек – «студенческий», то есть поработаем с вузами. Интервью с экспертами вузов и опросы студентов помогут проявить представления потенциальных внутренних коммуникаторов о своей будущей деятельности и сопоставить их с ожиданиями компаний от специалистов по внутренним коммуникациям: «Чему учим в вузе» VS «Что необходимо бизнесу».
- Мы ориентируемся на создание отраслевых стандартов, поэтому мы уверены в пользе и значимости нашего исследования.

Система замеров и условные обозначения в отчете

- Нам было важно оцифровать каждый параметр, и привести ответы к единой системе замеров, которую можно использовать в дальнейшем – как для отслеживания динамики по отрасли, так и для выстраивания бенчмарков для отдельных компаний. Поэтому большая часть показателей дана в индексах.
- Большинство вопросов анкеты было сформулировано в форме утверждений, с которыми можно выразить степень согласия. Для расчета итогового индекса из доли респондентов, сделавших положительный выбор, мы вычитали долю респондентов, сделавших отрицательный выбор (ответы «затрудняюсь ответить» не брали в расчет). Далее индексы распределены по зонам – насколько стабильна или рискованна ситуация по данному направлению

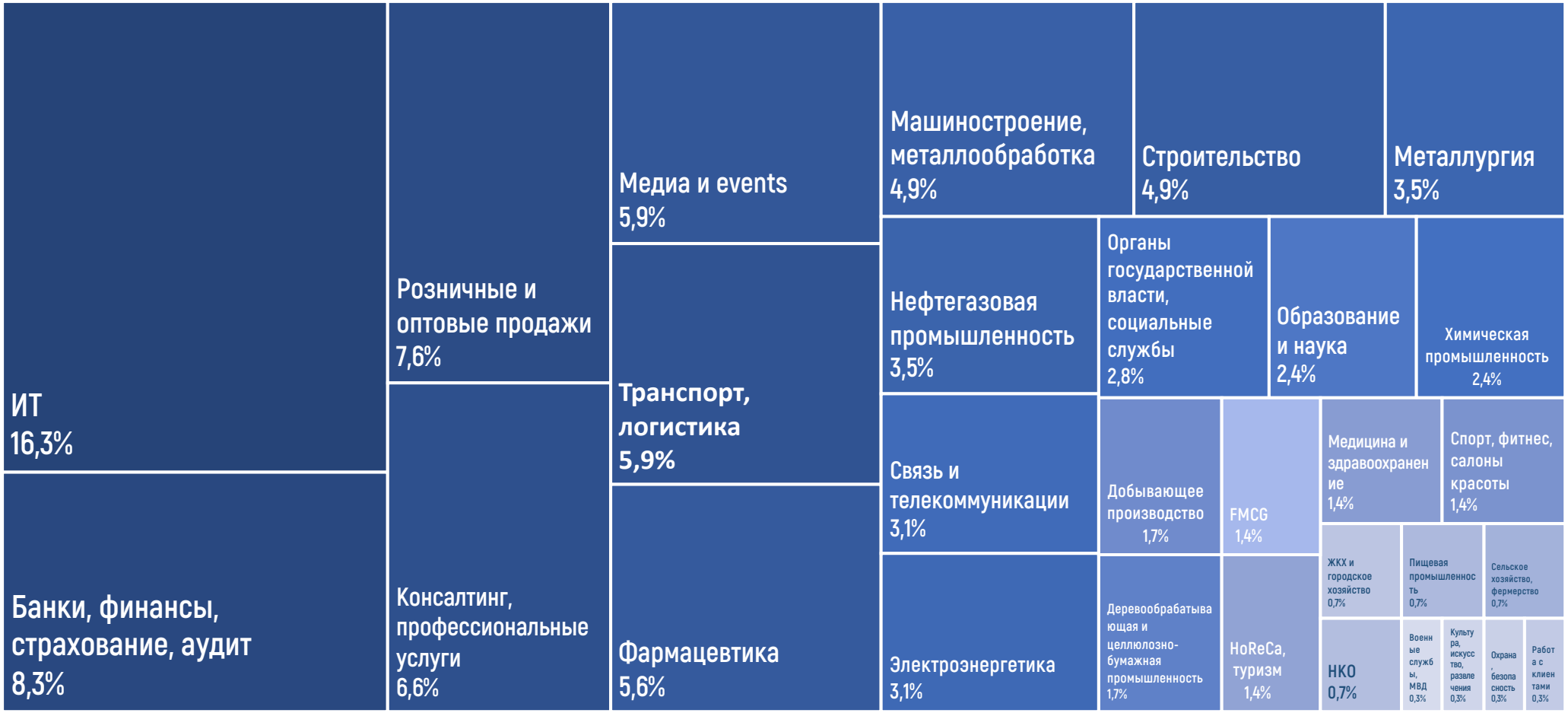
ИНДЕКС (%) = (Полностью согласен + Скорее согласен) – (Скорее не согласен + Совершенно не согласен)

От 51 до 100%		Позитивная зона. Это сильный показатель, который является ресурсом и основой развития
От 21 до 50%		Стабильная зона. Показатель пока в норме
От -11 до 20%		Зона риска. Показатель, по которому возможен «провал»
От -100 до -10%		Зона кризиса. Показатель крайне низкий

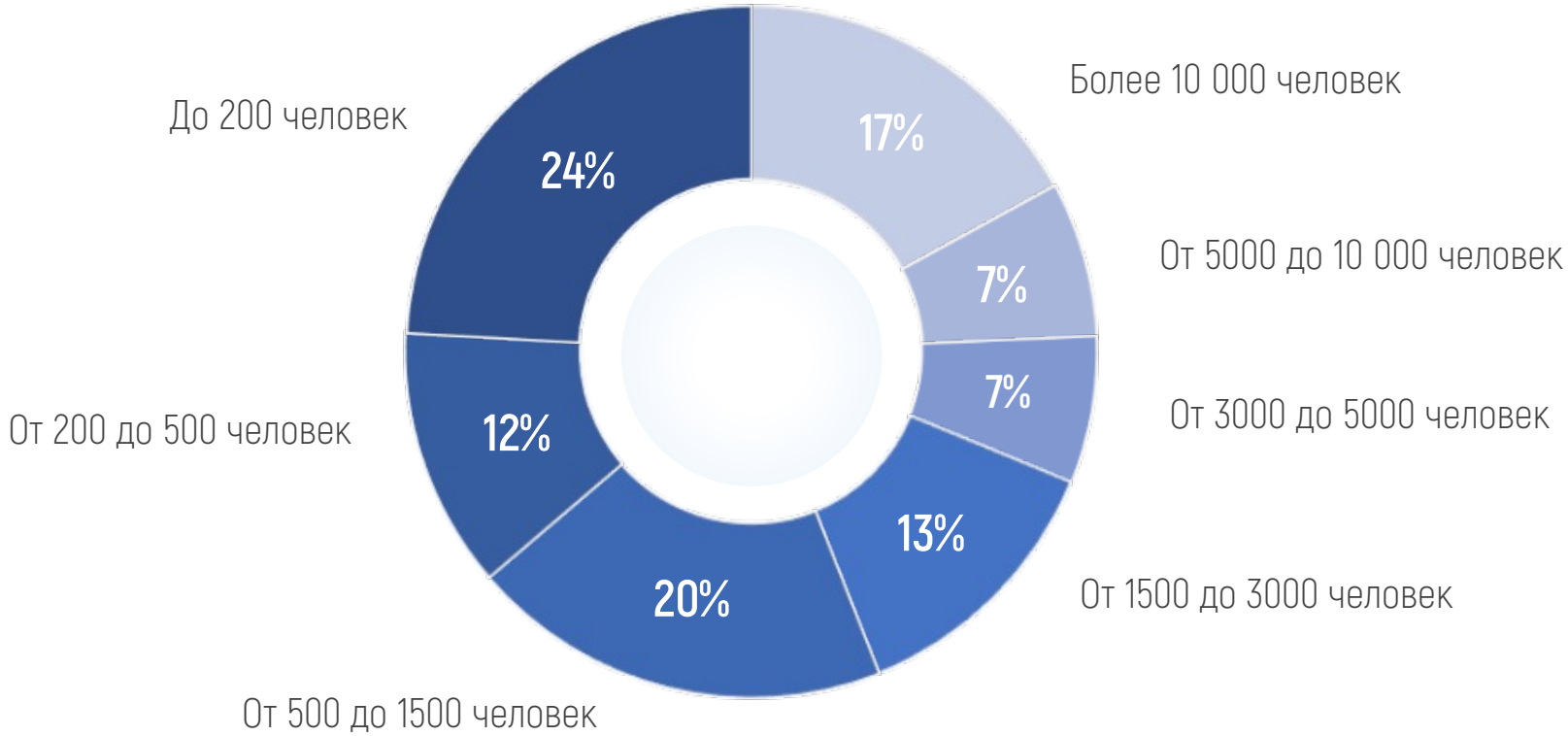


ПАСПОРТ ИССЛЕДОВАНИЯ

01 Сфера деятельности компании



02 Численность сотрудников в компании



03 Регион присутствия компании

04 Комментарии к паспорту исследования

- К участию в опросе присоединилось более 400 человек, но в итоговых данных мы оставили ответы 306 респондентов из разных компаний (убрали неполные или некачественные заполнения).
- Наиболее массовым было присутствие среди респондентов представителей IT-компаний, финтеха, страхования и банковской сферы, ритейла, фармацевтики, транспортно-логистической сферы, а также двух «профессиональных кластеров» - консалтинга и медиа.
- Помимо подсчета индексов, мы также определяли возможные корреляции ответов респондентов (например, зависимость выбора тех или иных форматов контента от отрасли и количества сотрудников). Там, где о наличии корреляции можно говорить уверенно, мы отмечали это в выводах.

КЛЮЧЕВЫЕ ВЫВОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Стадии развития внутренних коммуникаций

- Мы полагаем, что во внутренних/корпоративных коммуникациях есть 3 ключевых стадии развития:
  - **Информирование** – внутренние/корпоративные коммуникации обеспечивают постоянный обмен и «течение» информации внутри компании, непрекращающееся воссоздание общего контекста, что служит непосредственной поддержкой производственным процессам компании и решению ее бизнес-задач. Это самый очевидный, самый первый компонент внутренних коммуникаций, с которым так или иначе работает любая компания (неважно, есть ли у нее при этом специально выделенная функция). Основной вопрос, с которым работают коммуникации - **«ЧТО»** мы должны делать, чтобы обеспечить эффективность рабочих процессов. Здесь функция коммуникации – сервисная, поддерживающая.
  - **Вовлечение** – внутренние/корпоративные коммуникации обеспечивают не только обмен информацией, но и включают сотрудника в обсуждение информации, что подразумевает его активность в диалоге, и систему налаженной ОС (обратной связи) в компании – от субъекта к субъекту, от сотрудников к Компании и от Компании к сотрудникам. При реализации этого компонента коммуникации важно обеспечить не просто обмен информацией, но и достичь взаимопонимания, и здесь начинает иметь значение качество коммуникации. Основной вопрос: **«КАК»** мы это делаем, а не только «ЧТО». Коммуникация становится необходимой частью и условием формирования корпоративной культуры
  - **Трансляция смыслов** - внутренние/корпоративные коммуникации обеспечивают решение максимально важной задачи, они работают над донесением смыслов происходящего каждому сотруднику, а следовательно, и его поведения. **«ЗАЧЕМ»** мы это делаем – ответ на этот вопрос обеспечивает и ответы на вопросы «ЧТО» и «КАК».
    Это уровень, на котором внутренние/корпоративные коммуникации играют стратегическую роль в решении бизнес-задач.
- Безусловно, в работе каждой компании есть необходимость одномоментно отвечать на все 3 вопроса, и в каждой «коммуникационной единице» есть все три компонента, в той или иной степени. Однако в процессе формирования и созревания функции внутренних коммуникаций фокус внимания внутри коммуникации перемещается последовательно: от первичного насыщения информационного поля и поддержания его в эффективном статусе – к вовлечению сотрудников в диалог и формирование корпоративной культуры – и далее к трансляции смыслов и изменению поведения людей.
- Трансляция смыслов и изменение поведения людей не могут быть реализованы, если нет выстроенной системы информирования, если нет диалога и вовлечения. Более зрелая стадия включает в себя предыдущие.

Внутренние/корпоративные коммуникации пока сервис, а не стратегическая бизнес-функция

80% компаний*

Сервисная функция

Информирование

- Мало системности
- Фокус - на организации мероприятий и поддержке других бизнес-функций
- Реагирование, а не проактивность
- Топы мало вовлечены

+

15% компаний*

Часть корпоративной культуры

Вовлечение

- Диалог /ОС внутри компании
- Топы – субъекты коммуникации
- Фокус – на вовлечение сотрудников
- Проактивность

+

5% компаний*

Стратегическая функция

Трансляция смыслов

- Топы и сотрудники – соавторы коммуникации
- Фокус – на осмысленное изменение поведения людей и целенаправленное внедрение изменений

* Мы на основании ответов наших респондентов экспертно определили, каково процентное распределение компаний (в которых работают респонденты) по стадиям развития. Пока в большинстве компаний - «внутриком как сервис», то есть основной фокус внимания внутренних/корпоративных коммуникаций сосредоточен на информировании. Внутренние/корпоративные коммуникации как стратегическая функция – по данной выборке не более чем в 5% компаний.

Внутренние коммуникации в моей компании – это.....

Про людей, их достижения, про команду, дополнительный инструмент бизнеса

Часть функции HR по созданию благоприятной атмосферы в команде и оперативному информированию

Мышка из сказки репка. Маленькое, замыкающие звено, но без нас бы ничего не получилось

Демократия

В стадии начала, развития

Сервисная функция

Миф

Неотъемлемая часть корпоративной культуры

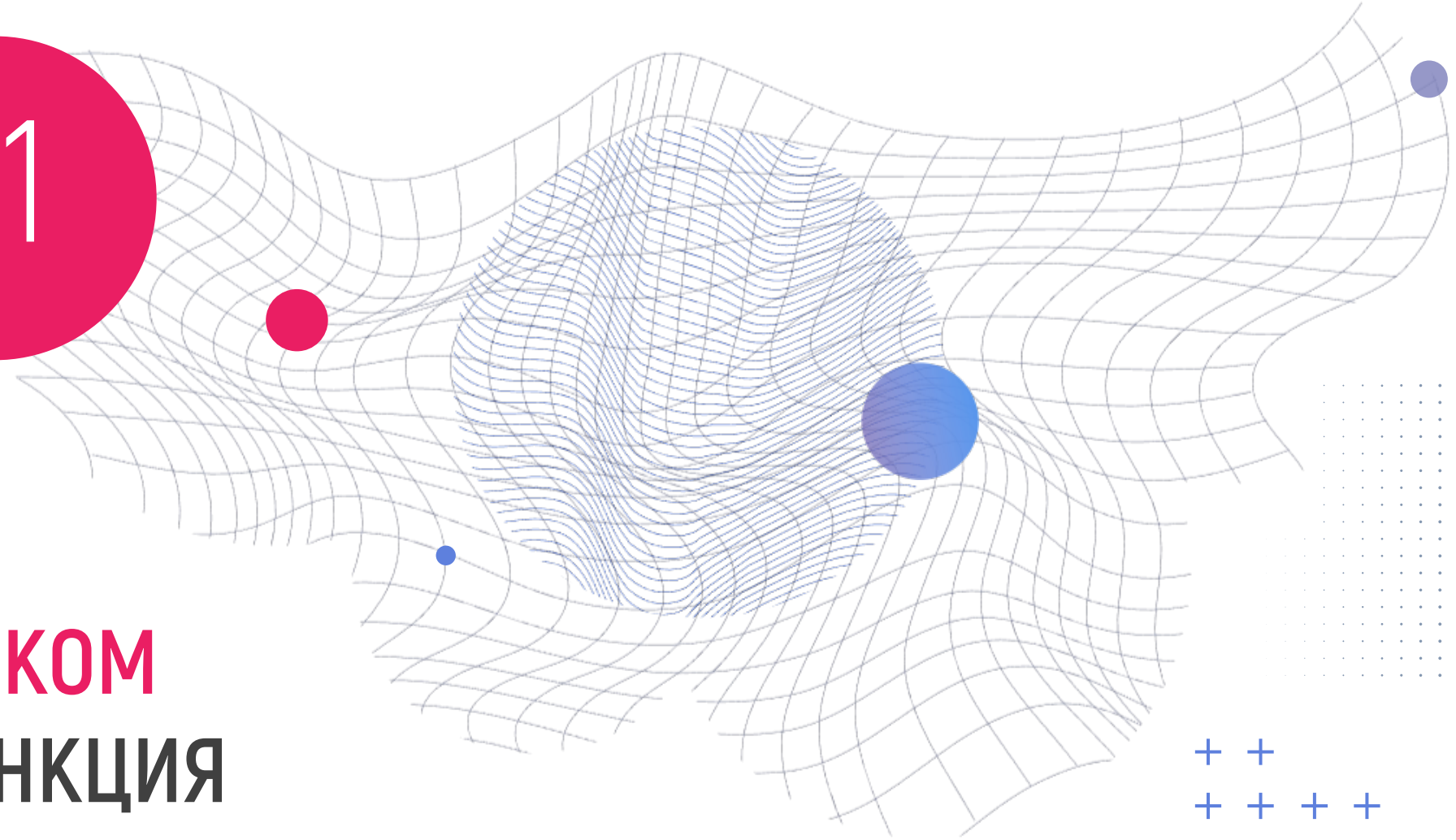
Корпоративные рассылки и мероприятия

Важная стратегическая функция

Огромное непаханое поле возможностей

* Ответы на открытый вопрос (подборка наиболее типичных ответов)

01



ВНУТРИКОМ
КАК ФУНКЦИЯ

01 К какой функции принадлежит внутренняя коммуникация в вашей компании?

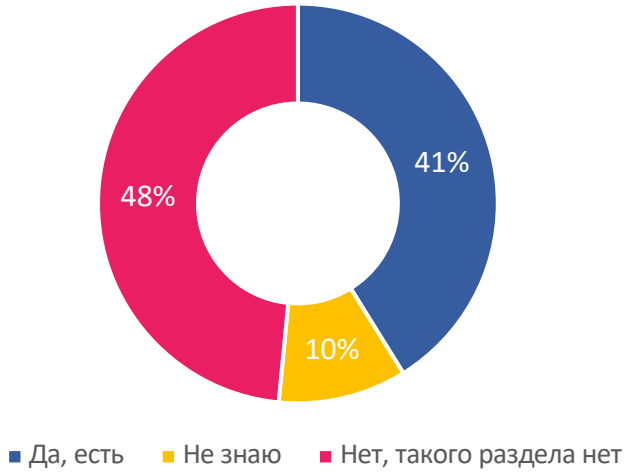
- Растет самостоятельность внутренних коммуникаций внутри компаний. Функция внутренних коммуникаций все чаще оформлена в компаниях как отдельное направление, хотя HR все еще выступает как «материнская функция».
- Чаще всего выделение внутренних коммуникаций в отдельную функцию связано с численностью компании – переход от 1500 сотрудников к 3000 уже диктует необходимость выделения самостоятельной функции внутрикома.
- Частая картина – когда есть «внутренние/корпоративные коммуникации + что-то еще». Например, бренд работодателя, или ESG.

02

Как устроена работа с внутренними коммуникациями?

03 Как представлены внутренние коммуникации для сотрудников?

Есть ли раздел в онбординге, посвященный внутренним коммуникациям?



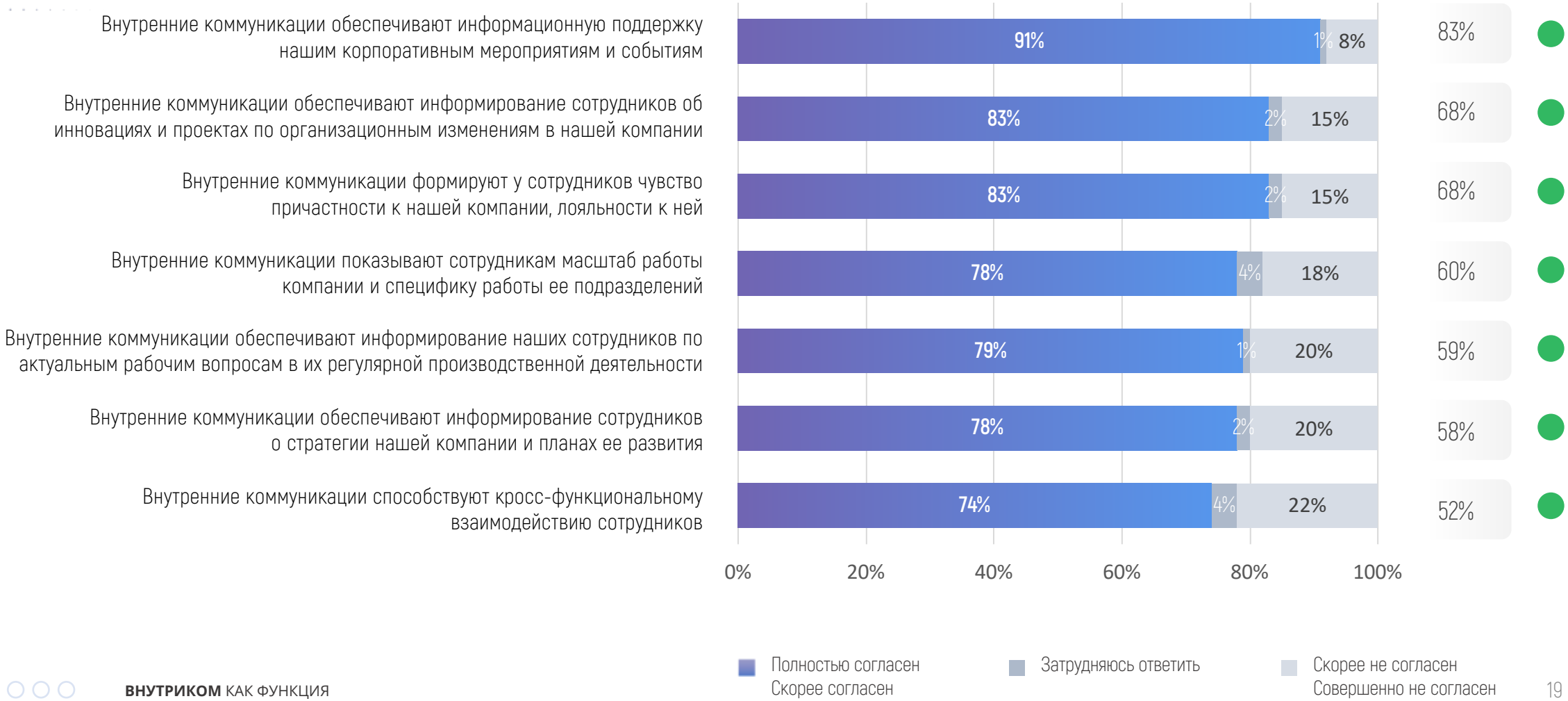
Документы/материалы, отражающие общие принципы коммуникации в Компании

ВЫВОДЫ

Новые сотрудники осваивают систему внутренних коммуникаций скорее «естественным путем», нежели организованно и целенаправленно:

- Почти в половине компаний не знакомят новичков с «внутрикомом»
- В четверти компаний для сотрудников нет документов, в которых отражались бы правила коммуникации в компании.

04 / 1 Актуальные задачи внутренних коммуникаций



04 / 2 Актуальные задачи внутренних коммуникаций

05

Выводы

- Внутренние коммуникации пока сервис, а не стратегическая функция для бизнеса, но уже идет движение в сторону стратегичности: «внутриком» отъединяется от материнских функций, появляется запрос на оформленную стратегию, функция чаще переподчиняется топ-руководителю на уровне N-1 (см. далее)
- Большая часть актуальных задач внутрикома – пока информирование, а не работа со смыслами. Рассказать как можно большему числу людей, транслировать информацию – эта задача в фокусе. Формировать единую корпоративную культуру, поддерживать изменения, работать со смыслами, менять поведение сотрудников – эти задачи не в фокусе.
- Мало системности – есть реактивность. То есть действуем «по возникающим задачам и запросам», а не по плану». Практически нет «положенных на бумагу», согласованных и озвученных стратегий, планов и метрик эффективности.
- Наиболее развитая стратегичность внутренних коммуникации в фармацевтической сфере, рядом – показатели у банковской сферы, ИТ и ритейла. Банки, ИТ, ритейл – отрасли, которые критично зависят от сотрудников – от их качеств, актуального состояния, настроя – а следовательно, и от коммуникации с ними.
- С корпоративной культурой и системным сбором обратной связи от сотрудников чаще работают крупные компании (от 5000 человек), и чаще банки и ритейл.

02

РОЛЬ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ВО ВНУТРЕННИХ КОММУНИКАЦИЯХ

01 Какова роль руководства во внутренних коммуникациях?

02

В каких видах коммуникации с сотрудниками и как часто принимает участие топ-менеджмент?

03 Инструменты вовлечения руководителей компании в работу внутренней коммуникации

- Финтех – лидер по вовлечению руководителей во внутренние коммуникации
  - В финтехе чаще применяются разнообразные практики вовлечения (в среднем - указано 6 из 7 практик).
  - Самый часто используемый инструмент – «снимают» с руководителей потребности в плане коммуникации.
- Чем больше компания – больше разнообразие инструментов вовлечения топ-руководителей во внутренние коммуникации

04

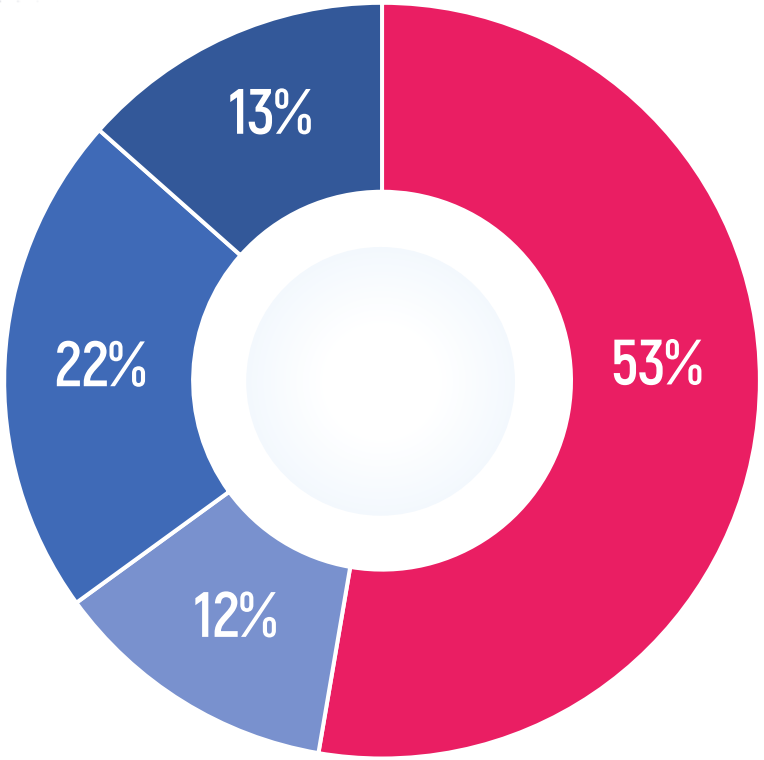
Выводы

- Топ-менеджер как заказчик внутренних коммуникаций и куратор функции в целом – выступает в 2/3 случаев, это уже стабильный показатель, но пока не ресурс для прорыва.
- Топ-менеджмент уделяет мало внимания внутренним коммуникациям на сутевом уровне, но готов включаться в отдельные мероприятия. Пока у топ-руководителей скорее презентационная роль, как у «свадебных генералов» – открыть мероприятие, сказать мотивирующую речь, принять участие в награждении.
- Запрос от руководителей на коммуникационные проекты есть, но сами они гораздо меньше вовлечены в формирование конкретного плана работы внутренних/корпоративных коммуникаций. Топ-менеджер как заказчик не может четко сформулировать задачу и далее ее результат оценить. Нужно сделать заказчика грамотным.
- В сфере IT, финтеха и ритейла ситуация с вовлеченностью топ-руководителей во внутренние коммуникации чуть лучше, чем в остальных отраслях – руководители чаще курируют функцию внутрикома (примерно в 1,3 раза), готовы оценивать эффективность коммуникаций (в 1,2 раза чаще).
- Чем больше численность в компании, тем реже топы участвуют в коммуникации лично, тем более формализованной становится коммуникация топов с сотрудниками.

03

НАСТРОЙКА И РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ ВНУТРЕННИХ КОММУНИКАЦИЙ

01 Как часто в компании проводится аудит системы внутренних коммуникаций?



- Никогда не проводили
- Проводили однократно
- Проводим, если возникает какая-то проблема
- Регулярно проводим

ВЫВОДЫ

- Еще один довод в пользу отсутствия системности и стратегичности – функция внутренних коммуникаций «растет сама по себе», предполагается некое органическое её развитие без контроля и аудита.
- Если и проводится аудит и ревизия «внутрикома»– то скорее в качестве реакции на возникающие проблемы.

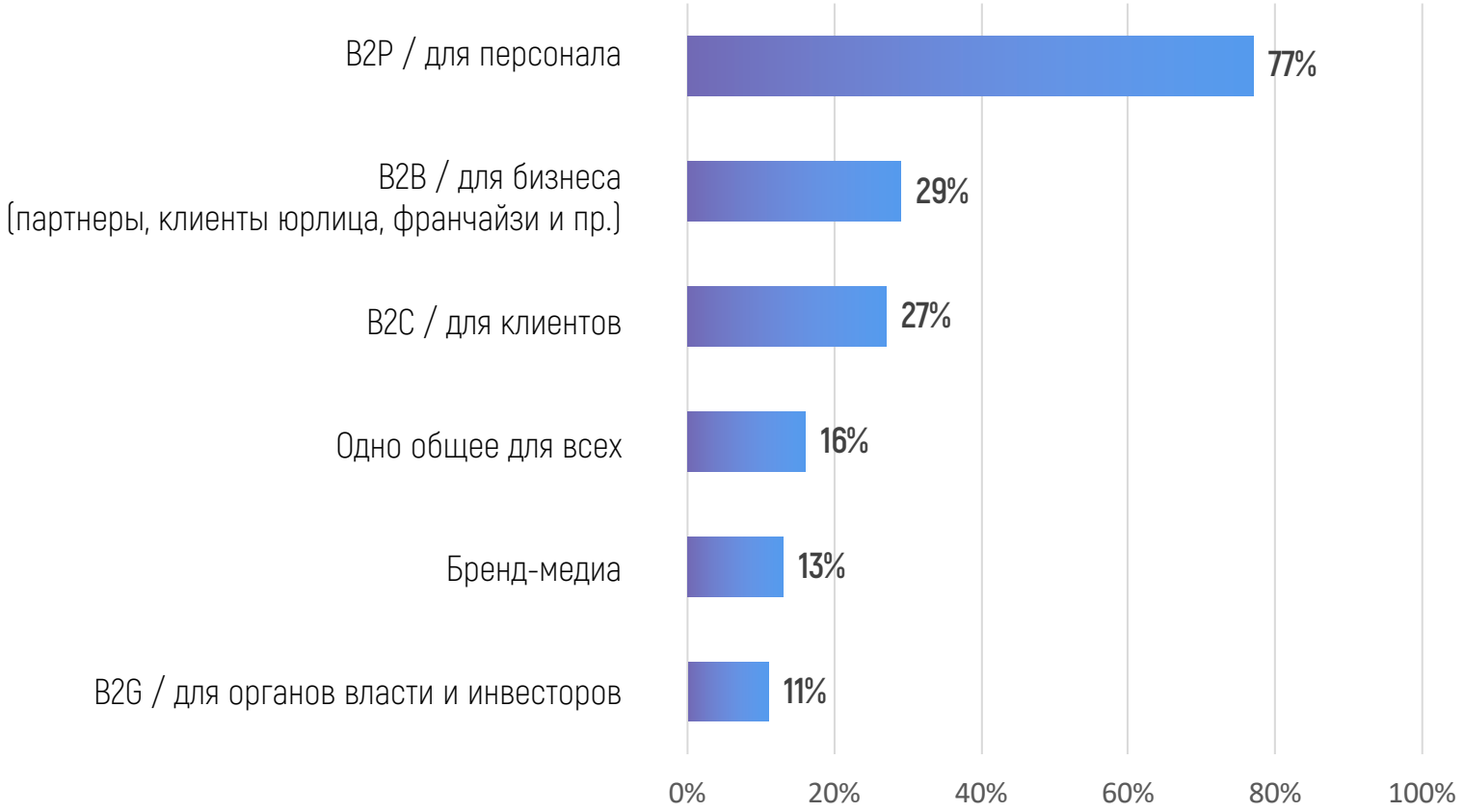
02

Какие показатели чаще всего отслеживаются при аудите корпоративных коммуникаций?

04

ИНСТРУМЕНТЫ ВНУТРИКОМА

01 Для каких целевых аудиторий предназначены корпоративные медиа?



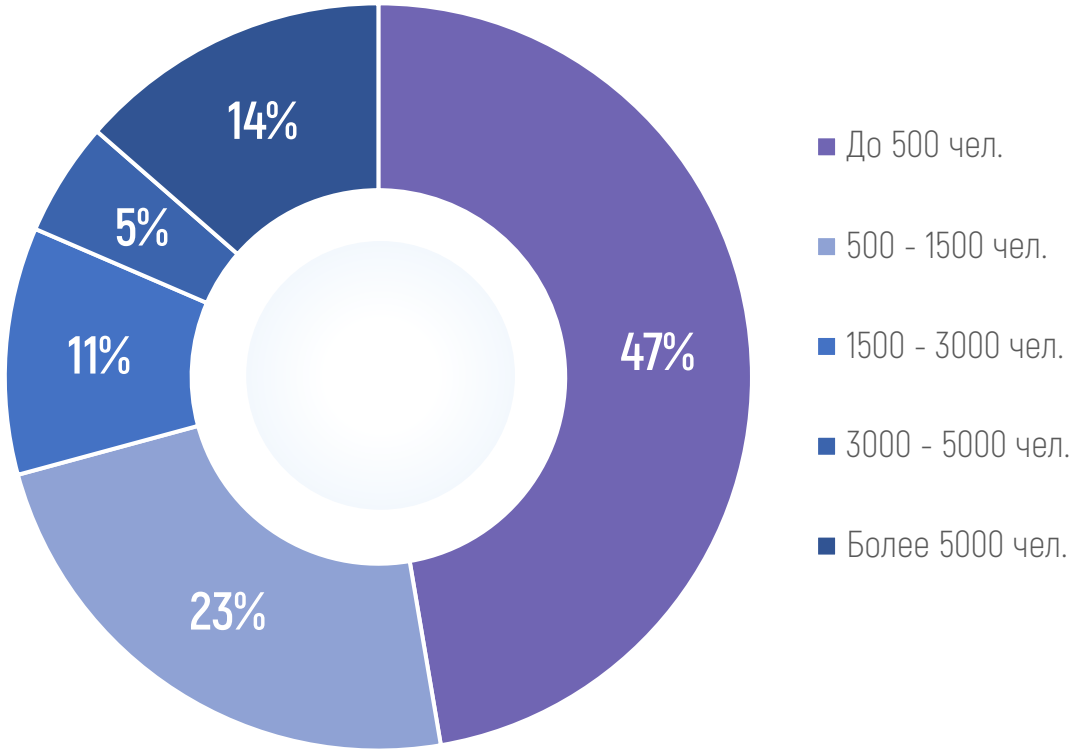
ВЫВОДЫ

- Чаще всего - корпоративные медиа ориентируются на персонал
- Довольно редко делается одно медиа для всех – но тем не менее такой подход имеет место
- Бренд-медиа – пока не частая история для корпоративных коммуникаций, этот формат освоен мало

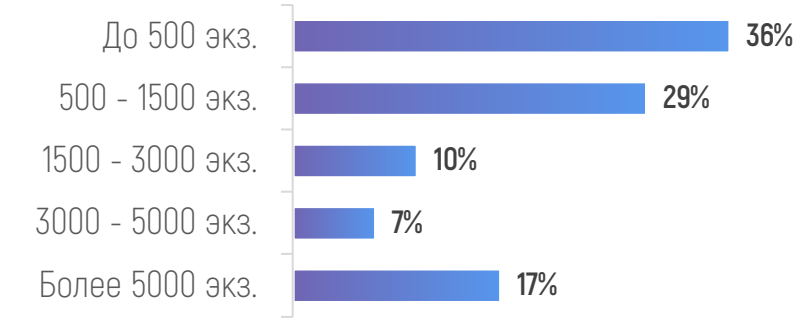
02 Инструменты корпоративных коммуникаций

03 Тираж, периодичность изданий

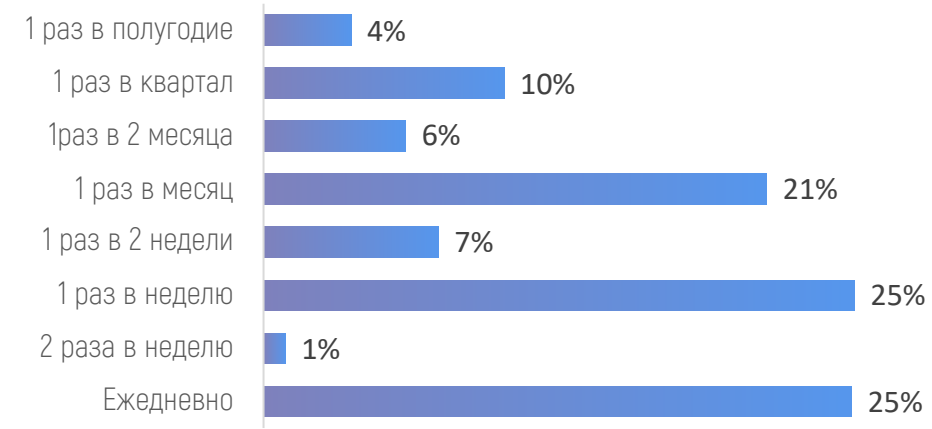
Количество пользователей основного канала внутренней коммуникации



Тираж издания

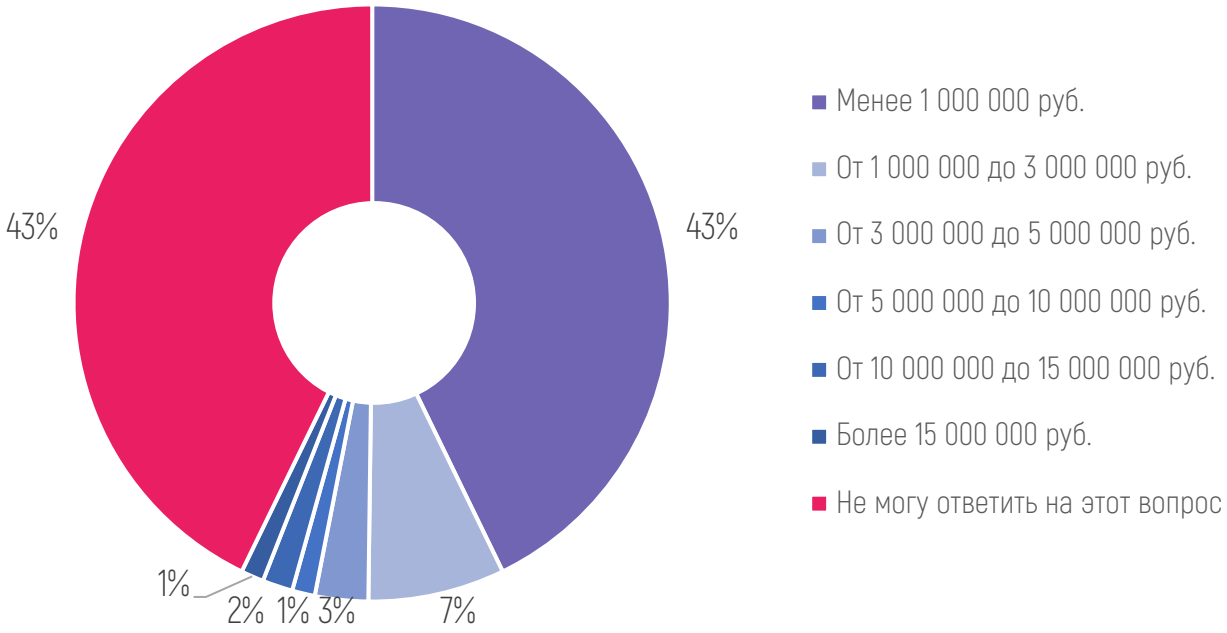


Периодичность выхода основного корпоративного медиа



04 Бюджет

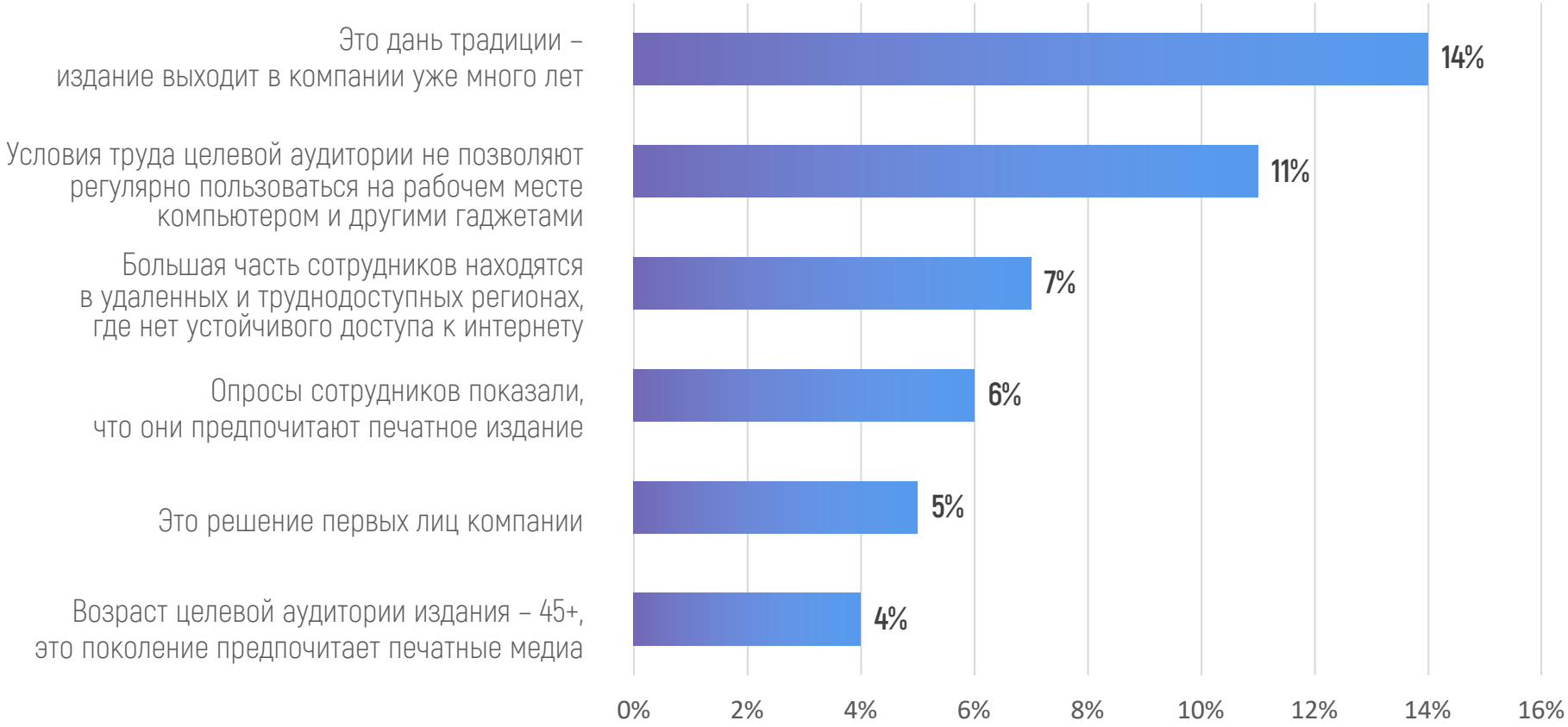
Затраты на корпоративные медиа



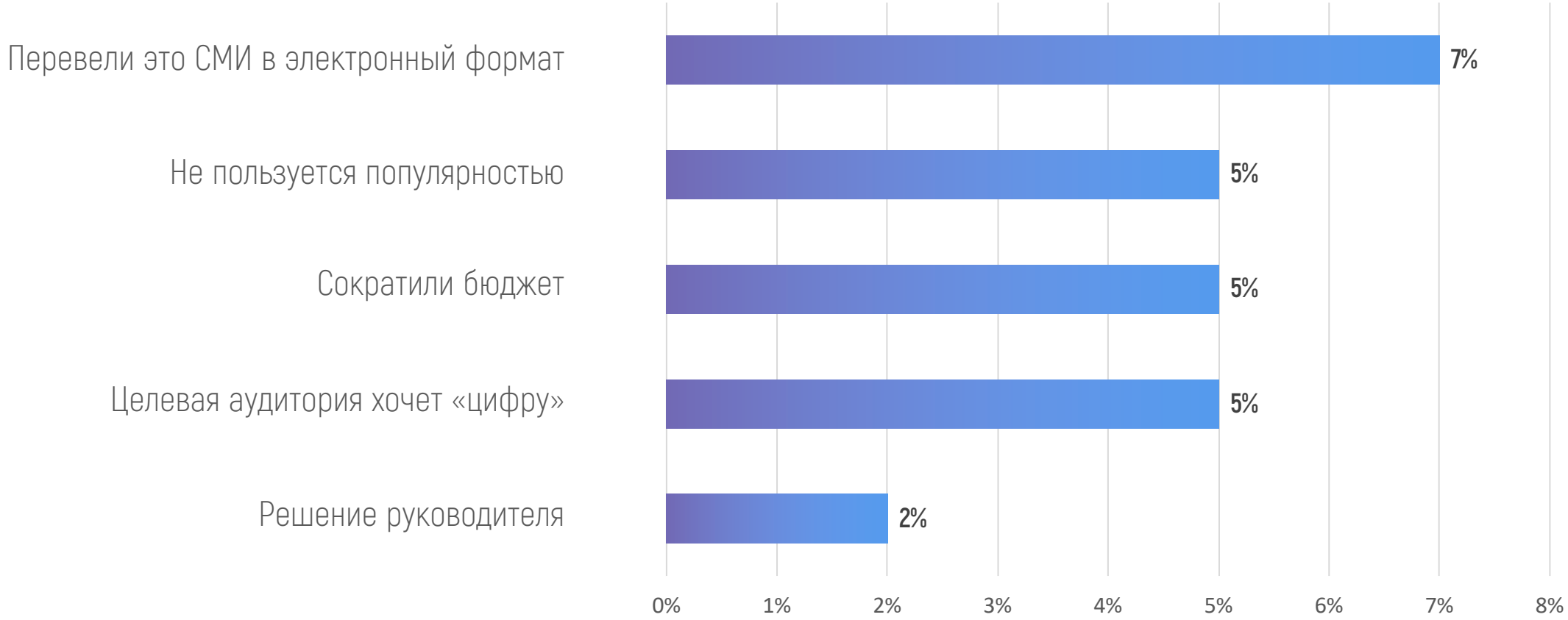
ВЫВОДЫ

- Почти половина респондентов не знают затраты на корпоративные медиа. Это очевидная связка с отсутствием стратегичности и реактивностью «внутрикома»: «нет плана, нет метрик, нет системы – не бюджетируешь системно и не можешь подсчитать затраты»
- Возможно, затраты «размыты» между разными подразделениями – PR, HR, GR – особенно в плане затрат на мероприятия
- Более чётко на вопрос о затратах отвечают самые крупные и самые мелкие компании

05 Мы выпускаем печатное издание, потому что ….



06 По каким причинам компании закрывают печатные издания?

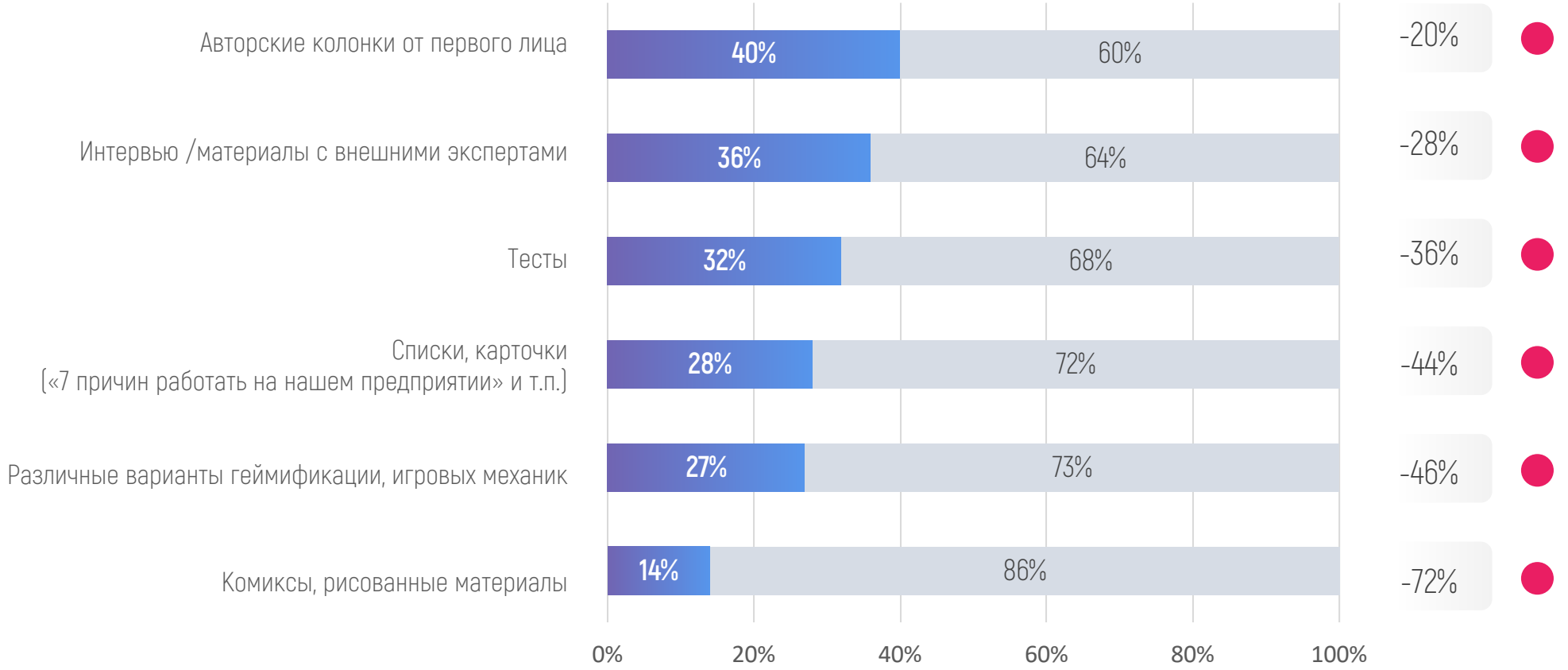


07 Мы работаем с электронными каналами коммуникации, потому что ….

08 / 1 Какие форматы подачи контента используются?

08 / 2 Какие форматы подачи контента используются?

08 / 3 Какие форматы подачи контента используются?



09 Какие форматы подачи контента используются?

- Удивительно неразнообразие форматов – такое впечатление, что большинство корпоративных медиа «застряли» в тексте – интервью, инструкциях, статьях, лишь изредка подключая инфографику.
- Это дополнительный аргумент к перекосу в информирование: внутренние коммуникации бесконечно транслируют информацию, но мало работают со смыслами, системно не поддерживают изменений и не ориентированы на изменения в поведении людей.
- Сотрудники как ЦА для потребления контента – очень слабо изучены (нет карты их потребностей, интересов).
- Сотрудники практически не воспринимаются как СОАВТОРЫ

05

ПОРТРЕТ
ВНУТРЕННЕГО КОММУНИКАТОРА

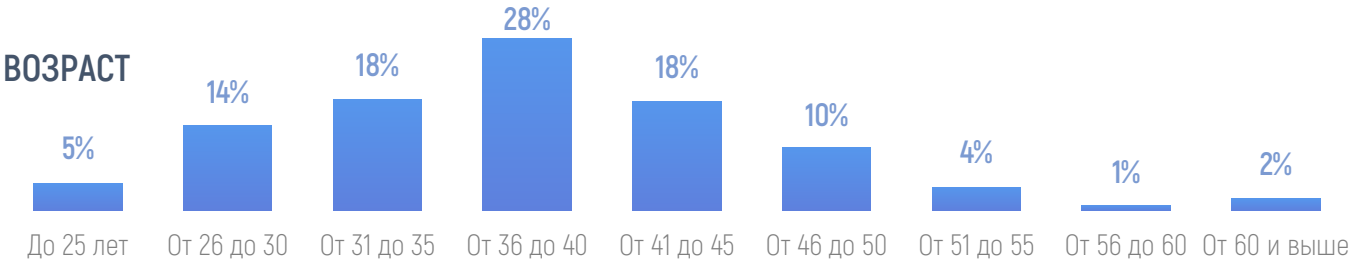
01 Паспорт исследования

ПОЛ

84%

16%

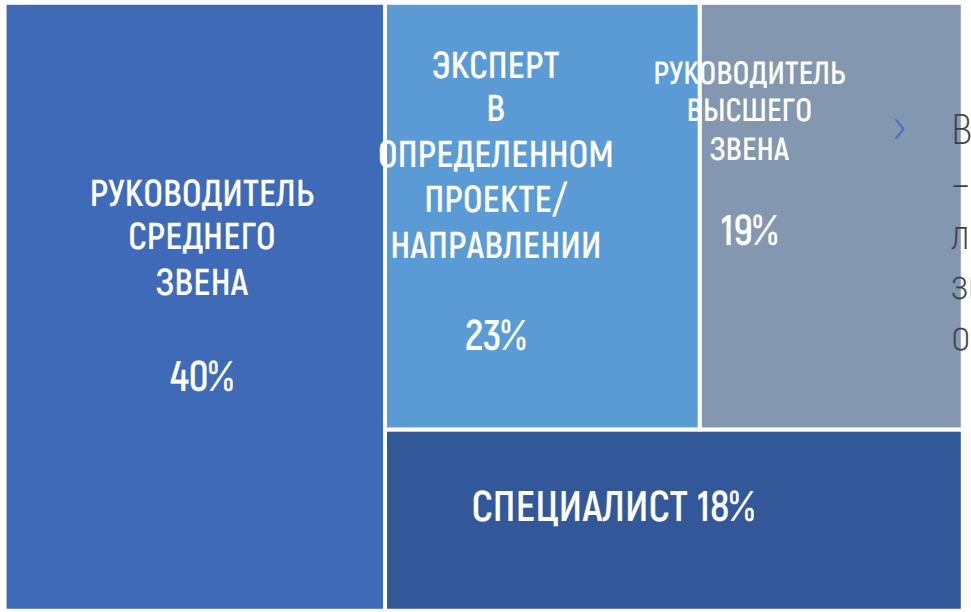
ВОЗРАСТ



ОБРАЗОВАНИЕ

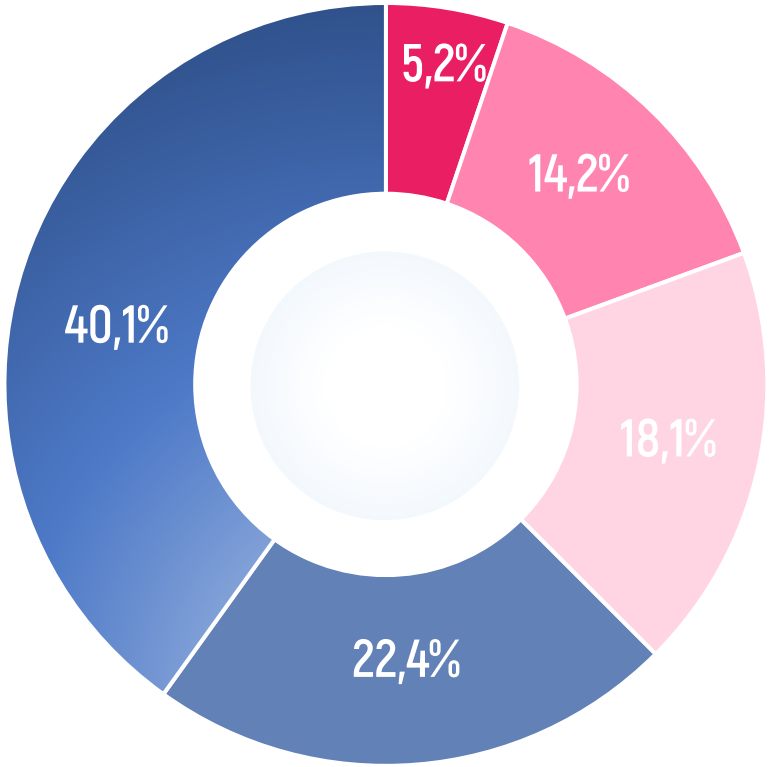
MBA	8%
Учёная степень	6%

ПОЗИЦИЯ В КОМПАНИИ



Внутренний коммуникатор – это женщина от 30 до 45 лет, руководитель среднего звена, с гуманитарным образованием

01 Как вы оцениваете свое нынешнее положение в компании с точки зрения перспектив дальнейшего развития?



- Не вижу сейчас перспектив для себя во «внутрикоме» в целом
- Не вижу перспектив на своей позиции, ищу альтернативу
- Не вижу перспектив на своей позиции, но пока не ищу альтернативу
- Меня все сейчас устраивает на этой позиции
- Меня все сейчас устраивает на этой позиции, и я вижу перспективы роста и развития в своей компании

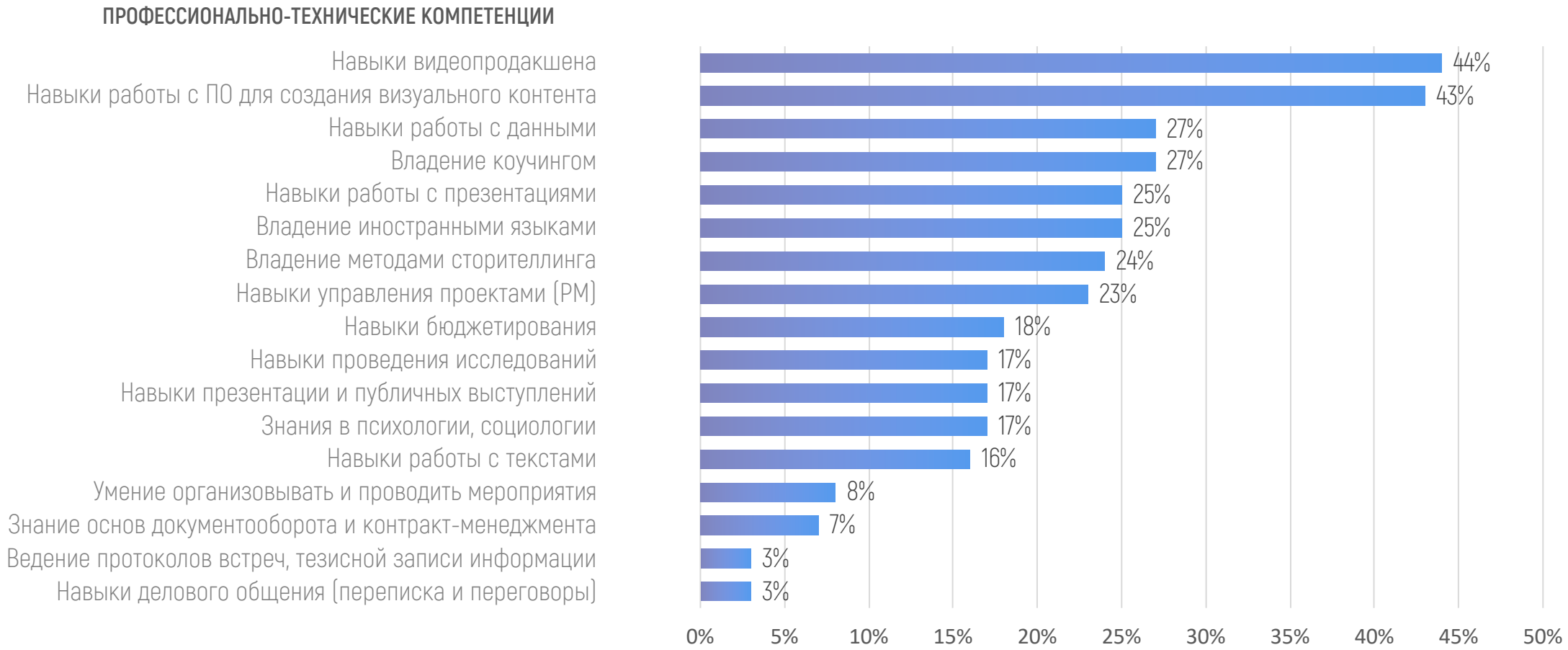
ВЫВОДЫ

- 62% опрошенных видят для себя перспективы во внутрикоме, не «чувствуют стеклянного потолка»
- Только 5% респондентов считают, что в отрасли нет перспективы, 32% видят ограничения только на своей позиции

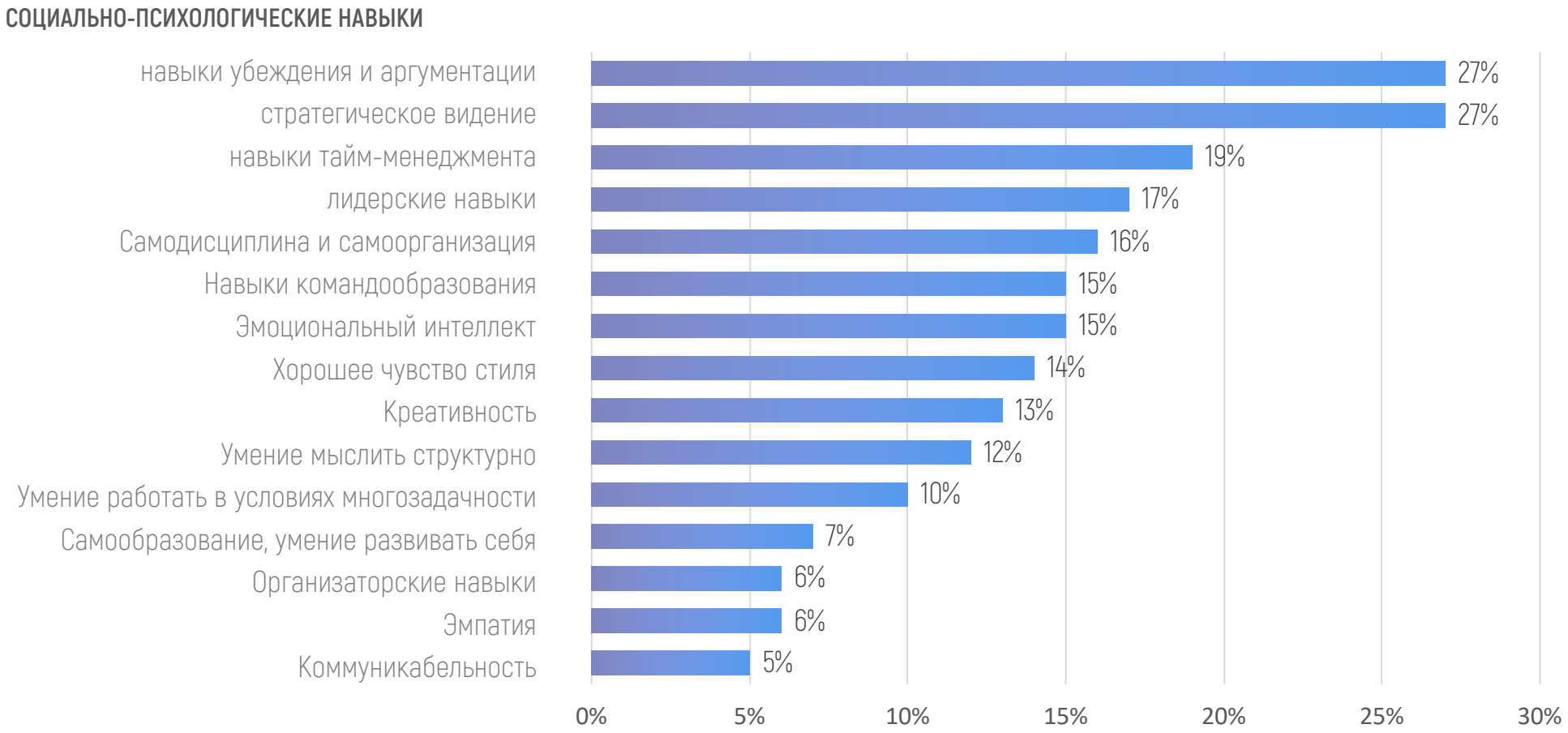
02 Какие альтернативы вы рассматриваете сейчас для себя?

03

/ 1 Каких компетенций и навыков вам сейчас не хватает в вашей нынешней деятельности?



03 / 2 Каких компетенций и навыков вам сейчас не хватает в вашей нынешней деятельности?



04 Как вы обычно прокачиваете свои профессиональные знания и навыки?

05 Сейчас во внутрикоме наиболее востребованы люди, которые…

- Быстро реагируют на изменения
- Креативны, вовлечены и настойчивы
- Имеют опыт в этом направлении
- Имеют опыт в формировании и развитии HR бренда
- Имеют учиться
- Мыслят широко, рассматривают внутриком как часть HR - стратегии

Всего в материалах исследования 210 цитат – ответы на открытый вопрос. Мы выбрали наиболее типичные

КОМАНДА ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОГО ПРОЕКТА

КОМАНДА ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОГО ПРОЕКТА ОТ ЭКОПСИ КОНСАЛТИНГ

ВЕРОНИКА ЛУЦКИНА

Партнер ЭКОПСИ Консалтинг, руководитель практики HR-маркетинг

vlutskina@ecopsy.ru

ВИКТОРИЯ КАБАКОВА

Директор проектов

kabakova@ecopsy.ru

НИКИТА ФЕДОРОВ

Ведущий консультант

n.fedorov@ecopsy.ru

ВАЛЕРИЯ МИХАЙЛИЩЕВА

Консультант

mikhaylishcheva@ecopsy.ru

МАРИНА ХЕТАГУРОВА

Консультант

khetagurova@ecopsy.ru

ДМИТРИЙ ИЛЬЮК

Дизайнер

d.ilyuk@ecopsy.ru

КОМАНДА ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОГО ПРОЕКТА ОТ INTERCOMM

ЛАРИСА РУДАКОВА

CEO коммуникационной группы «MediaLine», Глава оргкомитета премии InterComm

l_rudakova@mlgr.ru

КОНСТАНТИН ЮШИН

Вице-президент, креативный директор коммуникационной группы «MediaLine»

k_yushin@mlgr.ru

АННА СМИРНОВА

Исполнительный директор InterComm

a_smirnova@intercomm.media

ЛИАНА ХУДАВЕРДЯН

PR-менеджер InterComm

pr@intercomm.media

АНАСТАСИЯ САННИКОВА

Контент-менеджер InterComm

content@intercomm.media

РОСС-МЕРИ АКАО

PR-менеджер InterComm

p_radchenko@intercomm.media