

Raport z III Badania Komunikacji Wewnętrznej w Polsce 2025

Komunikacja wewnętrzna 2025 – jak zmienia się nasza rola i co nowego przynosi AI?

W świecie pracy, który ciągle ewoluuje pod wpływem nowych technologii, elastycznych form zatrudnienia i zmieniających się oczekiwań pracowników, **komunikacja wewnętrzna zyskuje nowe, strategiczne znaczenie**. To już nie tylko wymiana informacji – to kluczowy element budowania doświadczenia pracownika, angażowania go i wspierania realizacji celów biznesowych. Właśnie dlatego postanowiliśmy spojrzeć na komunikację „od środka” – z perspektywy ekspertów, którzy ją tworzą.

To już trzecia edycja naszego badania komunikacji wewnętrznej w Polsce – flagowego projektu iComms, dzięki któremu z roku na rok lepiej rozumiemy, jak rozwija się ten obszar na naszym rynku. Dziękujemy wszystkim, którzy poświęcili czas na wypełnienie ankiety – bez Was ten raport nie mógłby powstać! Dzięki Wam mamy wyjątkowy wgląd w to, jak funkcjonuje komunikacja w różnych branżach, strukturach i kulturach organizacyjnych.

W tej edycji, zrealizowanej w 2025 roku, swój głos oddało 165 osób reprezentujących różne sektory rynku. Dla porównania: w 2023 roku udział wzięło 120 respondentów, a w pierwszej edycji w 2022 roku – 188 osób. W każdej edycji respondenci reprezentowali blisko 30 różnych branż i różne typy organizacji. Ta różnorodność pozwala nam rzeczywiście zbudować obraz tego, jak działamy na rynku. W naszych raportach staramy się dostrzegać zmiany na przestrzeni lat, ale też śledzić kierunki, w jakich podąża komunikacja wewnętrzna w Polsce.

Podobnie jak w poprzednich latach, **zestawiamy polskie wyniki z międzynarodowym raportem Employee Communications Report** realizowanym przez firmę Gallagher. To porównanie pomaga osadzić nasze dane w szerszym kontekście: globalnych trendów, wyzwań i najlepszych praktyk. Dzięki temu możemy dokładniej zrozumieć, gdzie jesteśmy jako rynek, co nas wyróżnia i w jakich obszarach potrzebujemy zmian, inwestycji lub odwagi do działania.

W tym roku szczególną uwagę zwracaliśmy na pytania:

- Jaką pozycję zajmuje komunikacja wewnętrzna w strukturze organizacji i dlaczego ta pozycja tak często się zmienia?
- Czy jesteśmy gotowi na współpracę z sztuczną inteligencją i jaki realny wpływ ma AI na naszą codzienną pracę?
- Jak dziś wygląda rola komunikatorów i czego możemy się spodziewać w najbliższych latach?

Z danych jasno wynika, że miejsce komunikacji w strukturze organizacyjnej nie jest stałe – i to dobra wiadomość. To, że raz jesteśmy częścią HR, a innym razem funkcjonujemy jako osobna jednostka (co obserwujemy coraz częściej w tym roku), pokazuje, że **nasza rola się zmienia – a wraz z nią kompetencje, które są dziś potrzebne**. Zmiana miejsca w strukturze to też dowód na rosnącą strategiczną wartość komunikacji i poszukiwanie najlepszego modelu współpracy z innymi funkcjami.

Równie ważnym tematem, który pojawił się w tegorocznej edycji, jest **wpływ sztucznej inteligencji**. Dziś AI wpływa na sposób, w jaki tworzymy treści, analizujemy dane i projektujemy działania komunikacyjne. To nie tylko narzędzie – to realna zmiana w sposobie myślenia o naszej pracy. Respondenci sygnalizują zarówno szanse, jak i niepewność – a my chcemy to obserwować dalej.

Wierzymy, że dane z tego badania mogą być realnym wsparciem dla Was nie tylko w planowaniu i rozwoju, ale także w rozmowach z zarządami i liderami, którzy podejmują decyzje w oparciu o fakty. Mogą służyć jako uzasadnienie dla zmian, inspiracja do działania lub po prostu benchmark, który pomaga ocenić, w jakim miejscu jesteśmy jako organizacja.

Życzę Wam owocnej pracy z danymi – niech będą narzędziem, które pomoże Wam zmieniać komunikację na lepsze!

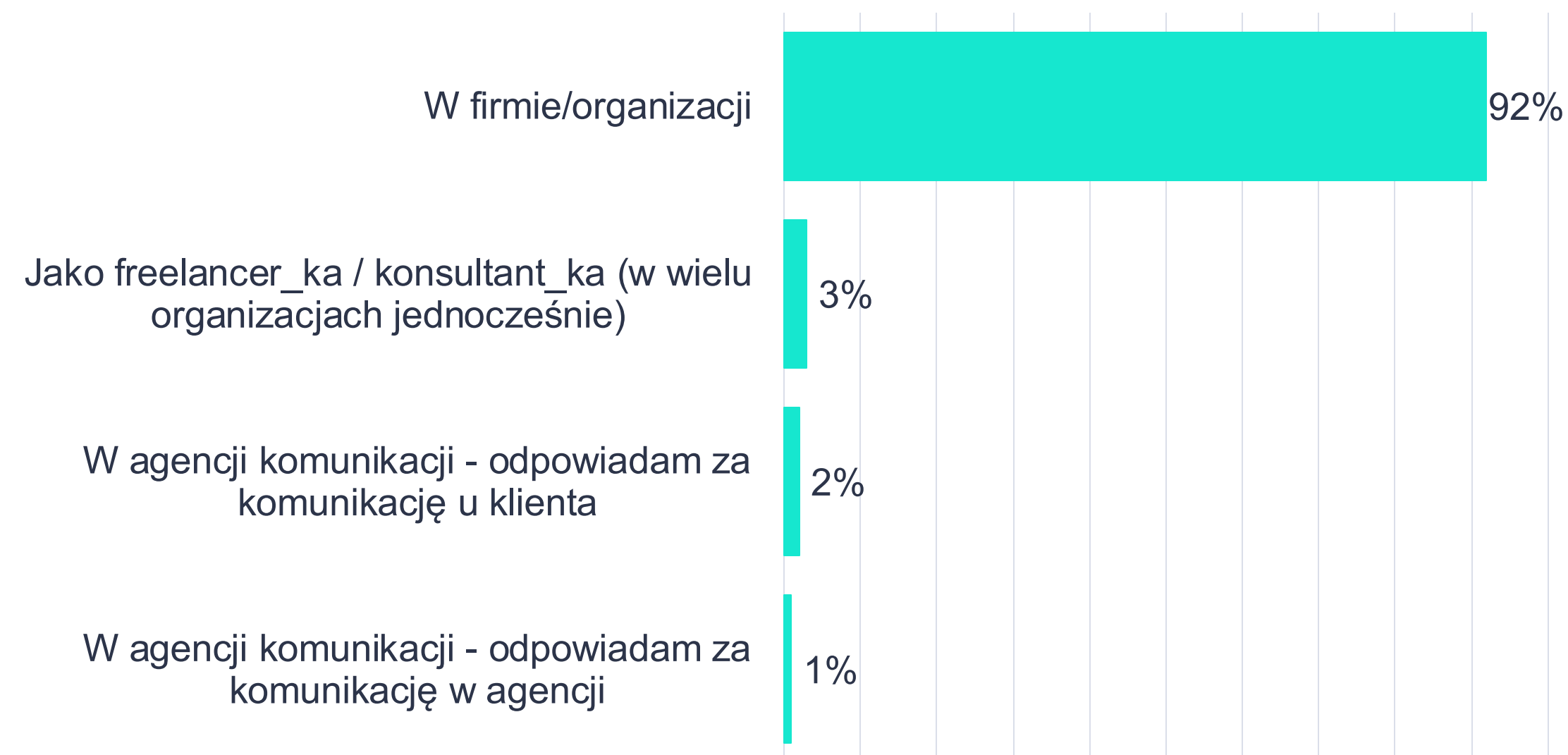


Adriana Borucka

ekspertka ds. komunikacji wewnętrznej,
partnerka zarządzająca w agencji
komunikacji wewnętrznej PinPoint

Uczestnicy badania

PYTANIE: W ramach jakiej organizacji pełnisz rolę w obszarze komunikacji wewnętrznej?



Respondenci wg wielkości organizacji:

> 10 000	12%
3001 - 10 000	21%
1001 - 3000	25%
501 - 1000	10%
101 - 500	20%
11 -100	8%
< 10	4%

W badaniu, które przeprowadzono na początku 2025 roku za pomocą ankiety internetowej (metodą CAWI), wzięło udział **165 osób zajmujących się komunikacją wewnętrzną**. Dzięki zróżnicowanemu profilowi uczestników, uzyskaliśmy przekrojowy i reprezentatywny obraz rynku.

Respondenci to zarówno specjaliści (66%), osoby zarządzające zespołami komunikacji (24%), jak i kadra dyrektorska (10%), co pozwala spojrzeć na komunikację wewnętrzną z różnych perspektyw i poziomów odpowiedzialności.

Osoby biorące udział w badaniu reprezentowały **26 branż**, w tym m.in. handel, bankowość, technologie, inżynierię, a także jednostki publiczne – władze lokalne i centralne. To szerokie spektrum pozwala nam lepiej zrozumieć różnorodność wyzwań i praktyk komunikacyjnych w różnych sektorach.

Komunikacja wewnętrzna w strukturze

POLSKA 2023



POLSKA 2025



Po raz kolejny obserwujemy **zmianę w umiejscowieniu zespołów komunikacji w strukturze organizacyjnej**. Z perspektywy kilku lat wyłania się jeden, powtarzający się wniosek: nie ma jednego, uniwersalnego modelu przypisania komunikacji w organizacji. Struktury i rozwiązania różnią się w zależności od firmy, branży czy aktualnych wyzwań biznesowych.

Być może najważniejsze nie jest to, gdzie formalnie znajduje się komórka komunikacji, ale jak blisko jest decydentów i jaką ma realną możliwość wpływu na kluczowe procesy i decyzje. To właśnie bliska współpraca z zarządem oraz innymi kluczowymi działami sprawia, że komunikacja może pełnić swoją strategiczną rolę, niezależnie od miejsca w strukturze.

Rola, zadania i cele komunikacji wewnętrznej

Jeszcze kilka lat temu niemal wszyscy podkreślali rosnące znaczenie komunikacji wewnętrznej. Dziś ten entuzjazm nieco wyhamował – w 2025 roku już tylko **62% badanych uważa, że jej rola w organizacjach wyraźnie wzrosła**. To jednak nie musi być zła wiadomość. Można to odczytać jako oznakę stabilizacji – komunikacja znalazła już swoje miejsce przy stole decyzyjnym i nie musi udowadniać swojej wartości na każdym kroku. Wciąż najlepiej radzi sobie ze wspieraniem strategii i wizji firmy, trudniej z retencją czy promowaniem organizacji przez pracowników. Podobne wnioski płyną z raportu Gallagher, który pokazuje, że także globalnie komunikacja mocniej buduje świadomość i kulturę niż twarde wskaźniki biznesowe.

W porównaniu do 2023 roku wyraźnie przesunęły się priorytety – w Polsce mniej mówi się dziś o narzędziach czy benefitach, a coraz silniej akcentowane są działania strategiczne: budowanie świadomości celu i wizji firmy, wspieranie kultury organizacyjnej oraz wzmacnianie komunikacji liderów i menedżerów. Widzimy też **rosnące znaczenie obszarów związanych z zarządzaniem kryzysami i współpracą między zespołami**. Globalnie widać krok dalej

– większą wagę przywiązuje się do widoczności liderów i pomiaru efektów, co pokazuje, że polski rynek jest wciąż na etapie wzmacniania odporności tu i teraz, podczas gdy świat coraz mocniej inwestuje w mierzalność i strategiczne planowanie.

Cele komunikacji również odzwierciedlają ten kierunek. Na pierwszym miejscu pozostaje komunikacja strategii, tuż obok budowanie kultury i poczucia przynależności oraz wspieranie procesów zmian. To zestaw, który pokazuje dojrzewanie funkcji – komunikacja już nie tylko odpowiada na bieżące potrzeby, ale coraz częściej **staje się częścią długofalowego rozwoju organizacji**. To dokładnie ten sam trend, który Gallagher obserwuje globalnie – w Polsce i na świecie strategia i kultura stają się fundamentem działań.

Na tym tle ESG pojawia się raczej jako nowy, choć jeszcze nie w pełni dojrzały obszar. W Polsce komunikacja w tym zakresie koncentruje się na edukacji i informowaniu pracowników o zobowiązaniach firmy, podczas gdy globalnie większy nacisk kładzie się na realne zaangażowanie pracowników w działania – od wolontariatu po inicjatywy środowiskowe. To różne etapy dojrzewania: my **budujemy świadomość**, świat coraz mocniej inwestuje w sprawczość.

Warto pamiętać także o kontekście, w jakim powstawało badanie w 2023 roku – wojna w Ukrainie, wysoka inflacja i niepewność gospodarcza sprawiały, że komunikacja była bardziej reaktywna, nastawiona na stabilizację i bezpieczeństwo pracowników. Wyniki z 2025 roku potwierdzają, że dziś jest już inaczej – komunikacja wewnętrzna staje się narzędziem elastycznym i „żywym”, które reaguje na zmiany w otoczeniu, ale coraz częściej pełni także funkcję strategiczną, wspierającą kulturę, przywództwo i długofalowe cele organizacji.

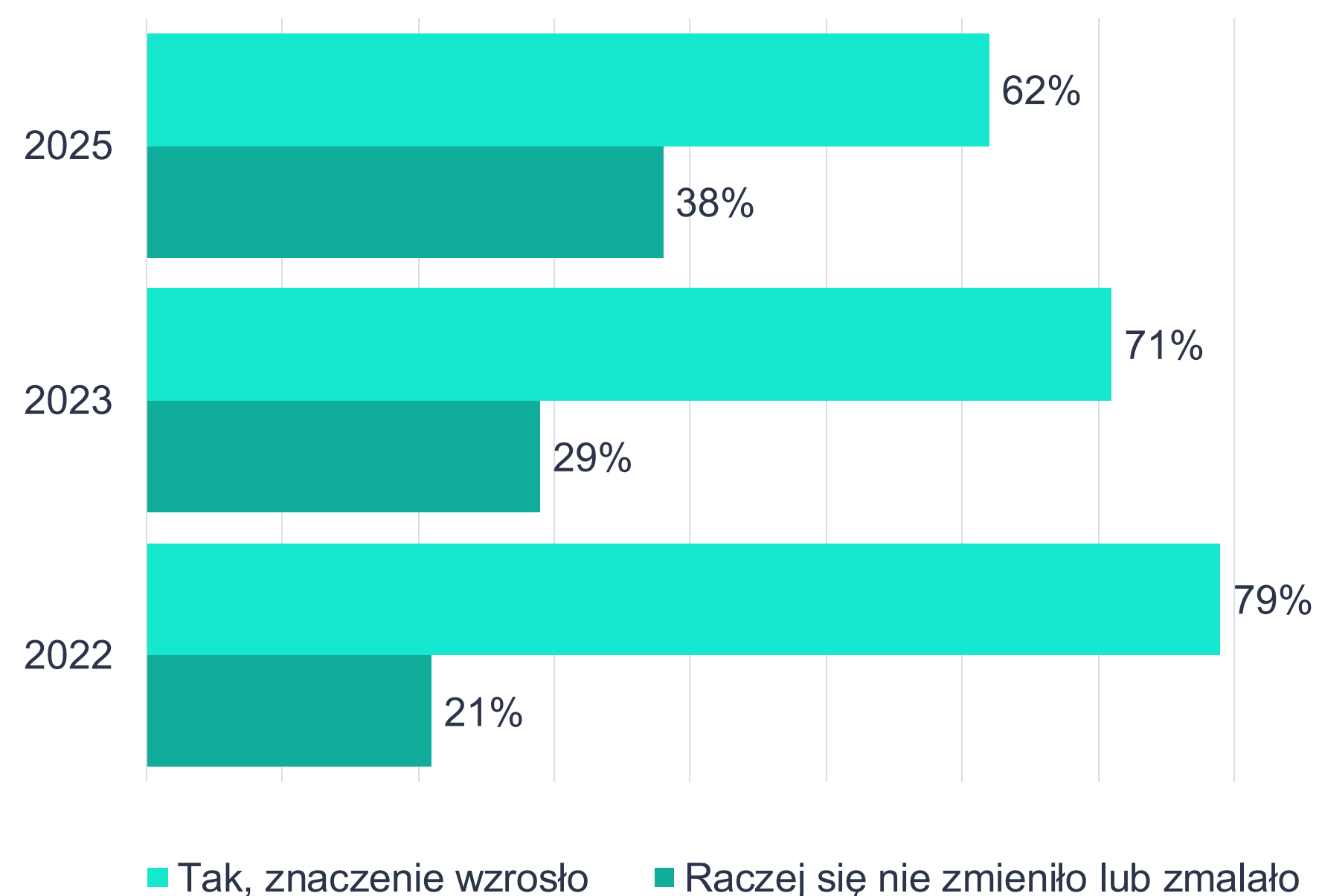
Wyzwania jednak pozostają niezmiennie. W Polsce największą barierą jest **brak aktywnego udziału liderów i menedżerów**, co ogranicza skuteczność i spójność działań. Globalnie częściej mówi się o braku czasu i zasobów w zespołach, ale w obu przypadkach widać to samo: komunikacja potrzebuje silniejszego wsparcia i inwestycji, by sprostać rosnącym oczekiwaniom. Polskie firmy dodatkowo wskazują na brak strategicznego podejścia i niskie zaangażowanie pracowników, podczas gdy na świecie częściej pojawia się zmęczenie ciągłymi zmianami. To różne konteksty, ale wspólny wniosek jest jeden – komunikacja wewnętrzna coraz bardziej potrzebuje i przywództwa, i technologii, aby odciążyć zespoły i podnieść jakość działań.

Rola komunikacji i jej efektywność

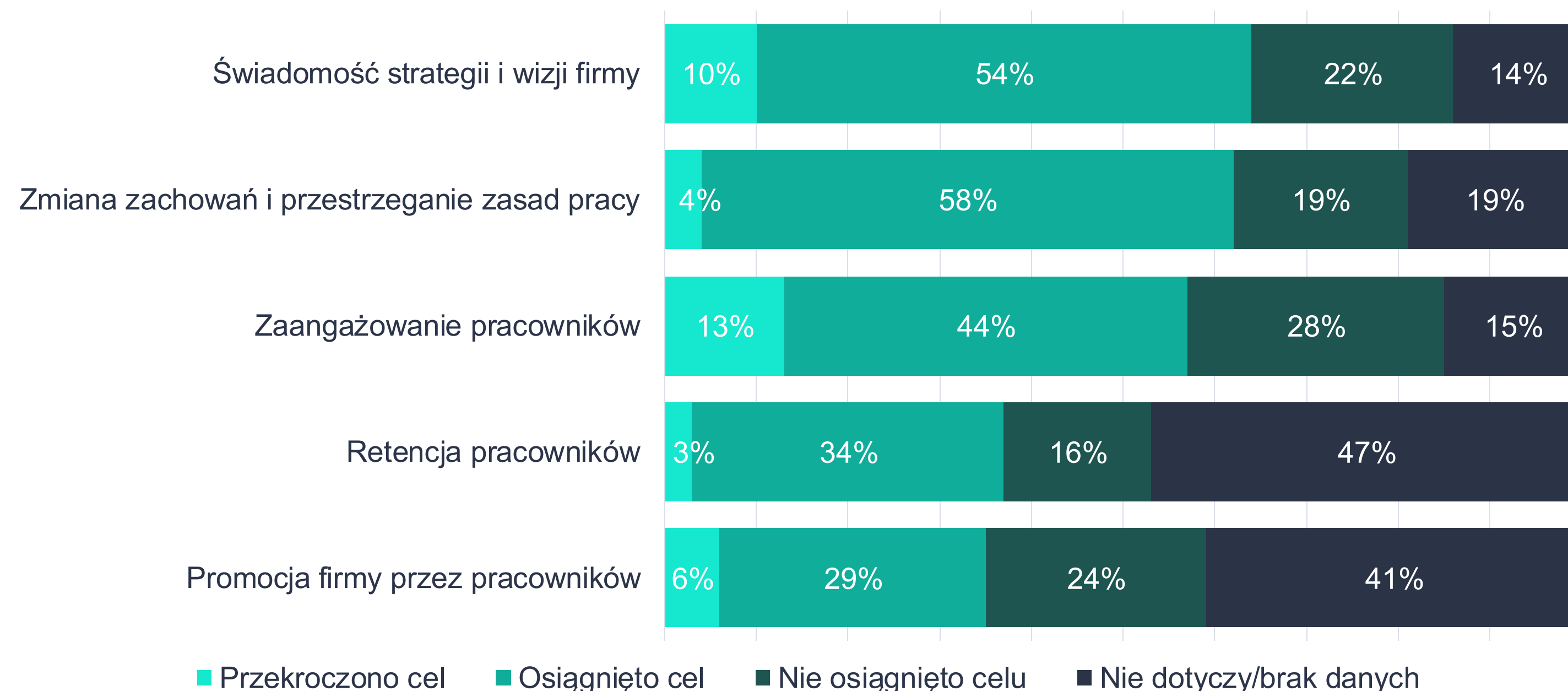
Widać spadek w liczbie osób, które uważają, że rola komunikacji wyraźnie wzrosła. W 2022 roku aż 79% respondentów dostrzegało istotny wzrost znaczenia komunikacji wewnętrznej, w 2023 roku ten odsetek spadł do 71%, a w 2025 roku wynosi już 62%.

Jednocześnie rośnie grupa osób, które uważają, że rola komunikacji „raczej się nie zmieniła lub zmalała” — z 21% w 2022 do 38% w 2025 roku.

PYTANIE: Czy w ubiegłym roku w Twoim odczuciu wzmocniła się rola komunikacji wewnętrznej w Twojej organizacji?



PYTANIE: Jak oceniałbyś/oceniłbyś efektywność swojej funkcji komunikacyjnej w kontekście wskaźników sukcesu?



TOP 5 priorytetów komunikacji wewnętrznej

PYTANIE: Jak ważne są poniższe priorytety komunikacyjne w Twojej organizacji?

POLSKA 2023

Usprawnienie narzędzi komunikacji wewnętrznej

52%

Angażowanie zespołów wokół celu, strategii

49%

Opracowywanie lub odświeżanie strategii komunikacji wewnętrznej

30%

Poprawa komunikacji leaderskiej

29%

Budowanie kompetencji komunikacyjnych pracowników

22%

POLSKA 2025

Angażowanie zespołów wokół celu, strategii

52%

Zarządzanie kryzysami zewnętrznymi (ich wpływem na firmę)

49%

Poprawa komunikacji menadżerów

30%

Rozwój pracowników (osobisty i zespołowy)

29%

Odświeżanie strategii komunikacji wewnętrznej

22%

ŚWIAT 2025

Angażowanie zespołów wokół celu, strategii

67%

Poprawa komunikacji menadżerów

53%

Zwiększenie widoczności liderów

47%

Odświeżanie strategii komunikacji wewnętrznej

42%

Udoskonalanie pomiaru efektów

36%

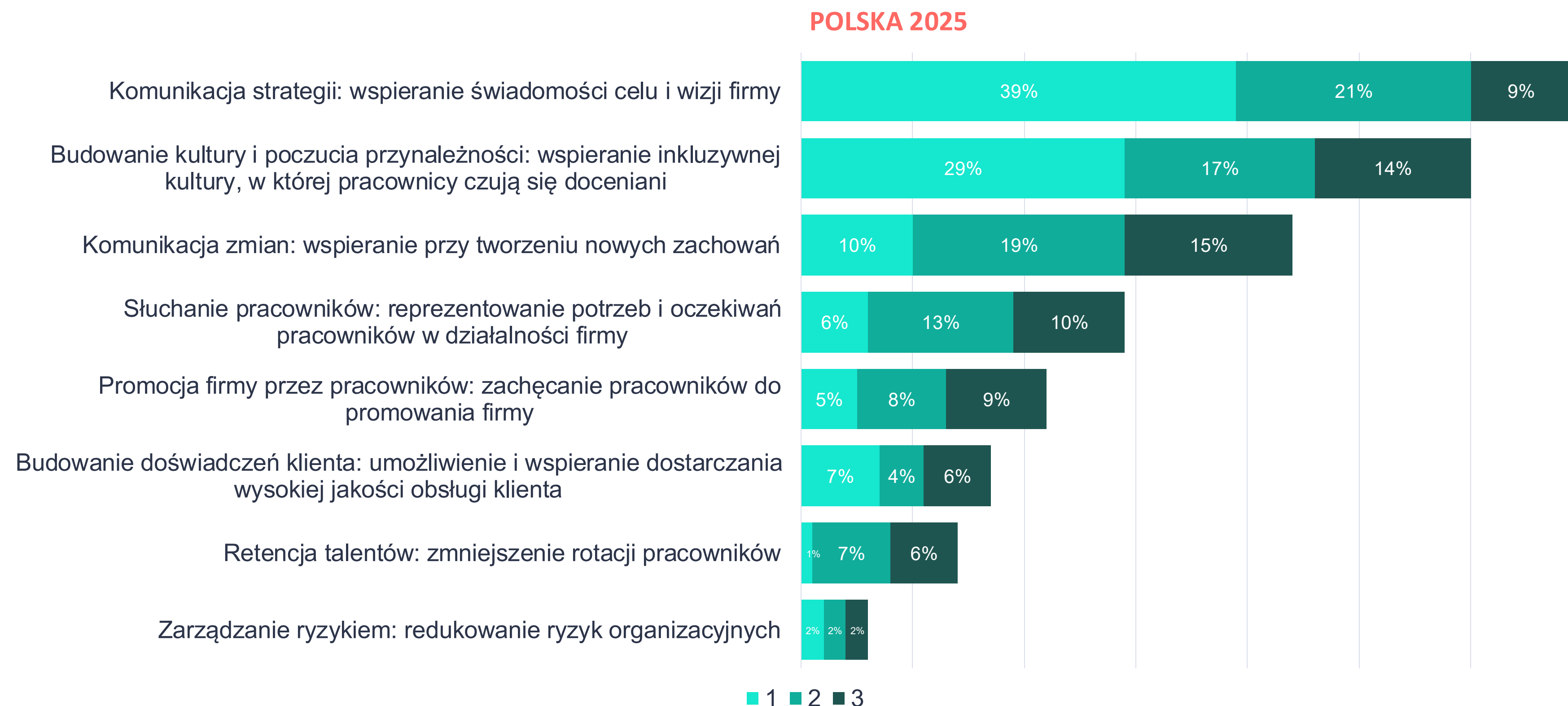
W porównaniu z 2023 rokiem widać wyraźne przesunięcie akcentów: maleje znaczenie usprawniania narzędzi, a rośnie rola działań leaderskich oraz zarządzania kryzysami. Globalnie (2025) obserwujemy podobne kierunki, jednak z większym naciskiem na widoczność liderów (47%) i pomiar efektywności (36%). To obszary, w których polski rynek wciąż ma przestrzeń do rozwoju – pod warunkiem, że lokalna sytuacja nie pogorszy się w kontekście ryzyk kryzysowych.

Cele komunikacji wewnętrznej na 2025

PYTANIE: Jakie są cele komunikacji wewnętrznej w Twojej organizacji na rok 2025?

(1 – najważniejszy, 3 – najmniej ważny)

Najważniejszym celem pozostaje komunikacja strategii i wspieranie świadomości celu oraz wizji firmy – aż 39% respondentów wskazało ten obszar jako priorytet nr 1. Na kolejnych miejscach znalazły się budowanie kultury i poczucia przynależności (29%) oraz komunikacja zmian (10%). To zestawienie jest tożsame z globalnymi danymi, co pokazuje, że zespoły komunikacji w Polsce zaczynają działać w oparciu o solidne fundamenty funkcji – spójność przekazu, kultura organizacyjna i adaptacja do transformacji stają się kluczowymi osiami rozwoju.

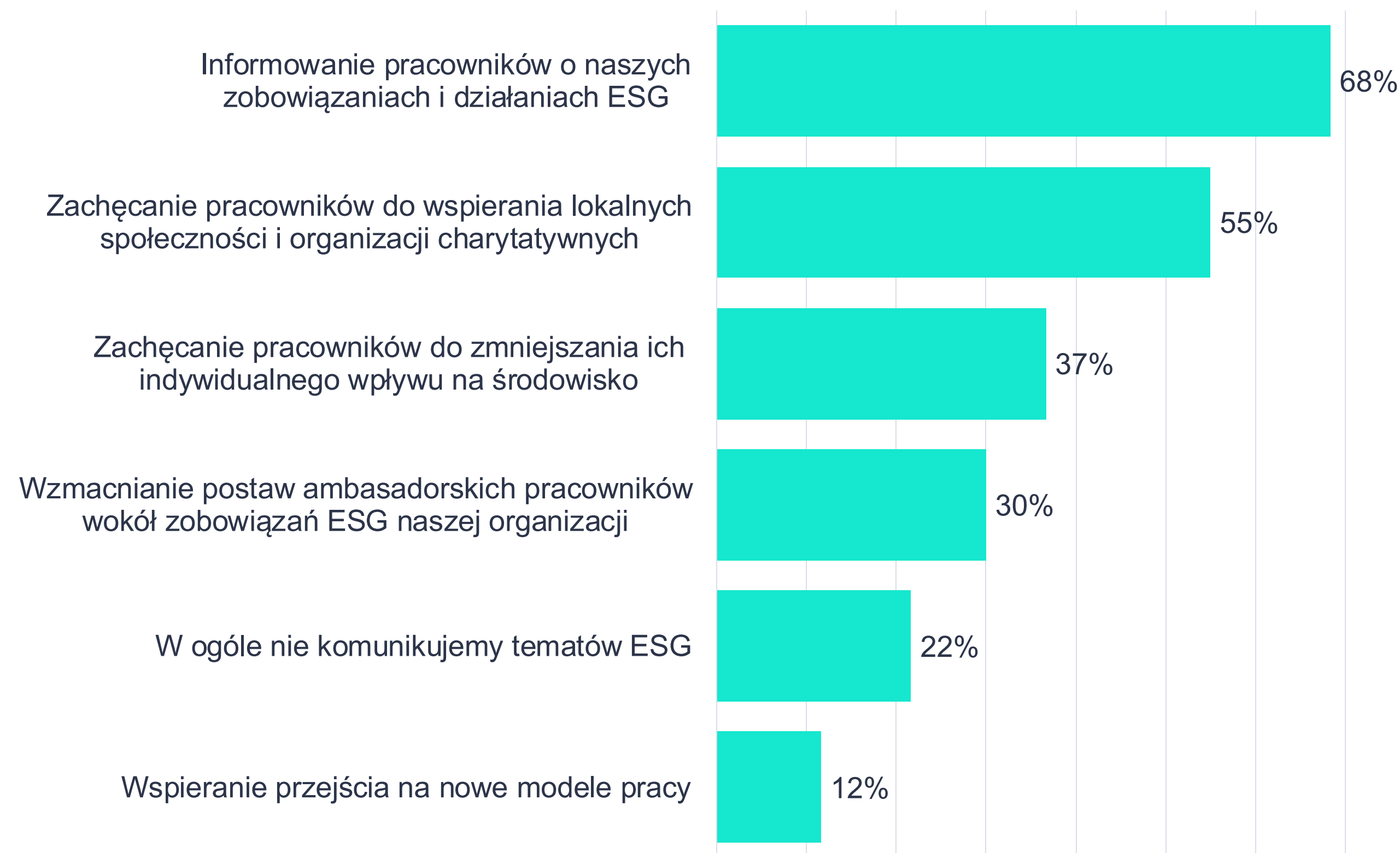


Firmy w Polsce stawiają na edukację i transparentność, a na świecie silniej eksponuje się rolę pracowników jako aktywnych uczestników działań ESG. To pokazuje różnicę w dojrzałości podejścia – między informowaniem a realnym włączaniem w działania.

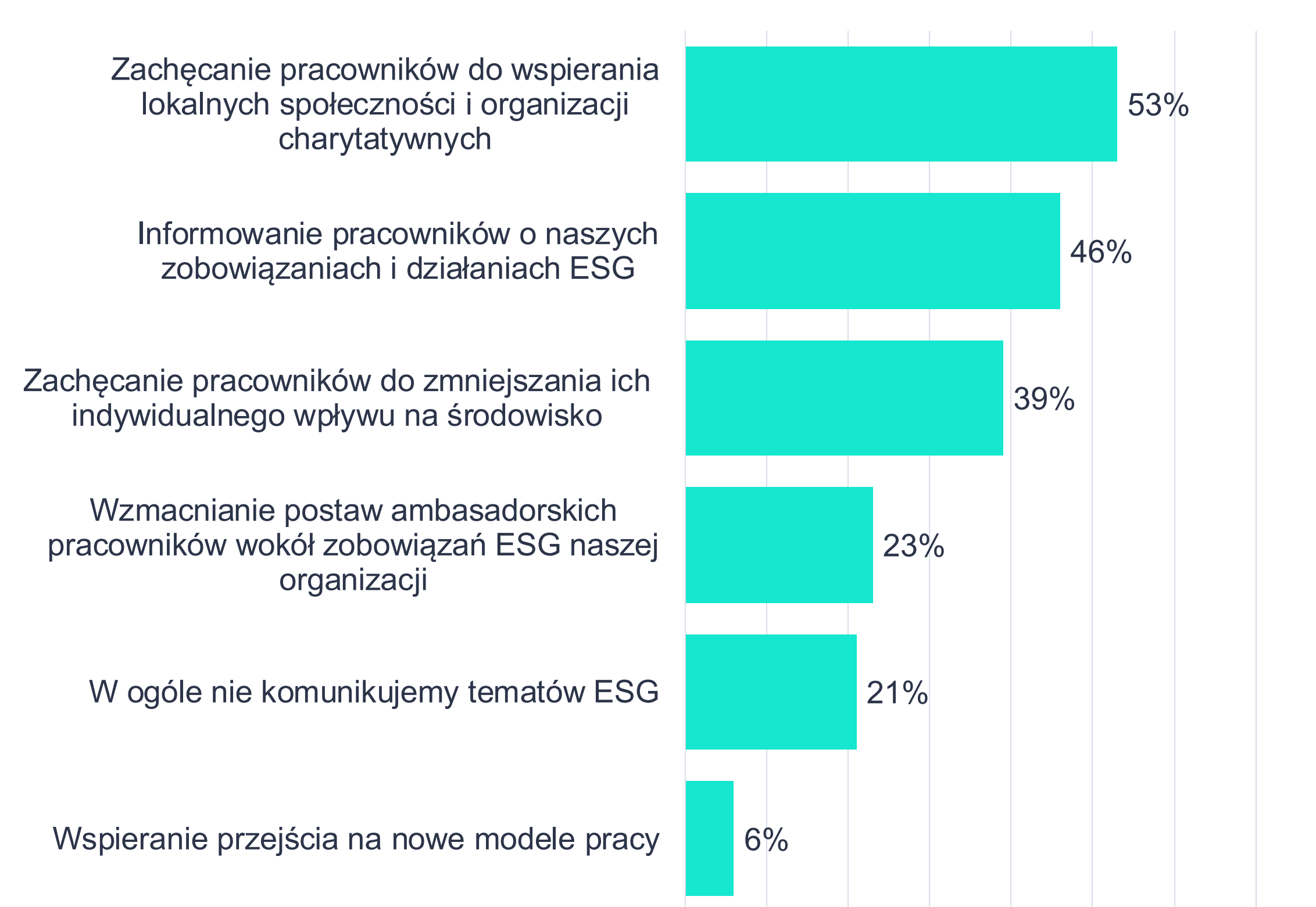
Cel komunikacji ESG

PYTANIE: Jaki jest najważniejszy cel Twojej komunikacji ESG?

POLSKA 2025



ŚWIAT 2025

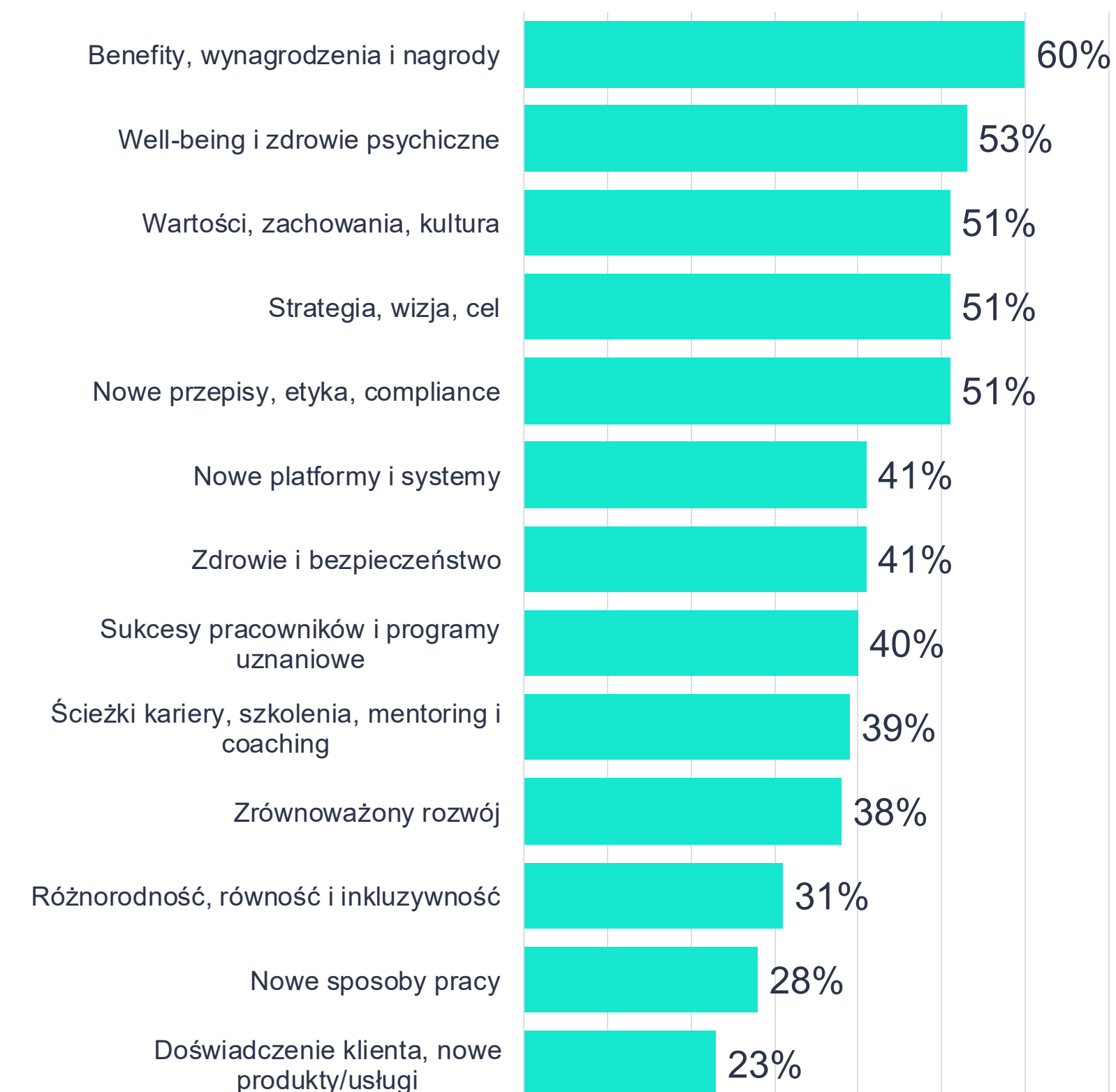


Stabilizujemy priorytety, działając coraz bliżej globalnych trendów, co świadczy o **umacnianiu roli komunikacji wewnętrznej jako funkcji strategicznej**, dostosowującej się do zmieniającej się rzeczywistości. Jednocześnie zauważalne jest rozproszenie priorytetów, które odzwierciedla różnorodność tematów i obszarów, jakie komunikacja obejmuje w poszczególnych organizacjach.

Tematyka komunikacji

PYTANIE: Jakie tematy dominują aktualnie w komunikacji w Twojej organizacji?

POLSKA 2023



POLSKA 2025



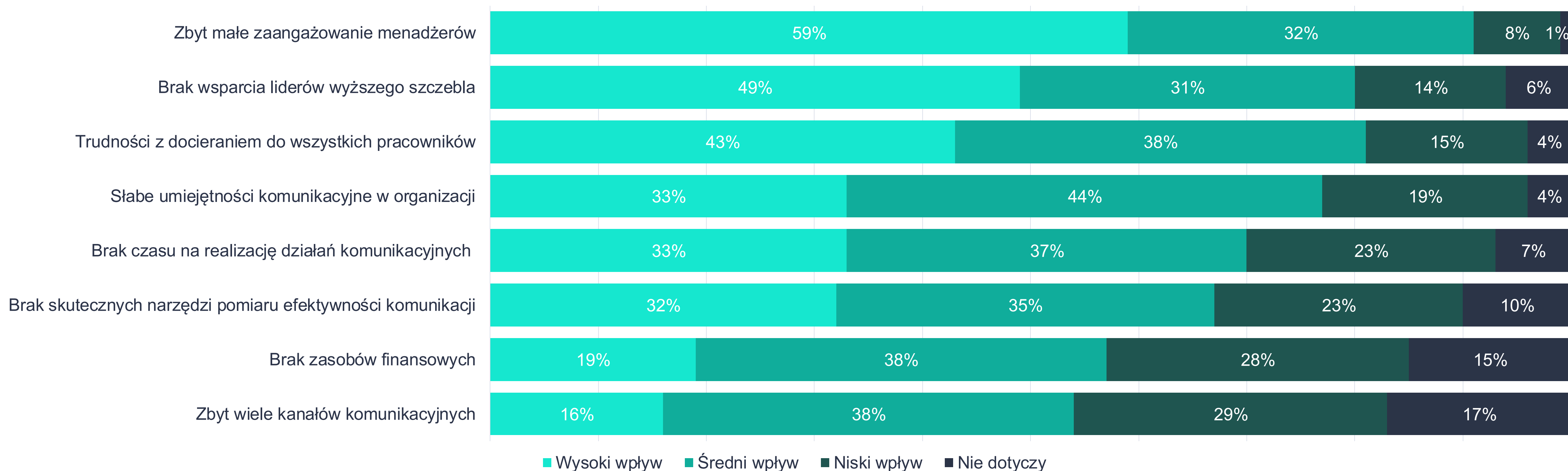
ŚWIAT 2025



Wyzwania komunikacji wewnętrznej

PYTANIE: Jakie wyzwania napotykaś w realizacji celów komunikacji wewnętrznej?

Największym wyzwaniem dla komunikatorów pozostaje brak aktywnego udziału menedżerów i liderów, co znacząco ogranicza skuteczność działań i spójność przekazu. To bariera systemowa, wymagająca jasnego określenia ról i odpowiedzialności za komunikację w organizacji. Równocześnie utrzymują się bariery operacyjne, takie jak trudności w dotarciu do wszystkich pracowników. Wyzwania te pozostają niezmiennie od lat i w dużej mierze wynikają z braku świadomości roli oraz odpowiedzialności za komunikację.



Barier w komunikacji wewnętrznej

PYTANIE: Jakie przeszkody mogą wpłynąć na skuteczność Twoich działań w 2025?

POLSKA 2025

Brak wsparcia od liderów wyższego szczebla

70%

Brak zaangażowania pracowników

66%

Słabe umiejętności komunikacyjne wyższej kadry zarządzającej

48%

Brak czasu/zasobów w zespole

46%

Kontakt z zespołem komunikacji na ostatnią chwilę

44%

ŚWIAT 2025

Brak czasu/zasobów w zespole

49%

Zmęczenie ciągłymi zmianami

44%

Słabe umiejętności komunikacyjne wyższej kadry zarządzającej

41%

Brak wyraźnych wskazówek z góry

39%

Słabe umiejętności komunikacyjne liderów

38%

W Polsce kluczową barierą pozostaje brak wsparcia liderów i niskie zaangażowanie pracowników, co może wynikać z ad-hocowego, mało strategicznego podejścia do komunikacji. Zarówno lokalnie, jak i globalnie, pojawia się problem słabych umiejętności komunikacyjnych – obszar ten, w kontekście wielopokoleniowości rynku pracy, będzie kluczowy. Dodatkowo brak czasu i zasobów w zespołach wskazują na potrzebę automatyzacji i szerszego wykorzystania AI w procesach komunikacyjnych.

Kanały komunikacji wewnętrznej

Ekosystem kanałów komunikacji wewnętrznej pozostaje jednym z najważniejszych elementów kształtujących doświadczenie pracownika. To dzięki nim organizacje budują dostęp do informacji, wpływają na zaangażowanie i poczucie przynależności. Dane z 2025 roku pokazują jednak, że Polska i świat stoją dziś przed innymi wyzwaniami.

W polskich firmach widać **wyraźny trend rozszerzania miksu kanałów**. Obok tradycyjnych i wciąż dominujących rozwiązań – maila, intranetu czy spotkań bezpośrednich – coraz częściej pojawiają się aplikacje mobilne, wideocasty, komunikatory i platformy społecznościowe. Organizacje szukają sposobów na szybszą, bardziej angażującą wymianę informacji, eksperymentują i testują nowe formaty. To etap budowania i wzbogacania ekosystemu.

Na świecie sytuacja wygląda inaczej. Gallagher zwraca uwagę na zjawisko „noisy organizations” – firm, w których kanałów jest już tak wiele, że zamiast pomagać, stają się źródłem chaosu. Globalnie pytanie nie brzmi więc „co jeszcze dodać?”, ale „z czego zrezygnować i jak uprościć cały system, by był spójny i przejrzysty?”. W centrum dyskusji znajduje się potrzeba redukcji szumu i lepszego zarządzania istniejącymi narzędziami.

Różnice widać też w podejściu do grup pracowników. W Polsce uwaga skupia się na tym, by kanały były atrakcyjne, angażujące i wspierały strategię firmy. Globalnie na pierwszy plan wysuwa się inkluzywność – czyli to, jak dotrzeć do pracowników liniowych, tzw. *deskless employees*. To oni są dziś największym wyzwaniem. W wielu krajach firmy inwestują w dedykowane aplikacje mobilne, kioski czy nawet klasyczne SMS-y, by zapewnić równy dostęp do informacji. W Polsce wciąż częściej polega się na menedżerach liniowych jako „przekaznikach”, co niesie ryzyko zniekształcenia lub fragmentaryzacji przekazu.

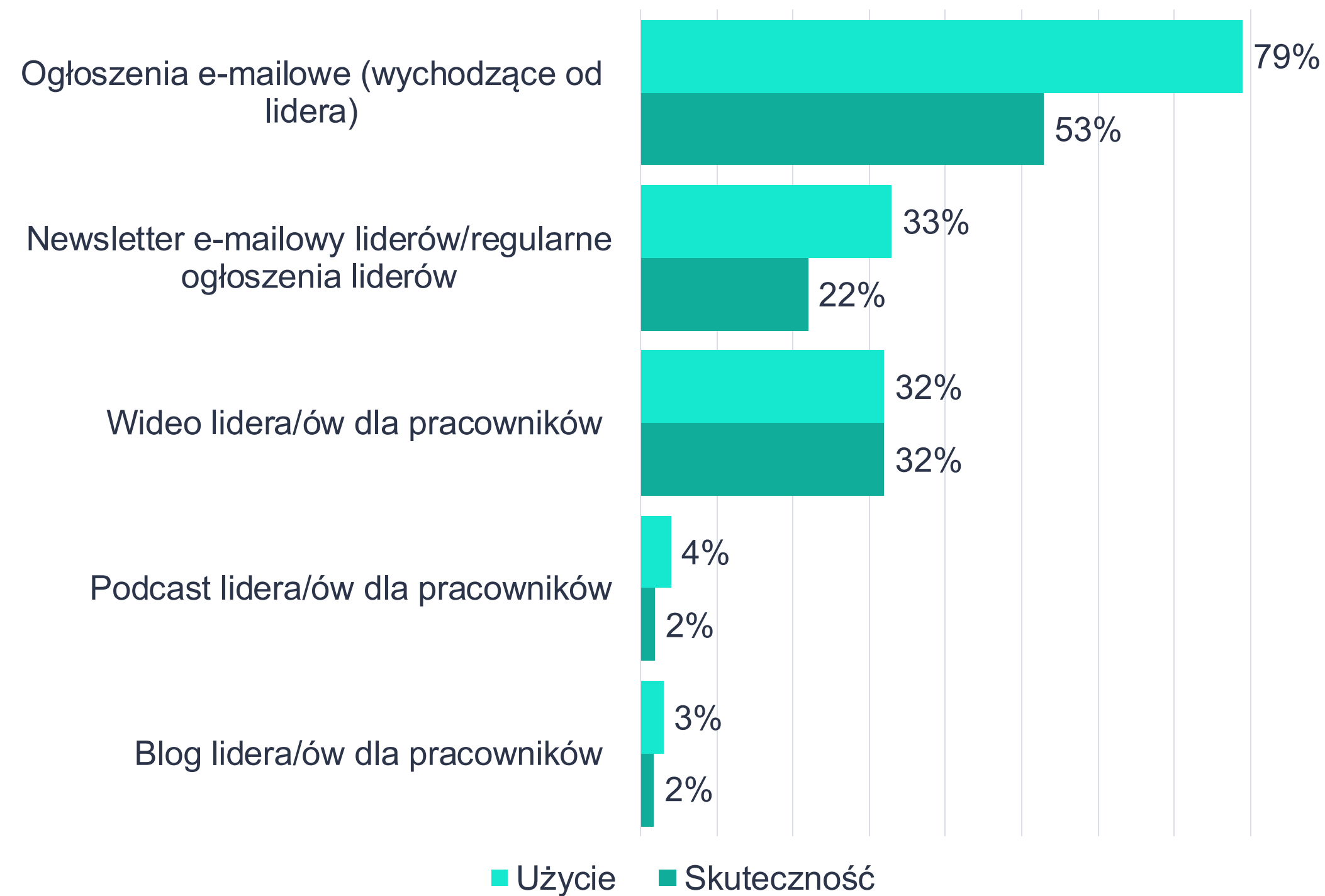
Wspólny wniosek płynący z obu perspektyw jest jasny: nie wystarczy mieć wiele kanałów. Prawdziwą wartość daje dopiero ich świadome ułożenie w spójny system, strategicznie dopasowany do potrzeb różnych grup pracowników. Dopiero wtedy kanały przestają być zbiorem narzędzi, a stają się realnym wsparciem zarówno codziennej efektywności, jak i długofalowych celów organizacji.

Używane kanały i ich efektywność

PYTANIE: Z jakich kanałów komunikacji wewnętrznej korzysta Twoja organizacja?

POLSKA 2025

Przełożeni do pracowników



ŚWIAT 2025

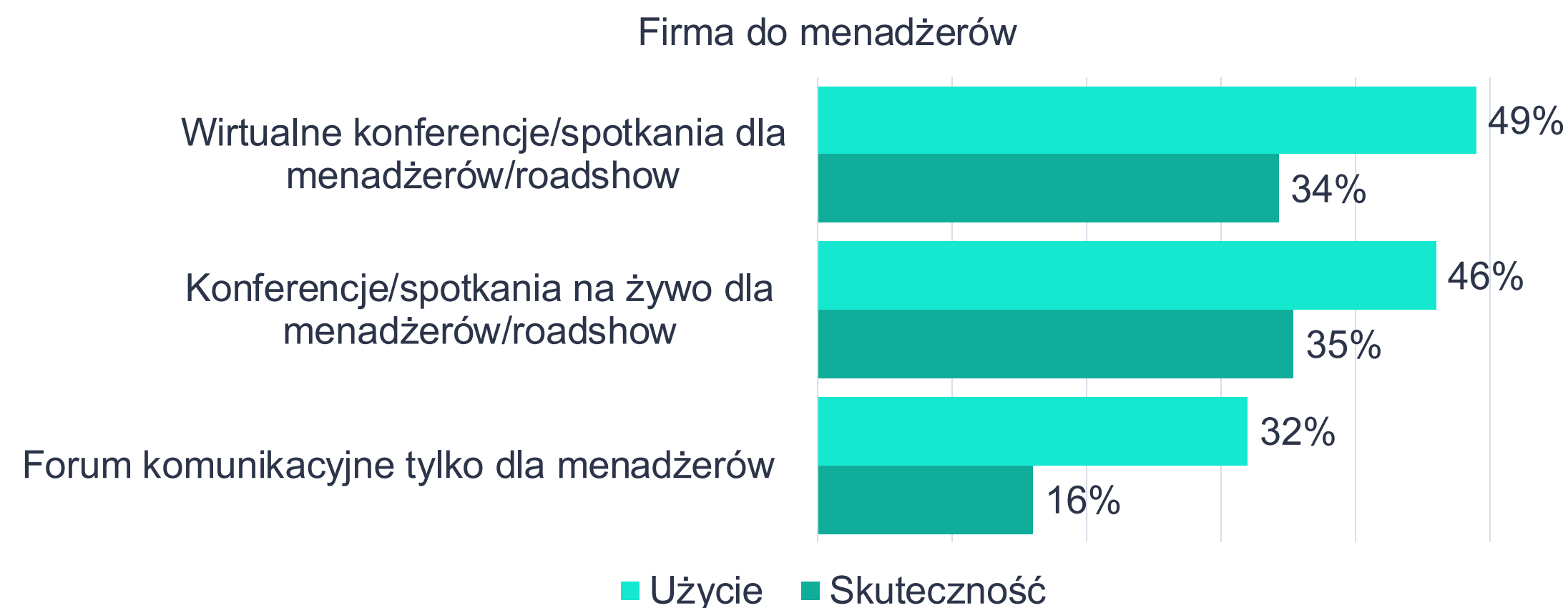
Przełożeni do pracowników



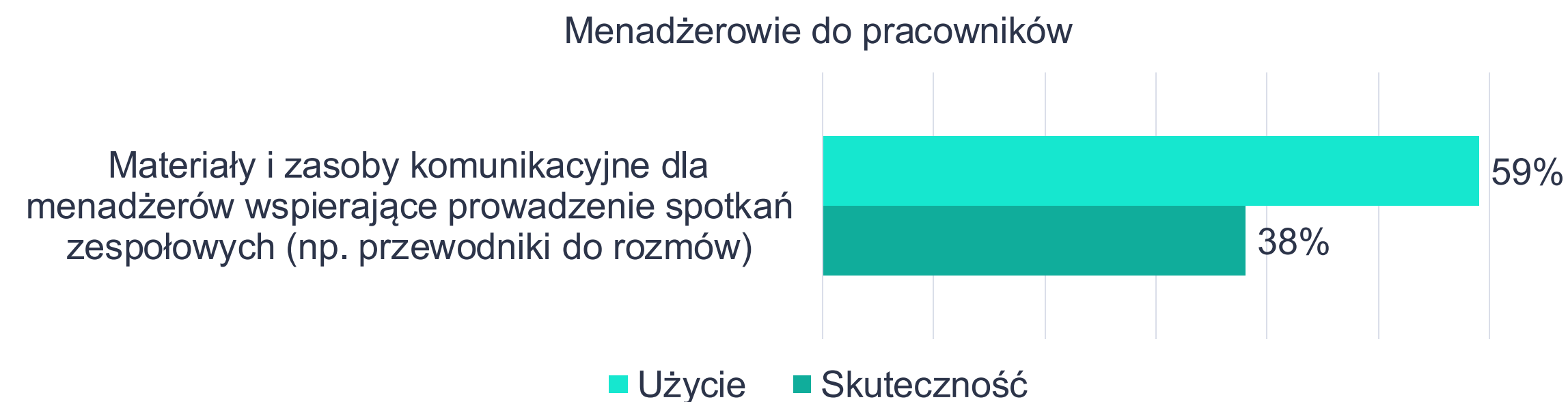
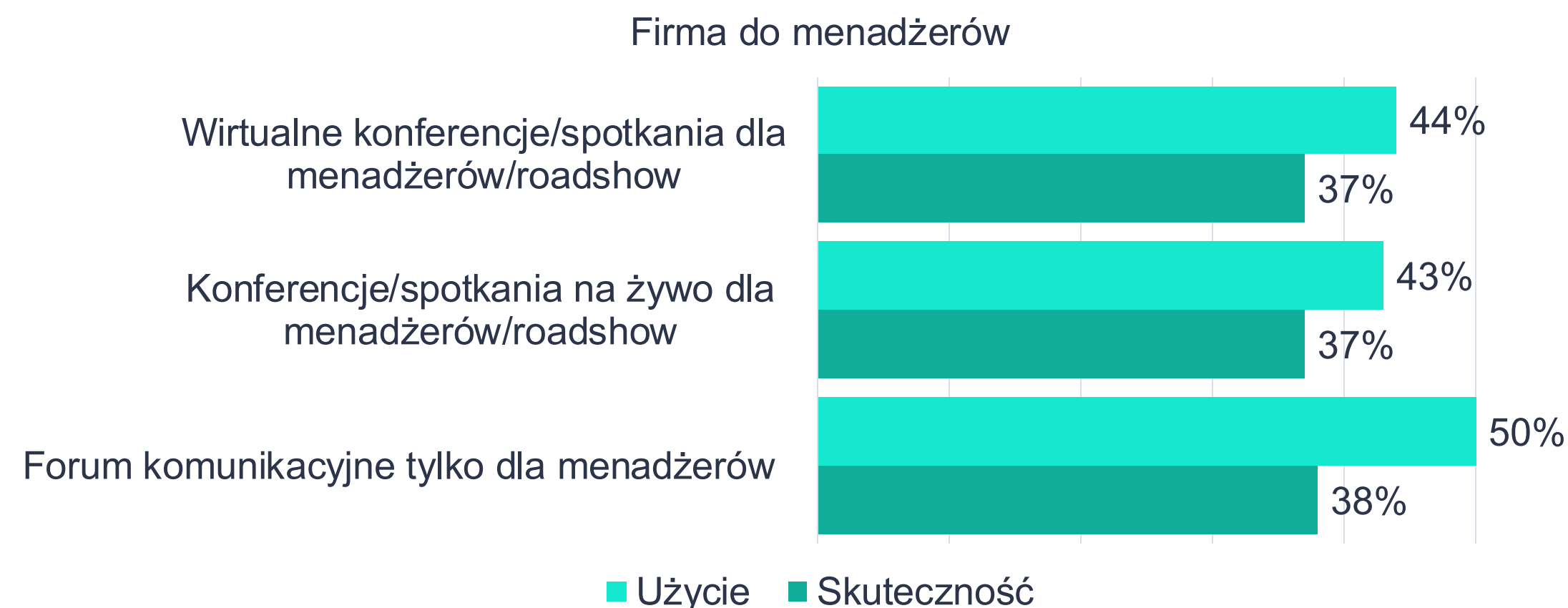
Używane kanały i ich efektywność

PYTANIE: Z jakich kanałów komunikacji wewnętrznej korzysta Twoja organizacja?

POLSKA 2025



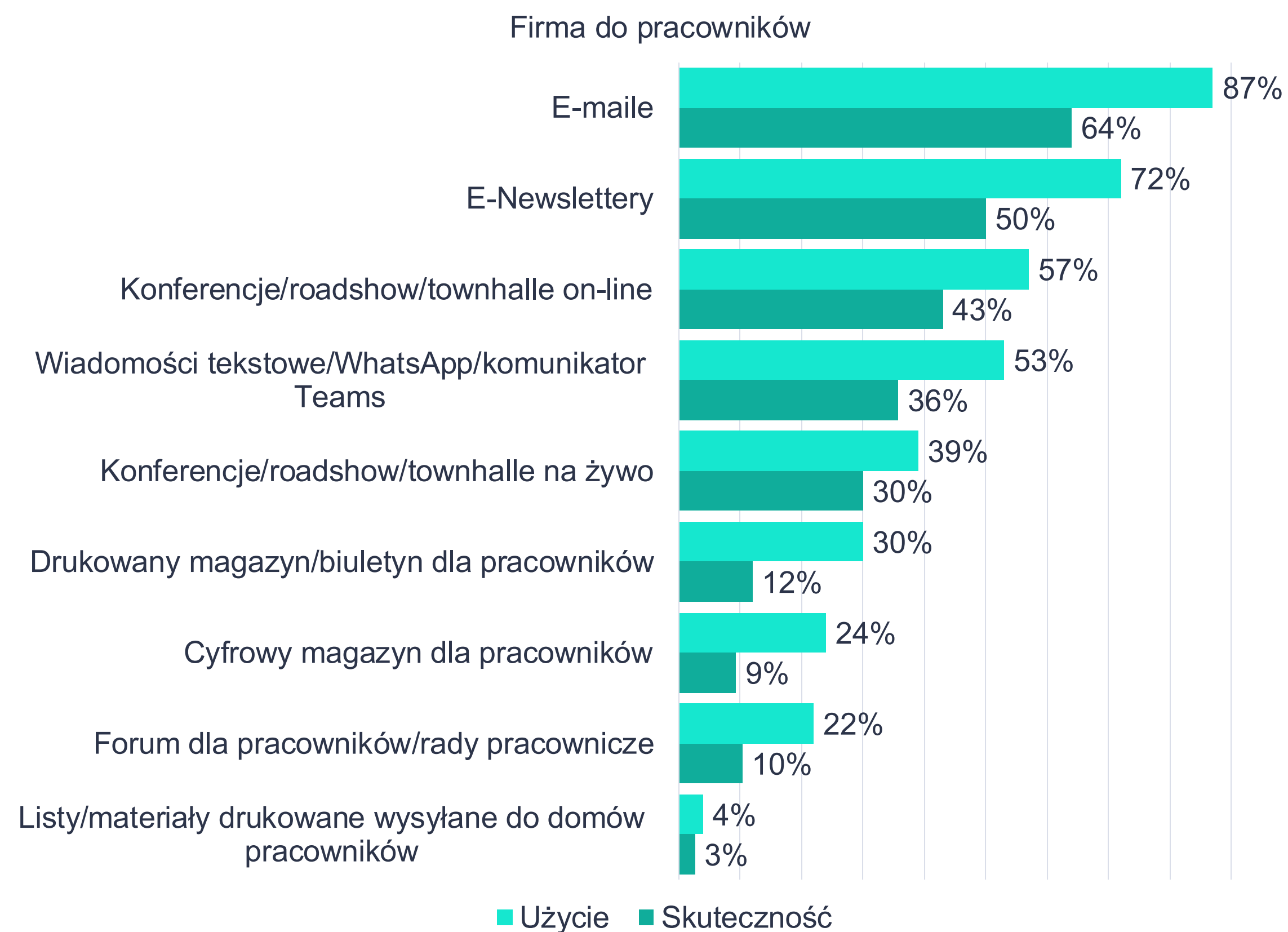
ŚWIAT 2025



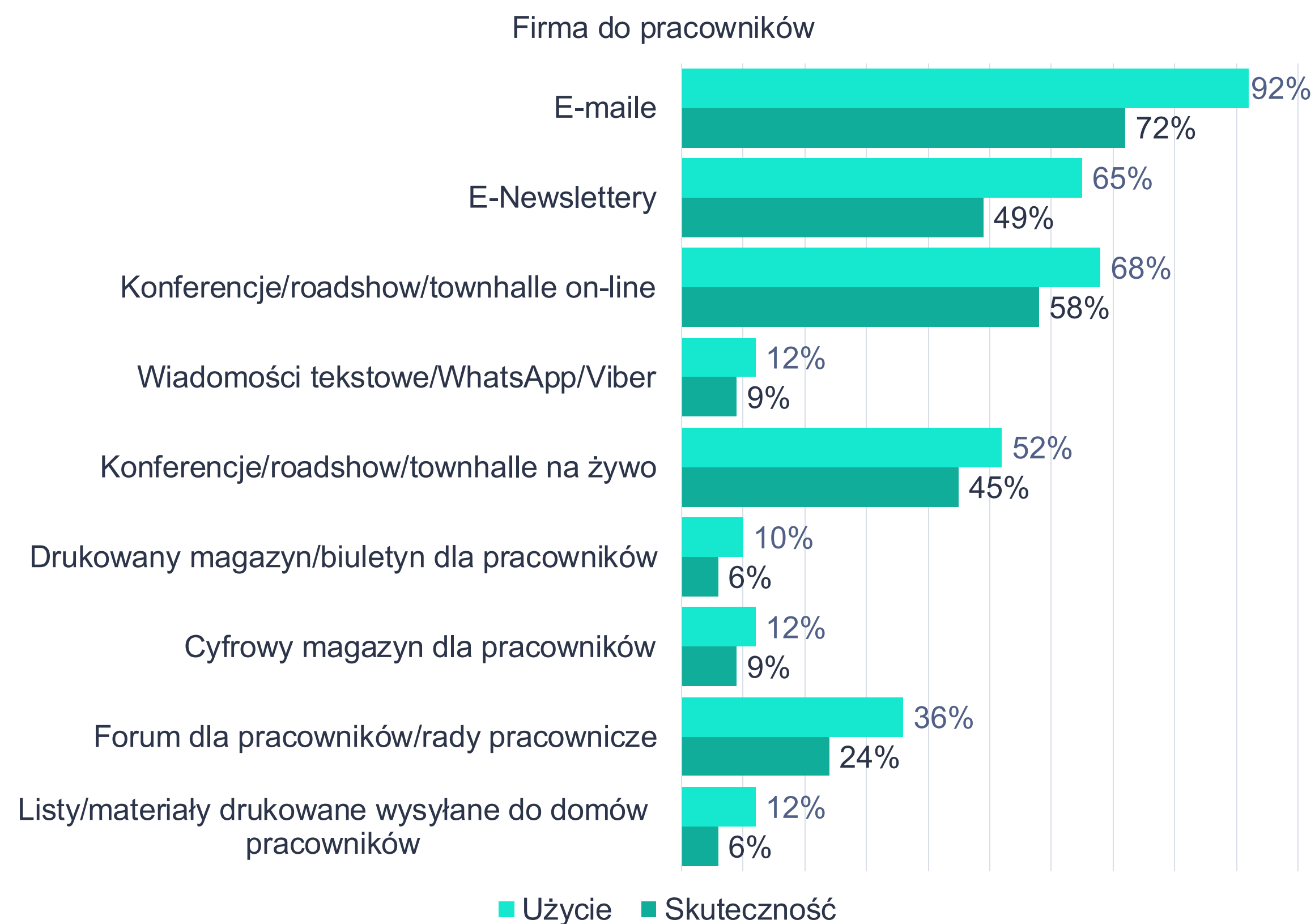
Używane kanały i ich efektywność

PYTANIE: Z jakich kanałów komunikacji wewnętrznej korzysta Twoja organizacja?

POLSKA 2025



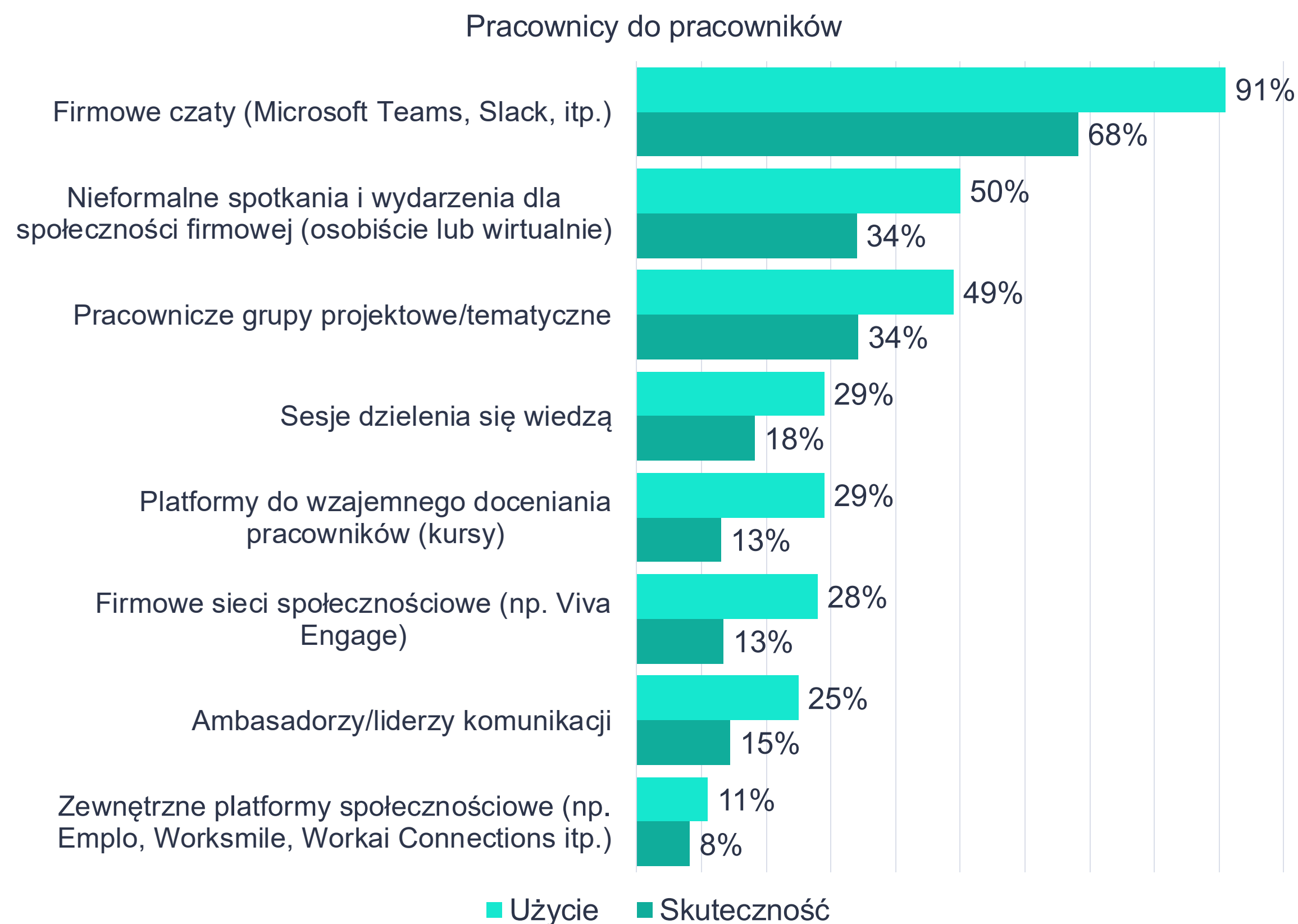
ŚWIAT 2025



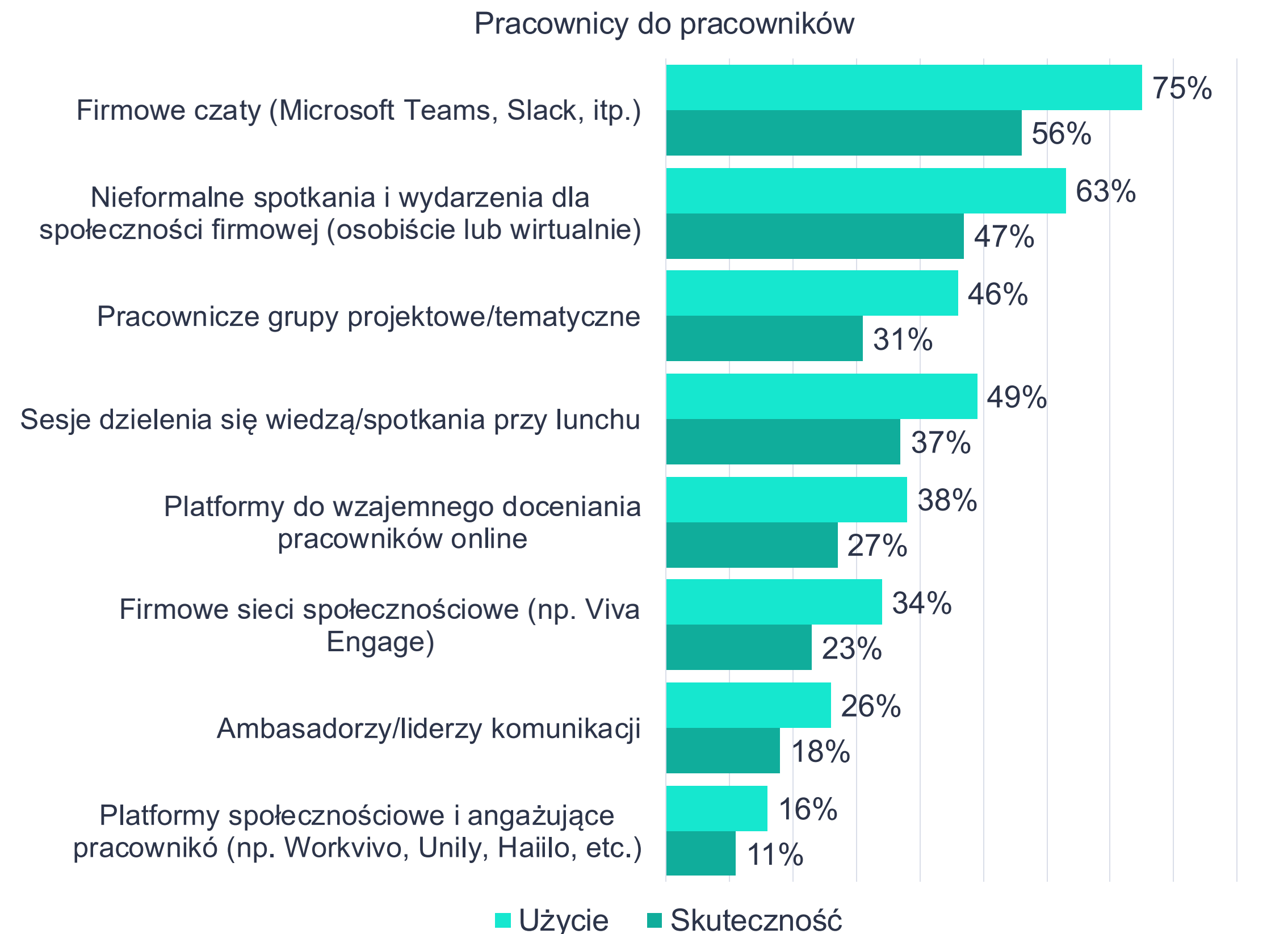
Używane kanały i ich efektywność

PYTANIE: Z jakich kanałów komunikacji wewnętrznej korzysta Twoja organizacja?

POLSKA 2025



ŚWIAT 2025

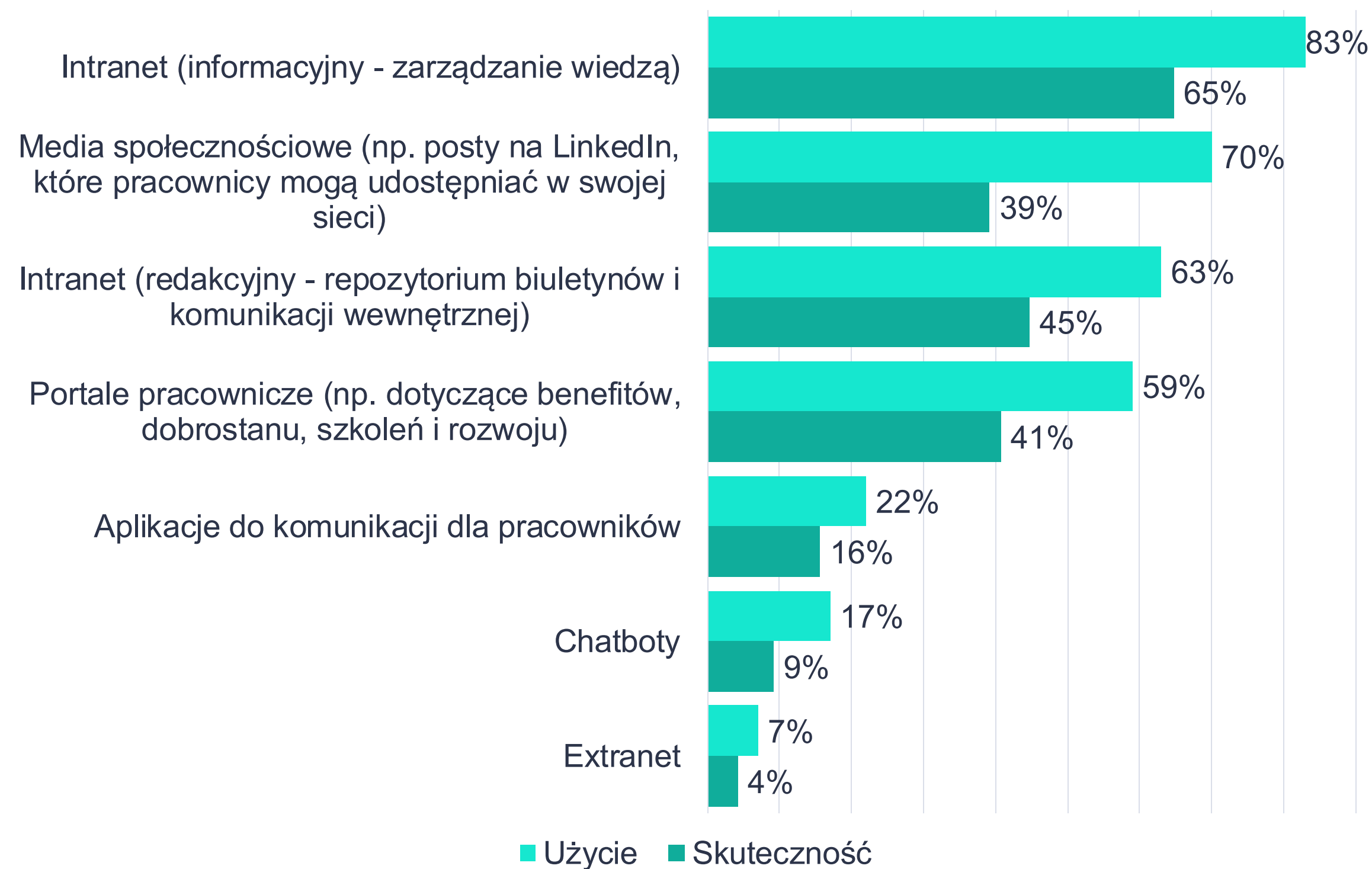


Używane kanały i ich efektywność

PYTANIE: Z jakich kanałów komunikacji wewnętrznej korzysta Twoja organizacja?

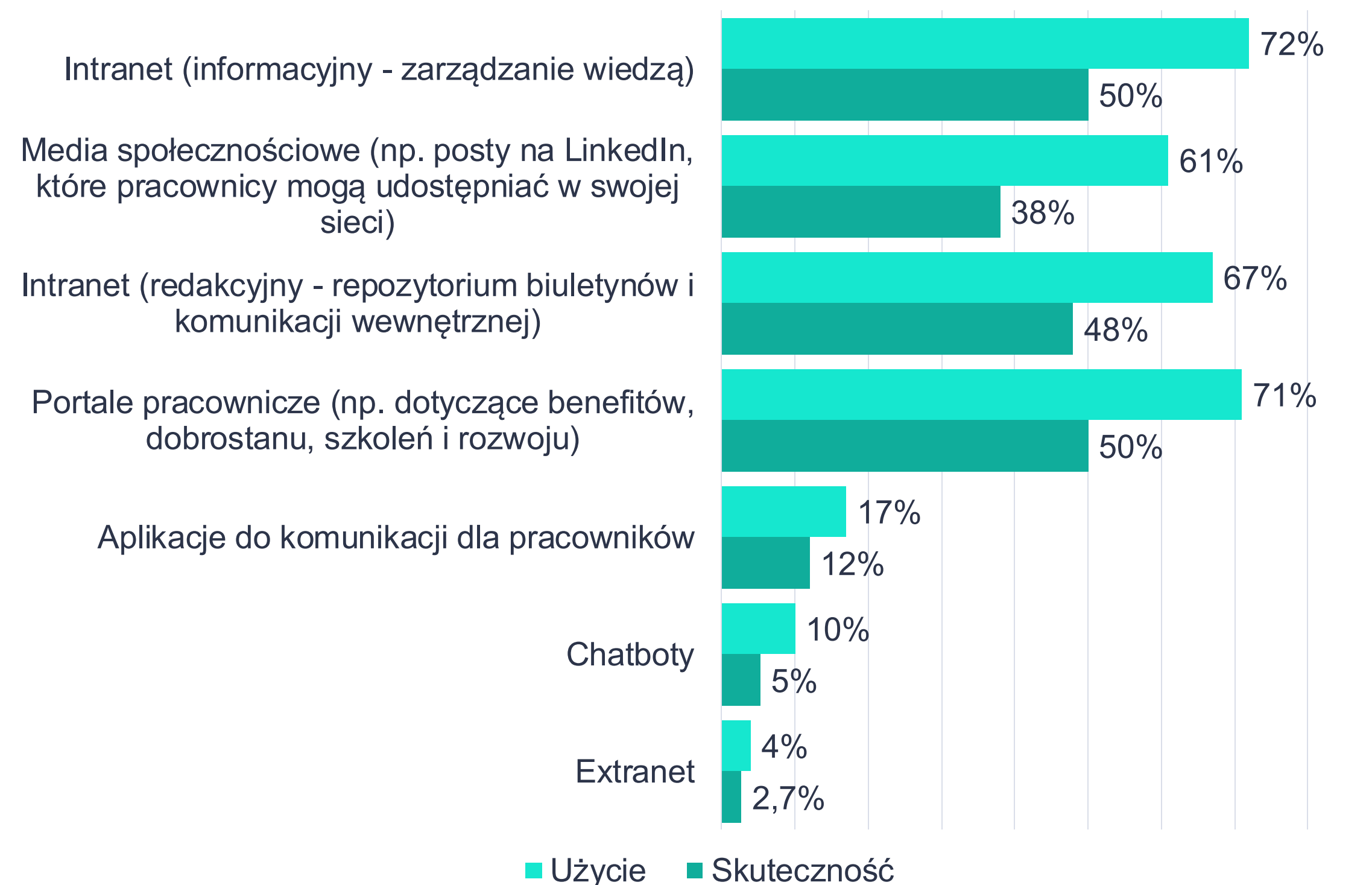
POLSKA 2025

Samoobsługa pracowników



ŚWIAT 2025

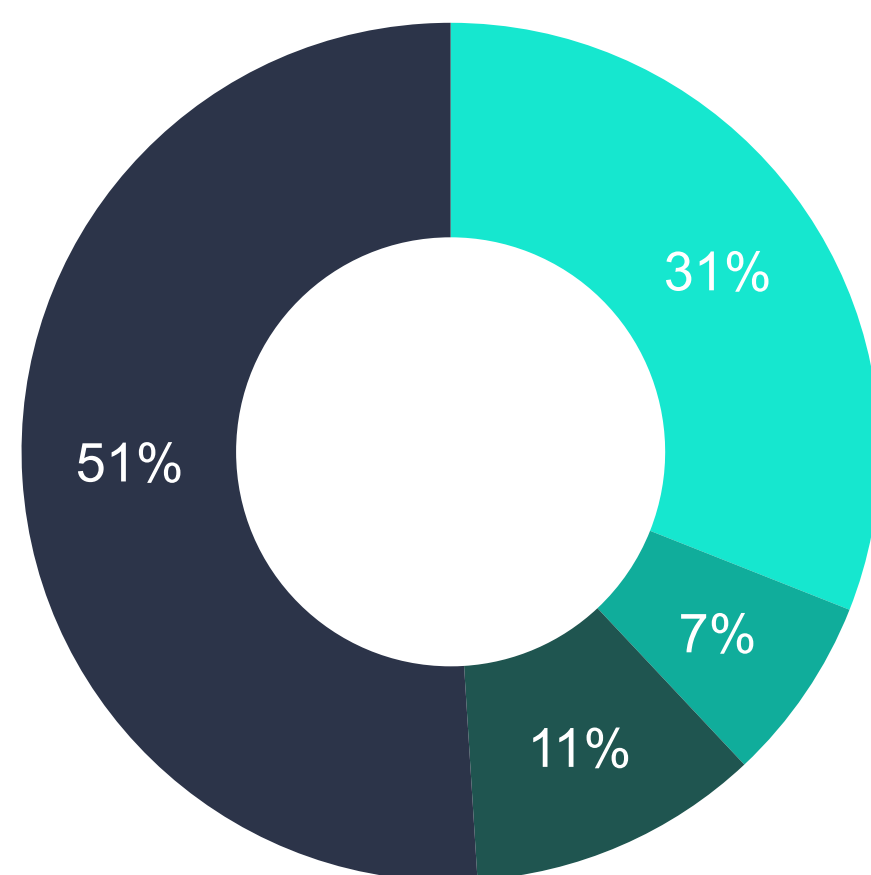
Samoobsługa pracowników



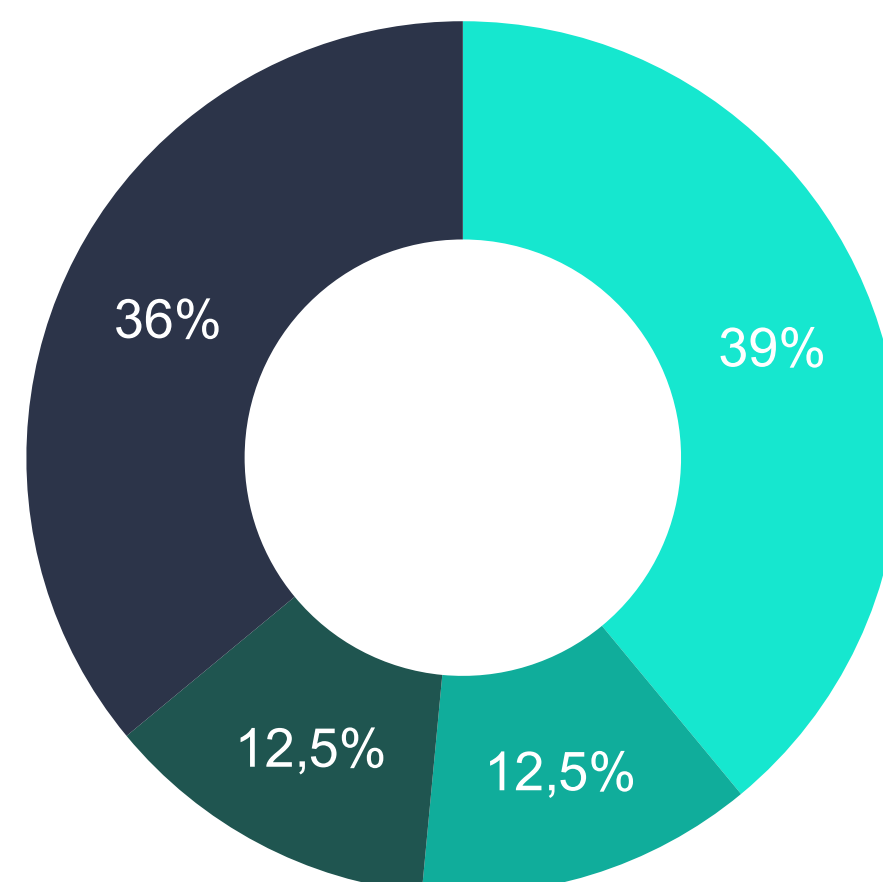
Zmiany w kanałach

PYTANIE: Jakie zmiany zostały wprowadzone w miksie kanałów w Twojej organizacji w ciągu ostatniego roku?

POLSKA 2025



ŚWIAT 2025

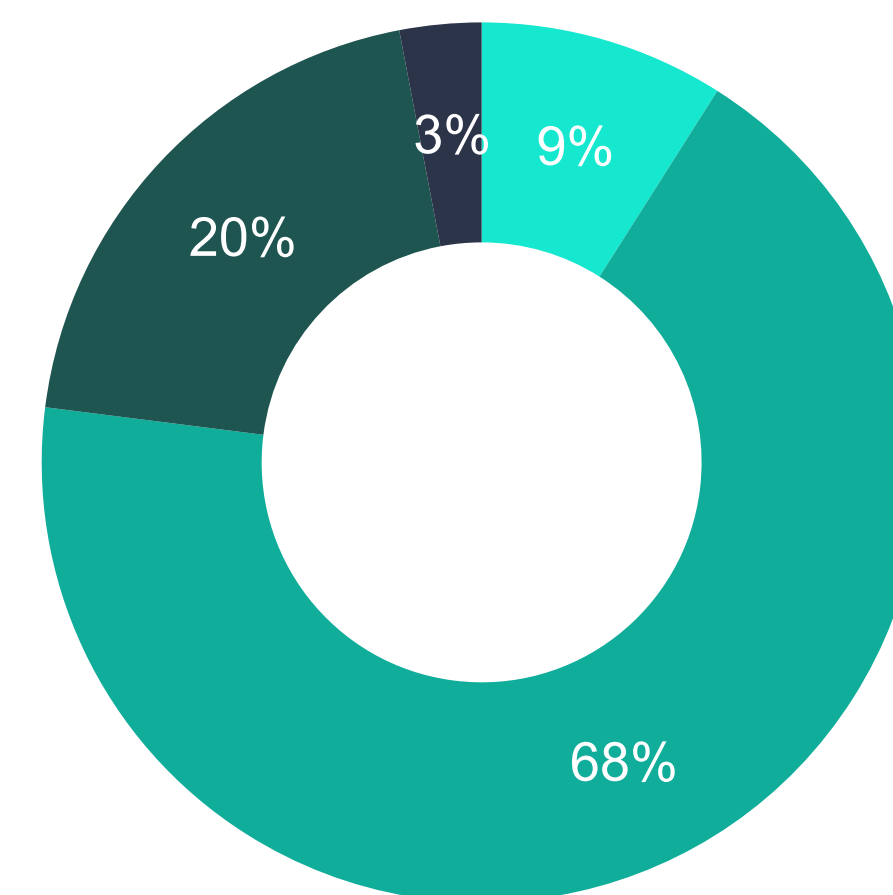


Dodano kanały Usunięto kanały Wymieniono kanały Brak zmian

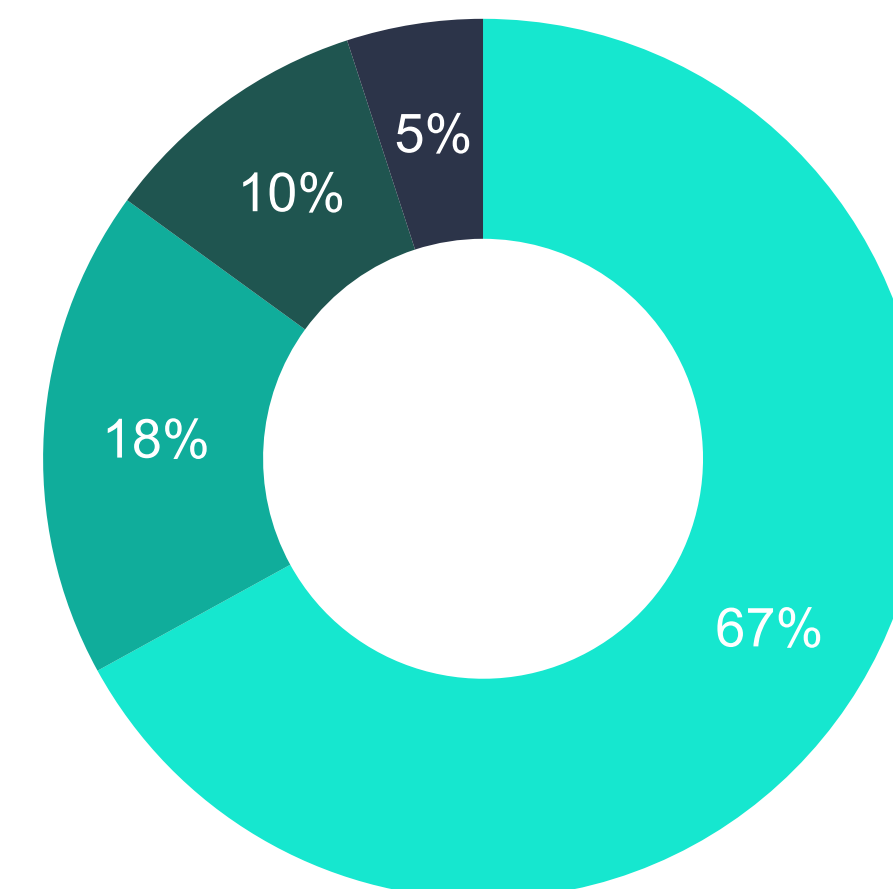
Zadowolenie z kanałów

PYTANIE: W jakim stopniu jesteś zadowolona_y z obecnego ekosystemu kanałów komunikacji w Twojej organizacji?

POLSKA 2023



ŚWIAT 2025

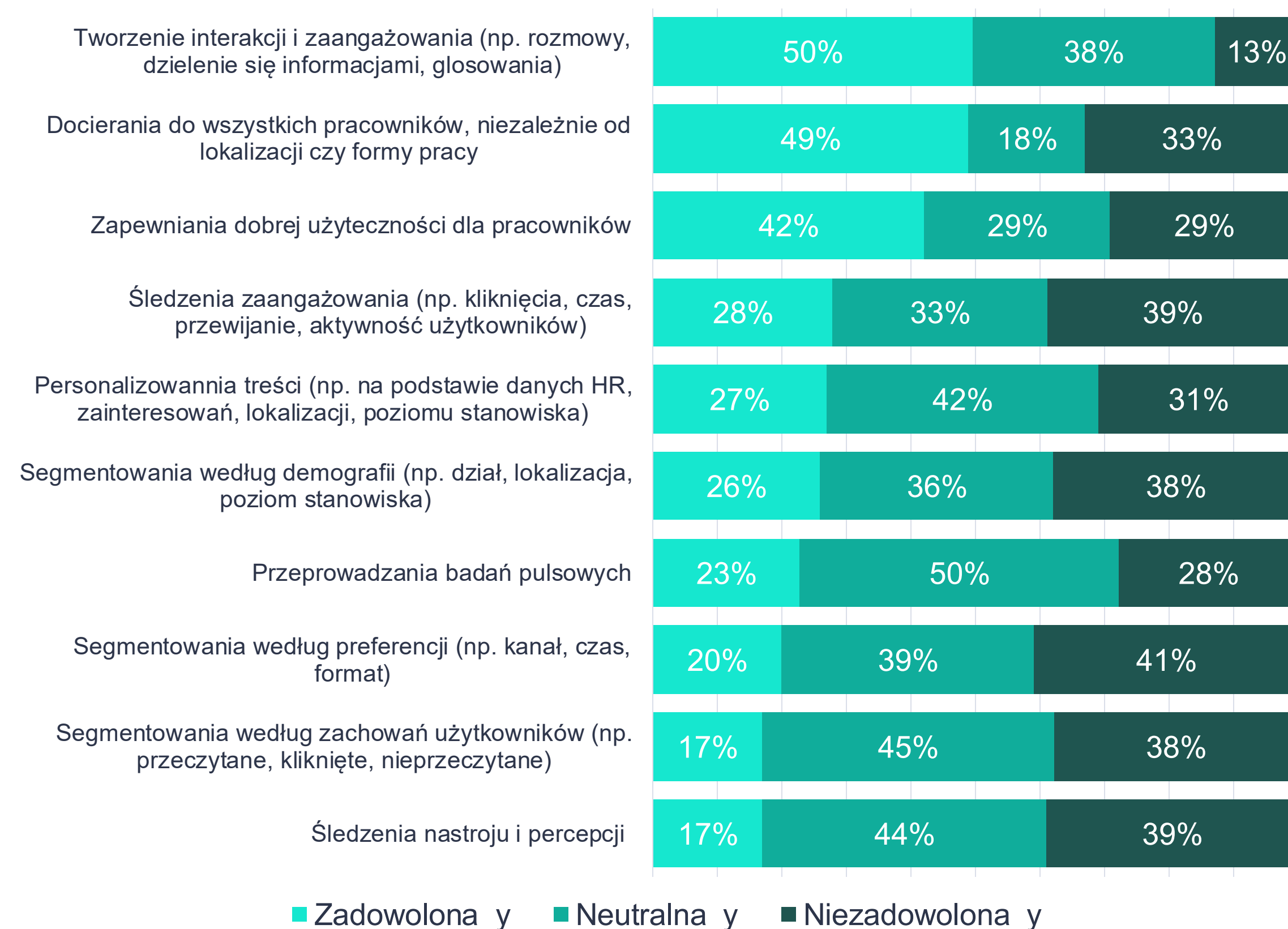


Zdecydowanie zadowolona_y Raczej zadowolona_y Raczej niezadowolona_y Zdecydowanie niezadowolona_y

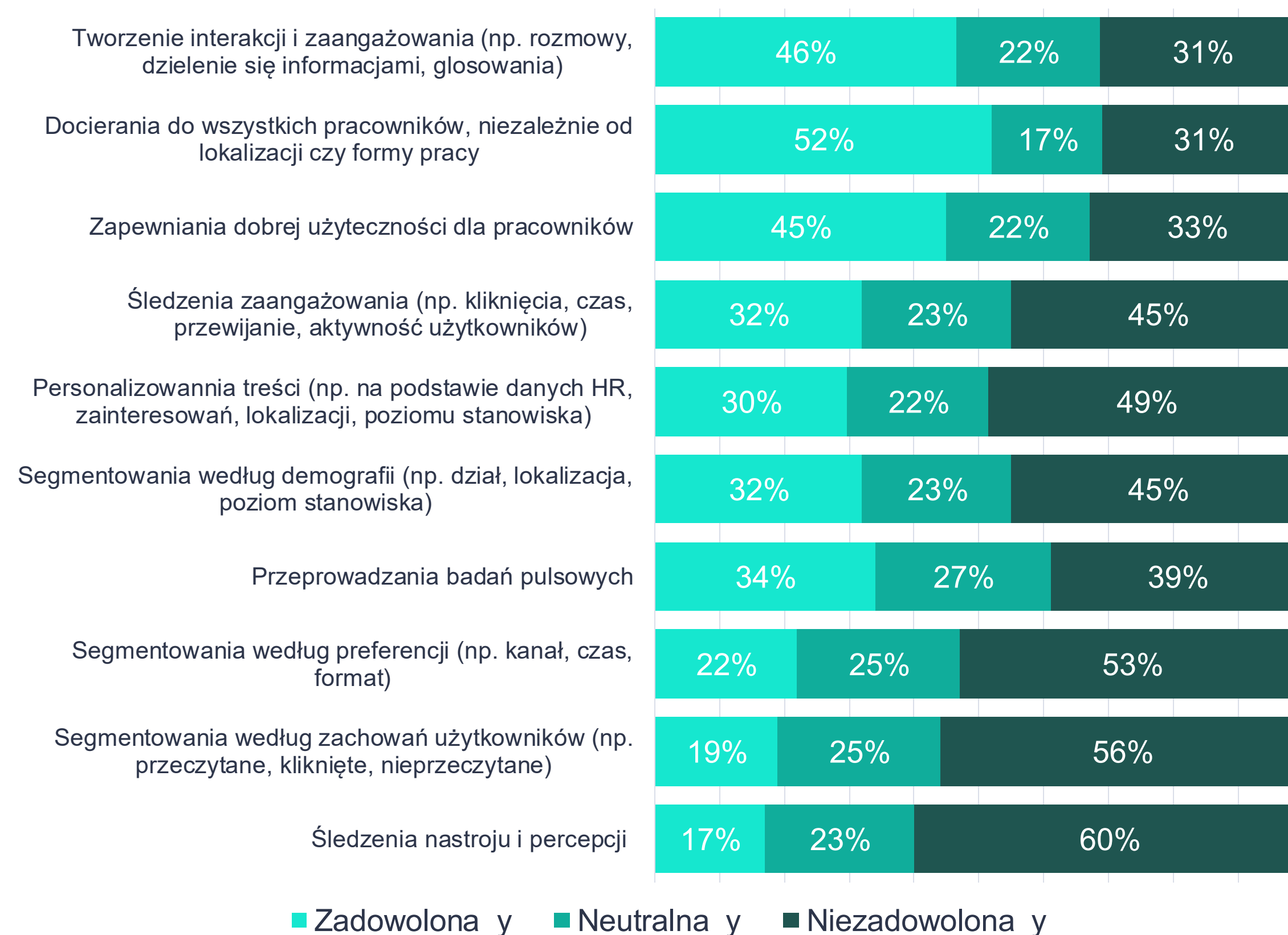
Zadowolenie z kanałów

PYTANIE: Jak bardzo jesteś zadowolony z możliwości całego mixu kanałów w zakresie:

POLSKA 2025



ŚWIAT 2025



Feedback i mierzenie efektywności komunikacji wewnętrznej

Umiejętność systematycznego zbierania feedbacku od pracowników i mierzenia skuteczności działań komunikacyjnych staje się dziś fundamentem profesjonalnej komunikacji wewnętrznej. To dane pozwalają komunikatorom pokazać wartość swojej pracy, podejmować decyzje w oparciu o fakty i budować zaufanie liderów. Bez tego komunikacja łatwo zostaje sprowadzona do roli „miękkiej funkcji”, której wpływ na biznes trudno udowodnić.

W Polsce coraz częściej sięgamy po narzędzia zbierania opinii – ankiety, badania pulsowe, grupy fokusowe czy rozmowy bezpośrednie. Nadal jednak brakuje systematyczności: **pomiary prowadzone są głównie przy dużych projektach lub w momentach zmian, a nie jako stały element zarządzania komunikacją.** W efekcie feedback bywa zbiorem punktowych obserwacji, a nie procesem pozwalającym realnie sterować komunikacją.

Na świecie obraz jest dojrzalszy. Gallagher pokazuje, że globalnie rośnie znaczenie podejścia data-driven – komunikatorzy korzystają z zaawansowanych narzędzi analitycznych i dashboardów, łączą dane komunikacyjne z HR-owymi i biznesowymi KPI, a dzięki temu potrafią udowodnić realny wpływ komunikacji na zaangażowanie, retencję czy efektywność pracy. W wielu organizacjach mierzenie wyników nie jest dodatkiem, ale obowiązkowym elementem codziennej praktyki.

Nową przestrzeń stają się także sztuczna inteligencja. AI pozwala automatycznie analizować odpowiedzi otwarte w ankietach, wykrywać wzorce w dużych zbiorach danych, prognozować nastroje czy identyfikować obszary ryzyka. To ogromna szansa na wzmocnienie roli komunikatorów, pod warunkiem że dane, którymi zasilane są algorytmy, będą jakościowe. I właśnie tu leży największe wyzwanie. Polscy badani przyznają, że choć **zbierają feedback, nie zawsze potrafią przełożyć go na wnioski biznesowe.** Podobnie Gallagher podkreśla, że problemem nie jest brak danych, lecz ich przydatność – nadmiar źle zaprojektowanych pomiarów nie wspiera podejmowania decyzji.

Zmieniła się też hierarchia monitorowanych wskaźników. Jeszcze w 2023 roku najważniejszym parametrem było zaangażowanie pracowników, tuż obok wskaźników HR-owych, takich jak rotacja i retencja. W 2025 roku **na pierwszy plan wysunęły się jednak budżet i wielkość zatrudnienia**, a zaangażowanie spadło na dalsze miejsce. Coraz częściej pojawia się także pomiar świadomości i wykorzystania benefitów. To wyraźny sygnał, że komunikacja wewnętrzna coraz częściej oceniana jest nie tylko przez pryzmat kultury, ale również kosztów, efektywności i wpływu na procesy HR.

W Polsce mierzenie komunikacji wciąż bywa postrzegane jako dodatkowe obciążenie, które przegrywa z codziennymi zadaniami. Globalnie przeciwnie – staje się standardem pracy komunikatora, a AI tylko ten trend wzmacnia.

Wniosek jest wspólny: tylko konsekwentne mierzenie, analiza i świadome wykorzystanie nowych technologii pozwolą komunikacji wewnętrznej udowodnić swoją wartość i przejść od intuicji do zarządzania opartego na dowodach.

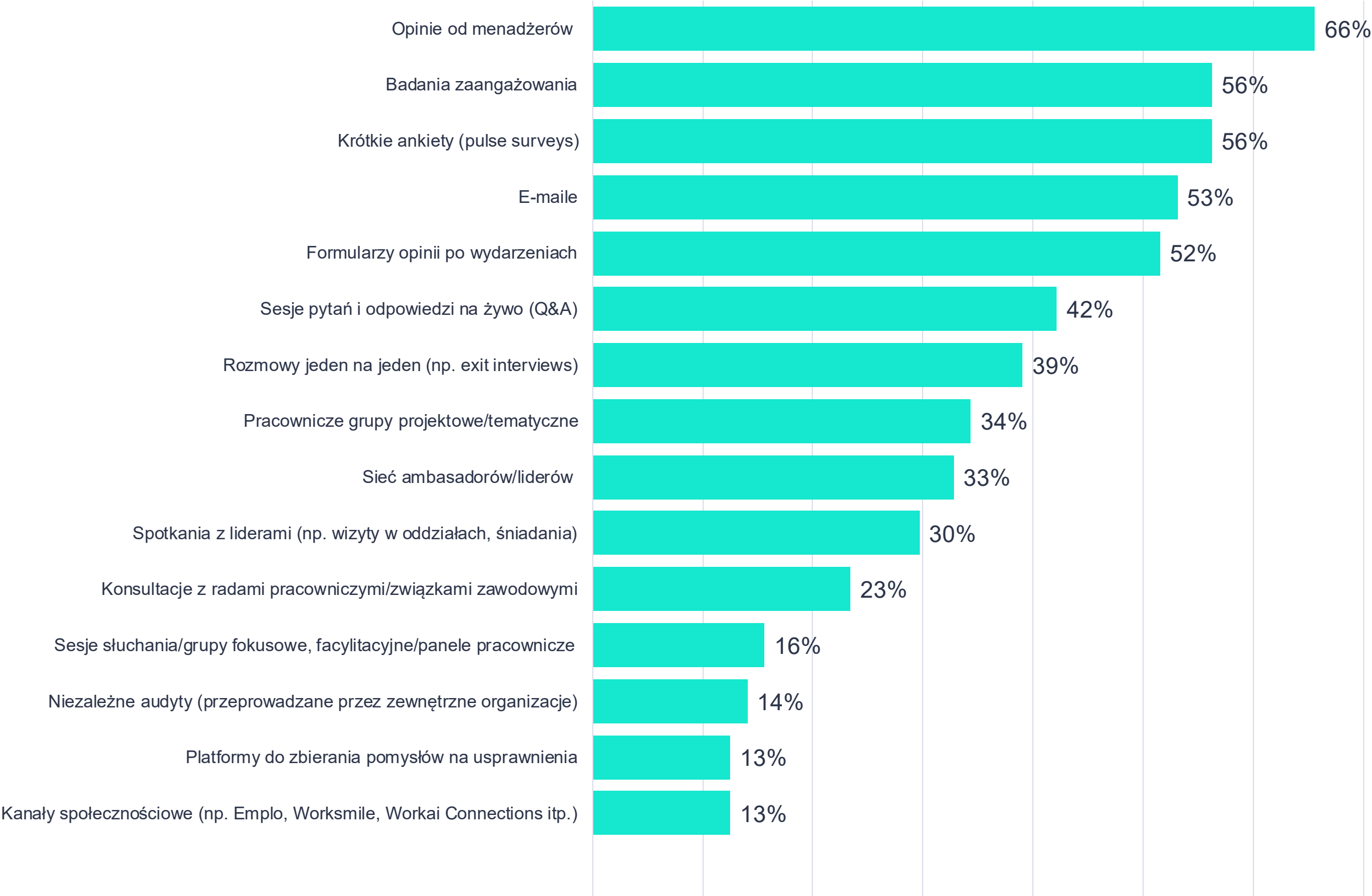
Metody zbierania opinii i feedbacku od pracowników

PYTANIE: Z jakich metod korzystałaś_eś w ciągu ostatnich 12 miesięcy, aby zbierać opinie i feedback od pracowników?

POLSKA 2023

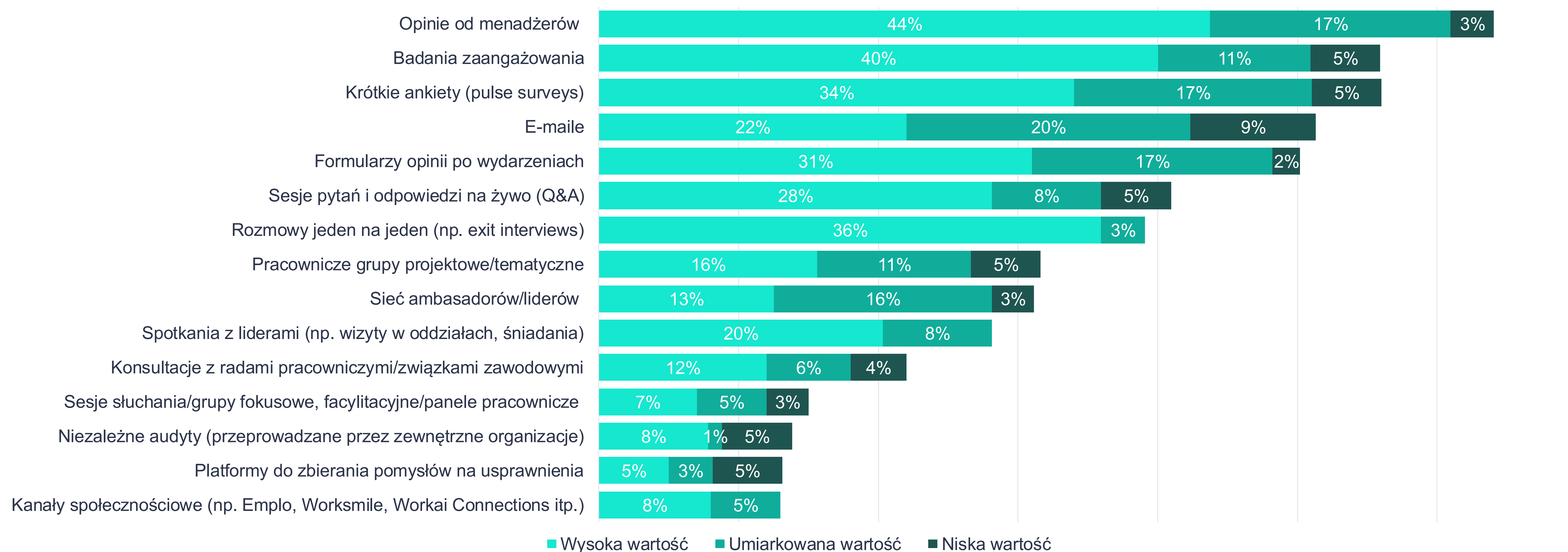


POLSKA 2025



Metody zbierania opinii i feedbacku od pracowników

PYTANIE: Spośród wybranych kanałów słuchania, jak określasz ich wartość jako „przydatnych opinii umożliwiających podejmowanie decyzji lub raportowanie”?



Metody zbierania opinii i feedbacku od pracowników

PYTANIE: W jakim stopniu zgadzasz się z poniższym stwierdzeniem? Moja organizacja...

POLSKA 2023



POLSKA 2025



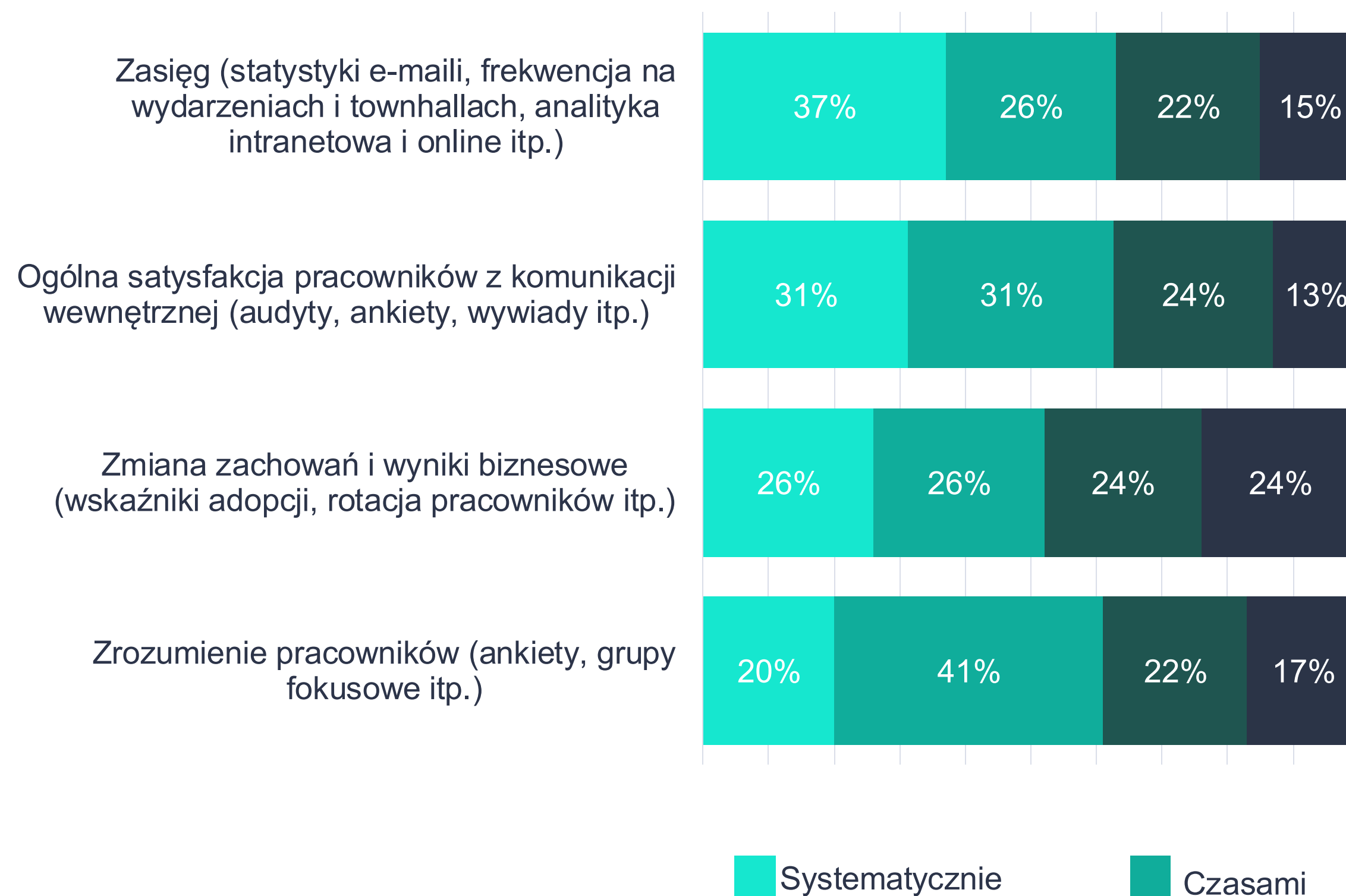
■ Zgadzam się ■ Nie zgadzam się

Dane pokazują rosnącą lukę między deklarowanym docenianiem opinii pracowników a realnym wdrażaniem działań na ich podstawie. To sygnał, że w 2025 roku organizacje w Polsce coraz częściej zbierają opinie, ale mają problem z ich skutecznym wykorzystaniem i przekładaniem na decyzje biznesowe.

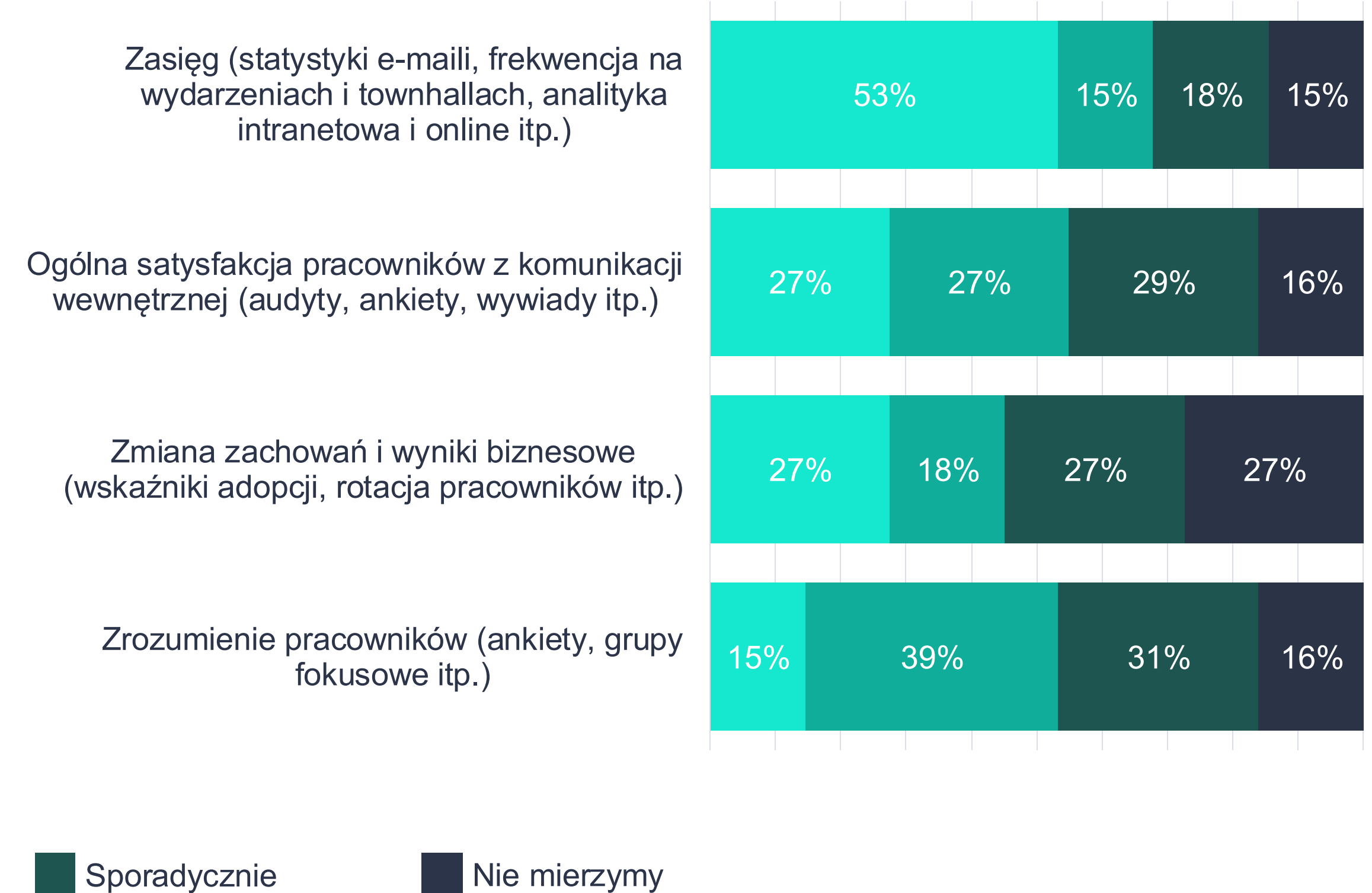
Częstotliwość pomiarów

PYTANIE: Jak często mierzysz następujące rzeczy?

POLSKA 2023



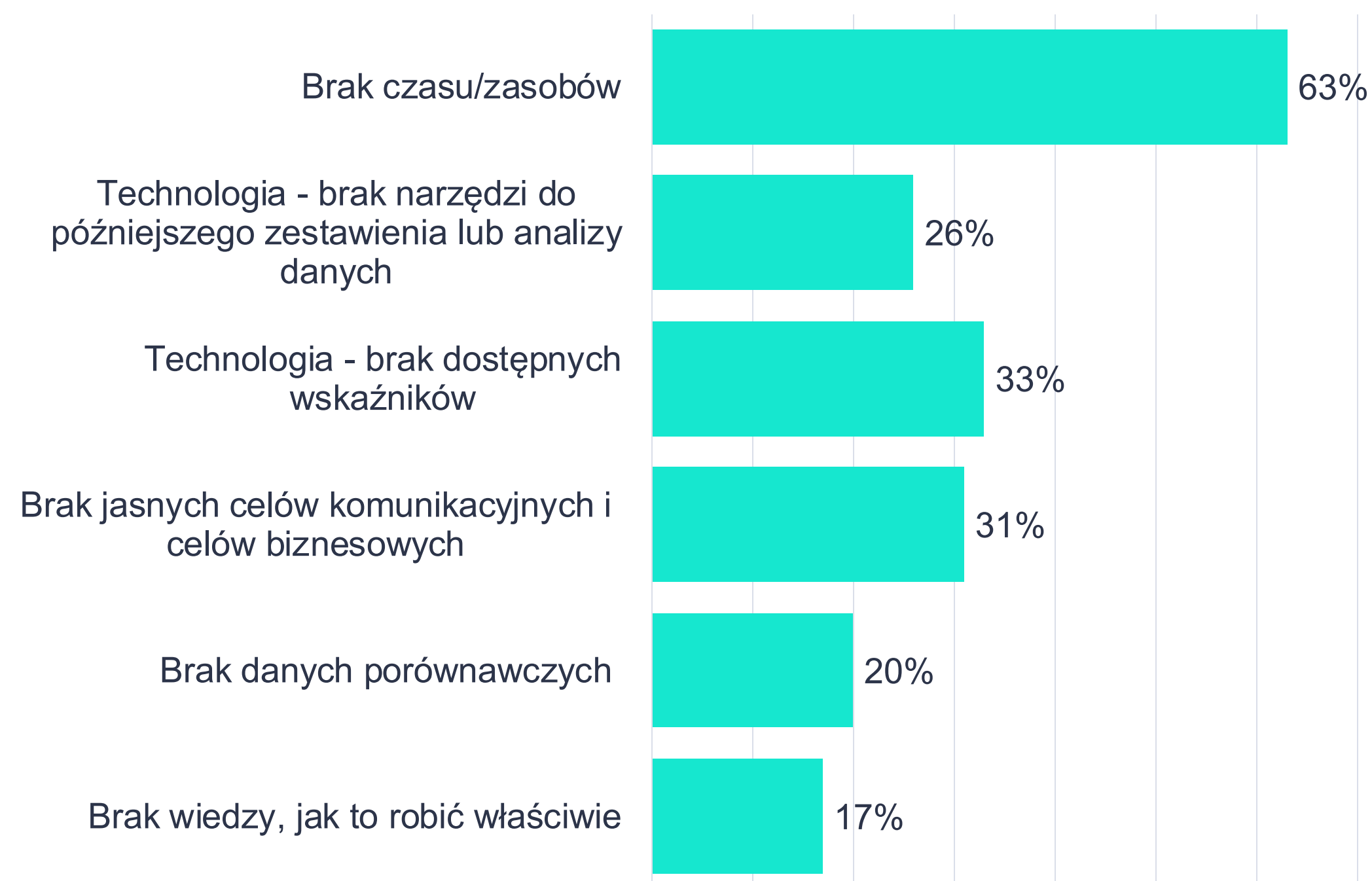
POLSKA 2025



Częstotliwość pomiarów

PYTANIE: Co sprawia, że nie mierzysz/niesystematycznie mierzysz efektywność komunikacji?

POLSKA 2023



POLSKA 2025



TOP 5 monitorowanych wskaźników biznesowych

PYTANIE: Które z poniższych ogólnych wskaźników biznesowych regularnie monitorujesz jako komunikator_ka?

POLSKA 2023

Wskaźniki zaangażowania pracowników

71%

Wielkość zatrudnienia

47%

Wskaźniki rotacji pracowników (attrition rate)

44%

Wskaźnik retencji pracowników

40%

Budżet

35%

POLSKA 2025

Budżet

52%

Wielkość zatrudnienia
(np. całkowita liczba pracowników)

52%

Wskaźniki zaangażowania pracowników

43%

Świadomość i/lub wykorzystanie nagród i benefitów

38%

Wskaźniki rotacji pracowników (attrition rate)

30%

Liderzy w komunikacji wewnętrznej

Dane z 2025 roku pokazują, że współpraca z liderami – zarówno wyższego, jak i średniego szczebla – wciąż pozostaje wyzwaniem, choć widać postęp w jej formalizowaniu i rosnące docenienie wartości komunikacji. Relacje z zarządami nadal mają w dużej mierze charakter reaktywny. 33% komunikatorów deklaruje, że doradza proaktywnie, ale większa grupa (38%) przyznaje, że to liderzy zwracają się do nich o wsparcie. Oznacza to, że **komunikatorzy częściej pełnią rolę „doradcy na żądanie” niż równorzędnego partnera strategicznego**. Pozytywnym sygnałem jest jednak to, że aż 62% badanych potwierdza wykorzystanie ich rekomendacji, co pokazuje, że komunikacja stopniowo zyskuje na znaczeniu w oczach zarządów.

Zmienia się również język rozmów z kadrą kierowniczą. W 2025 roku **dominują argumenty twarde**: wyższe zaangażowanie pracowników, produktywność, wizerunek pracodawcy czy lepsza współpraca i innowacyjność. Argumenty miękkie, takie jak obsługa klienta czy absencja, schodzą na dalszy plan. To znak, że komunikatorzy coraz

skuteczniej dopasowują się do oczekiwań biznesu, budując swoją wiarygodność w oparciu o wymierne efekty.

Na tle globalnym obraz jest podobny, choć z ważną różnicą. Gallagher pokazuje, że na świecie komunikacja coraz częściej jest włączana w projekty strategiczne już na wczesnym etapie planowania i że szczególnie mocno akcentowane są obszary zarządzania zmianą i wspierania transformacji. Polska wciąż pozostaje krok z tyłu – rola komunikatorów częściej sprowadza się do wsparcia ad hoc niż do pełnoprawnego udziału w procesach strategicznych.

Szerzej patrząc, rola liderów w komunikacji wewnętrznej pozostaje jednym z najbardziej problematycznych obszarów – zarówno w Polsce, jak i globalnie. Brak wsparcia ze strony wyższego kierownictwa i niskie kompetencje komunikacyjne menedżerów to najczęściej wskazywane bariery. To problem uniwersalny – także globalnie **liderzy często traktują komunikację jako dodatek, a nie integralną część swojej pracy**. Jednocześnie oczekiwania wobec nich rosną: dziś priorytetem staje się umiejętność jasnego przekazywania celów, angażowania zespołów w zmiany i uważnego słuchania pracowników.

Nowe technologie, takie jak Viva Engage, mogą tu odegrać ważną rolę, umożliwiając liderom bardziej bezpośredni i angażujący dialog. Funkcje społecznościowe, interaktywne Q&A czy dedykowane przestrzenie dla zespołów ułatwiają im bycie bliżej ludzi i ich potrzeb. Jednak skuteczność tych narzędzi zależy od kolejności: najpierw świadomość roli lidera, potem rozwój kompetencji komunikacyjnych, a dopiero później wdrażanie rozwiązań technologicznych.

Niedocenianym, a niezwykle skutecznym sposobem wzmacniania roli liderów jest **onboarding komunikacyjny**. Nowi menedżerowie zwykle są wdrażani do realizacji celów biznesowych, ale rzadko do roli komunikacyjnej. Tymczasem włączenie tego elementu do standardowych programów onboardingowych pozwala od początku kształtować właściwe postawy i oczekiwania wobec liderów jako ambasadorów strategii i wartości firmy.

Wnioski są jasne: **liderzy pozostają kluczowym czynnikiem sukcesu lub porażki komunikacji wewnętrznej**. Największym wyzwaniem na 2025 rok nie jest już posiadanie kanałów czy narzędzi, ale stworzenie kultury, w której komunikacja leaderska staje się naturalnym elementem zarządzania. Tylko połączenie świadomości, umiejętności i odpowiedniego wykorzystania narzędzi pozwoli w pełni wykorzystać potencjał liderów jako najważniejszych ambasadorów firmy.

Kaskadowanie komunikacji

PYTANIE: Czy Twoja organizacja korzysta z systemu kaskadowego w komunikacji z pracownikami?

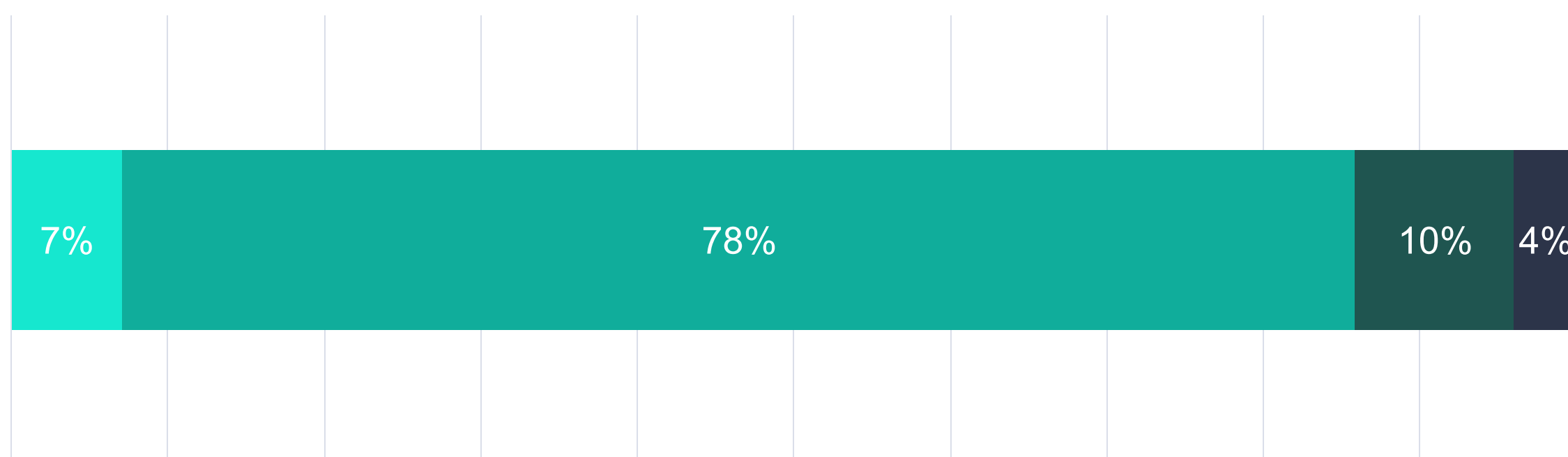


Wsparcie menadżerów

PYTANIE: W jakim stopniu korzystasz ze wsparcia menadżerów w swojej organizacji w celu informowania i wzmacniania przekazów dotyczących firmy w zespołach?

Rola menedżerów w komunikacji wciąż jest kluczowa, ale firmy coraz częściej szukają też bezpośrednich form dotarcia do pracowników. Może to wynikać z faktu, że więcej wysiłku wkłada się w rozwój kompetencji komunikacyjnych menedżerów niż w takie formaty jak np. spotkania town hall. Coraz ważniejsze staje się więc znalezienie równowagi między obiema formami komunikacji.

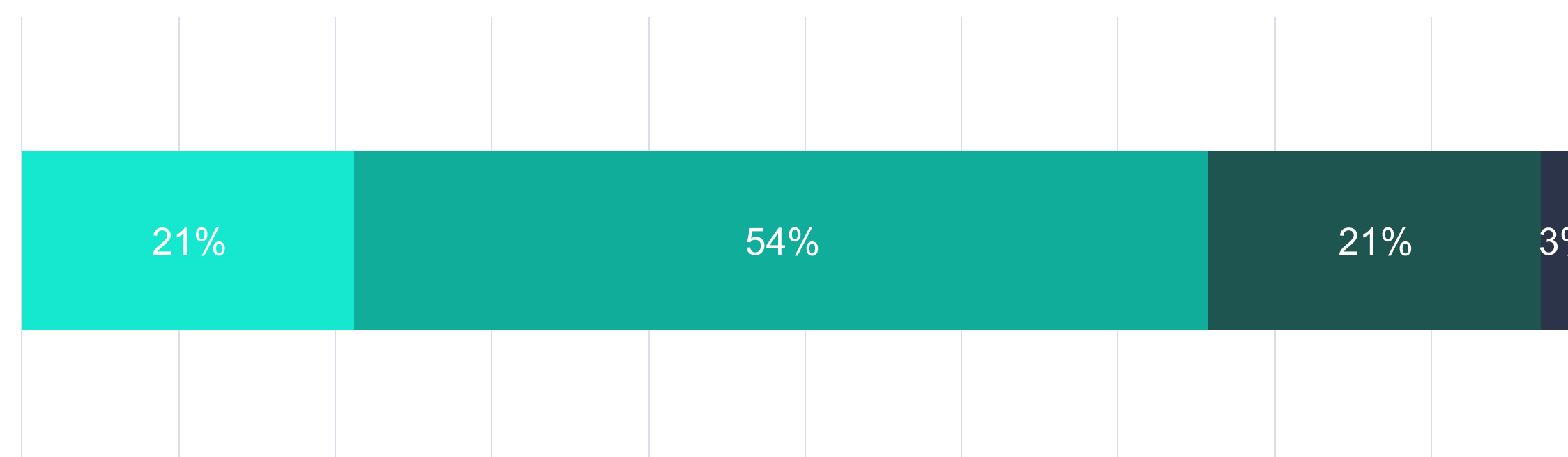
POLSKA 2023



Zdecydowanie się wspieram – menadżerowie są głównym kanałem, przez który kaskadujemy

Trochę się wspieram – w naszej firmie/organizacji jest oczekiwane wobec menadżerów, aby wzmacniali i przekładali informacje firmowe na działania zespołów

POLSKA 2025



Raczej się nie wspieram – wolimy, aby nasi pracownicy mieli bezpośredni dostęp do informacji

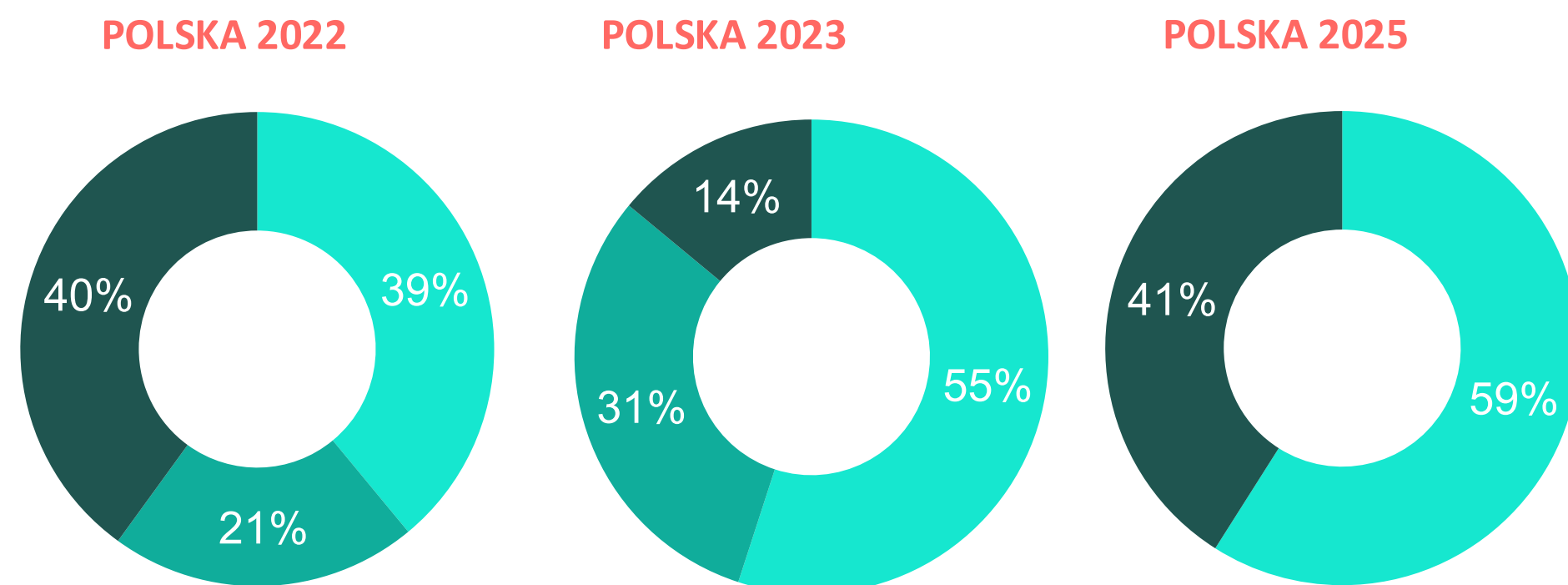
Nie wiem

Wsparcie menadżerów

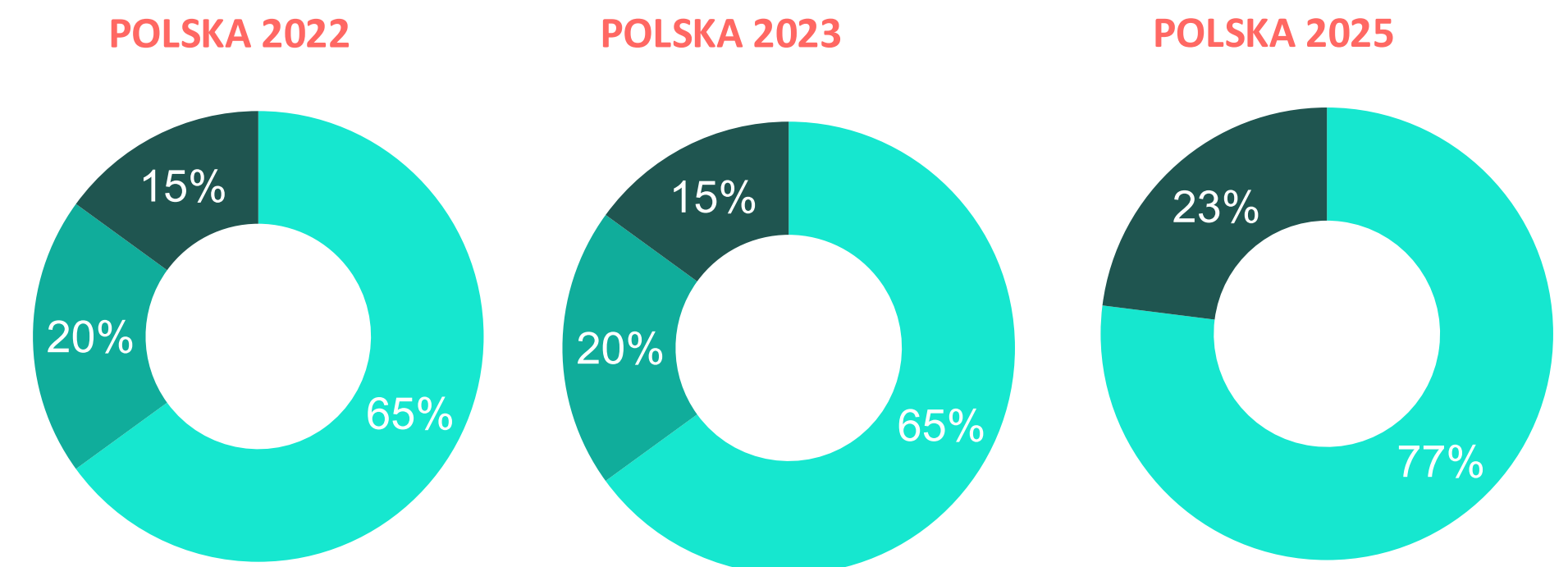
PYTANIE: Daj nam znać, na ile zgadzasz się z poniższymi stwierdzeniami dotyczącymi komunikacji menadżerów liniowych w Twojej organizacji:

 Zgadzam się  Trudno powiedzieć  Nie zgadzam się

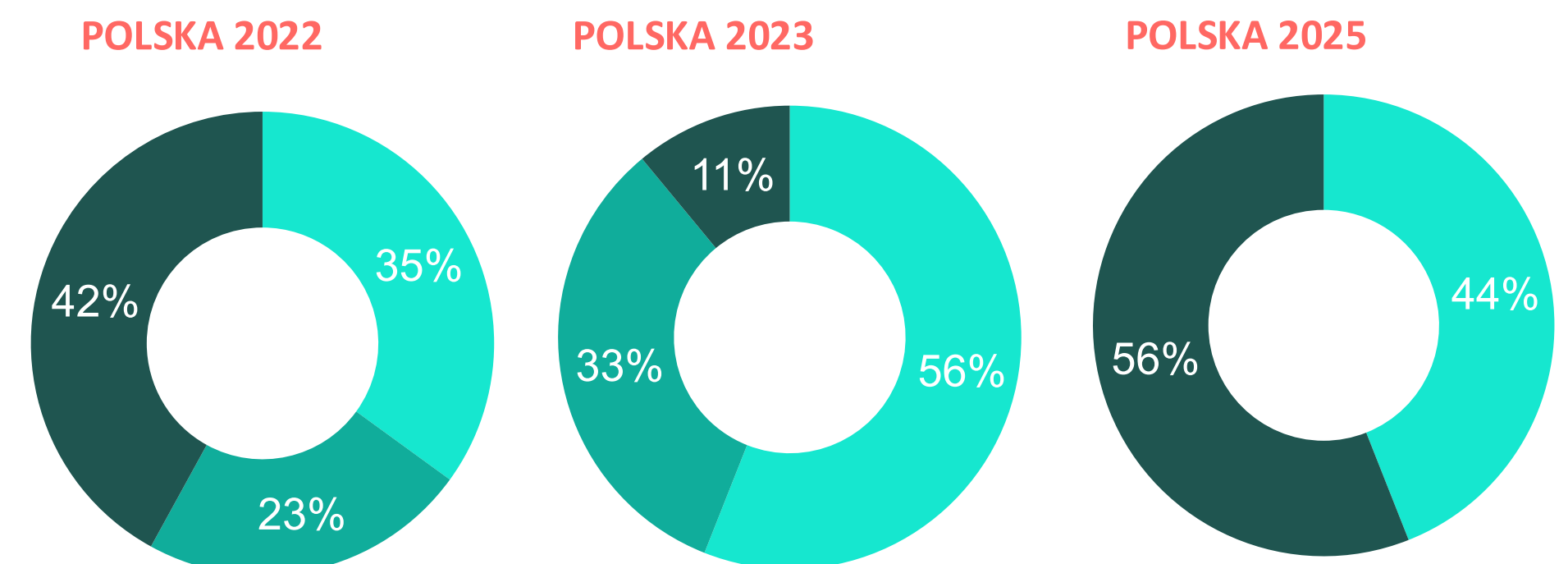
Menadżerowie liniowi posiadają plany/narzędzia komunikacyjne, by sprawnie przekazywać informacje



Menadżerowie liniowi traktowani są jako oddzielny kanał komunikacyjny



Menadżerowie liniowi mają dostęp do szkoleń w zakresie komunikacji

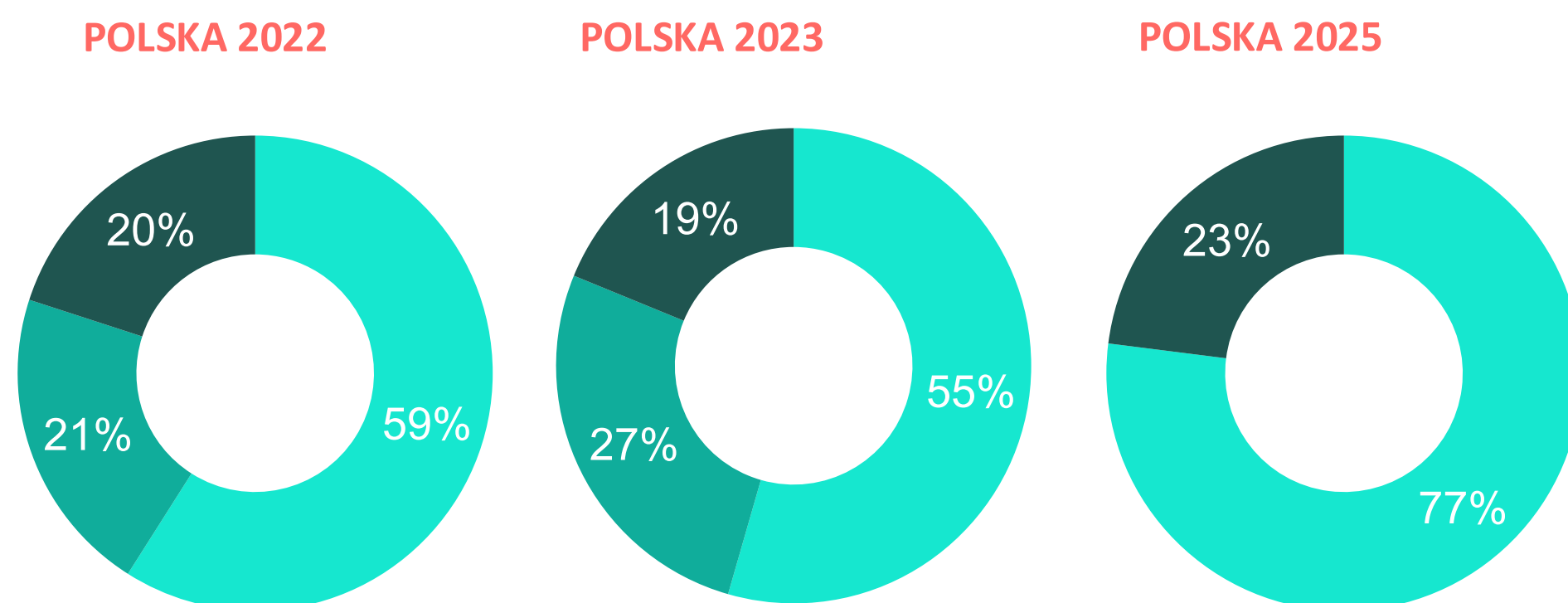


Wsparcie menadżerów

PYTANIE: Daj nam znać, na ile zgadzasz się z poniższymi stwierdzeniami dotyczącymi komunikacji menadżerów liniowych w Twojej organizacji:

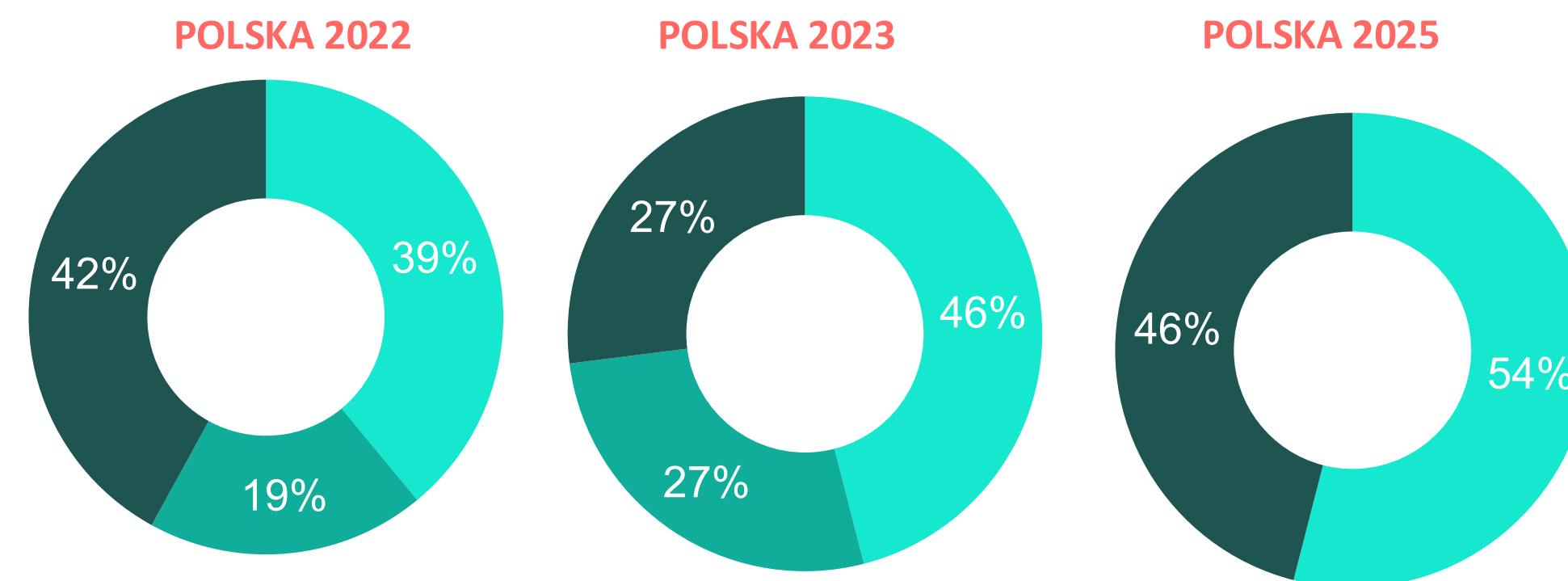
 Zgadzam się  Trudno powiedzieć  Nie zgadzam się

Menadżerowie liniowi dzielą się ze swoimi zespołami informacjami dotyczącymi organizacji/aktywnie biorą udział w procesie kaskady informacji



Menedżerowie liniowi coraz częściej włączają się w proces kaskadowania informacji i mają większe możliwości korzystania z kanałów cyfrowych. To pokazuje, że ich rola w komunikacji formalnie się umacnia. Wyzwanie polega jednak na tym, by nie ograniczało się to wyłącznie do narzędzi, ale było wspierane przez rozwój kompetencji i spójne oczekiwania wobec tej grupy liderów.

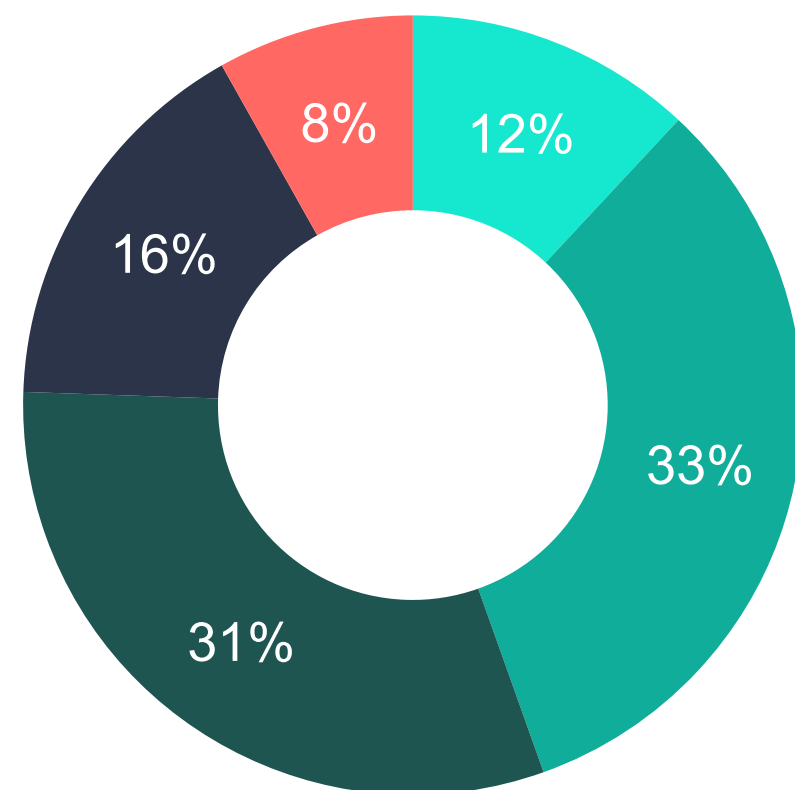
Menadżerowie liniowi posiadają dodatkowe uprawnienia w kanałach cyfrowych/mogą tworzyć własne grupy, strony, itd.



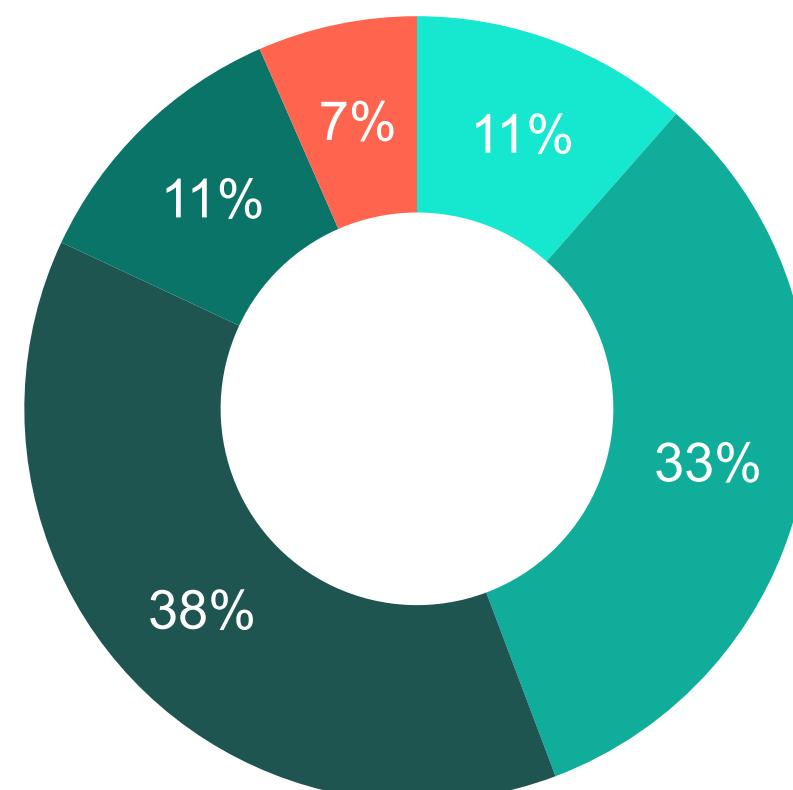
Współpraca z liderami wyższego szczebla

PYTANIE: Jak często współpracujesz z liderami wyższego szczebla w zakresie komunikacji?

Proaktywnie: doradzam liderom jak komunikować z wyprzedzeniem



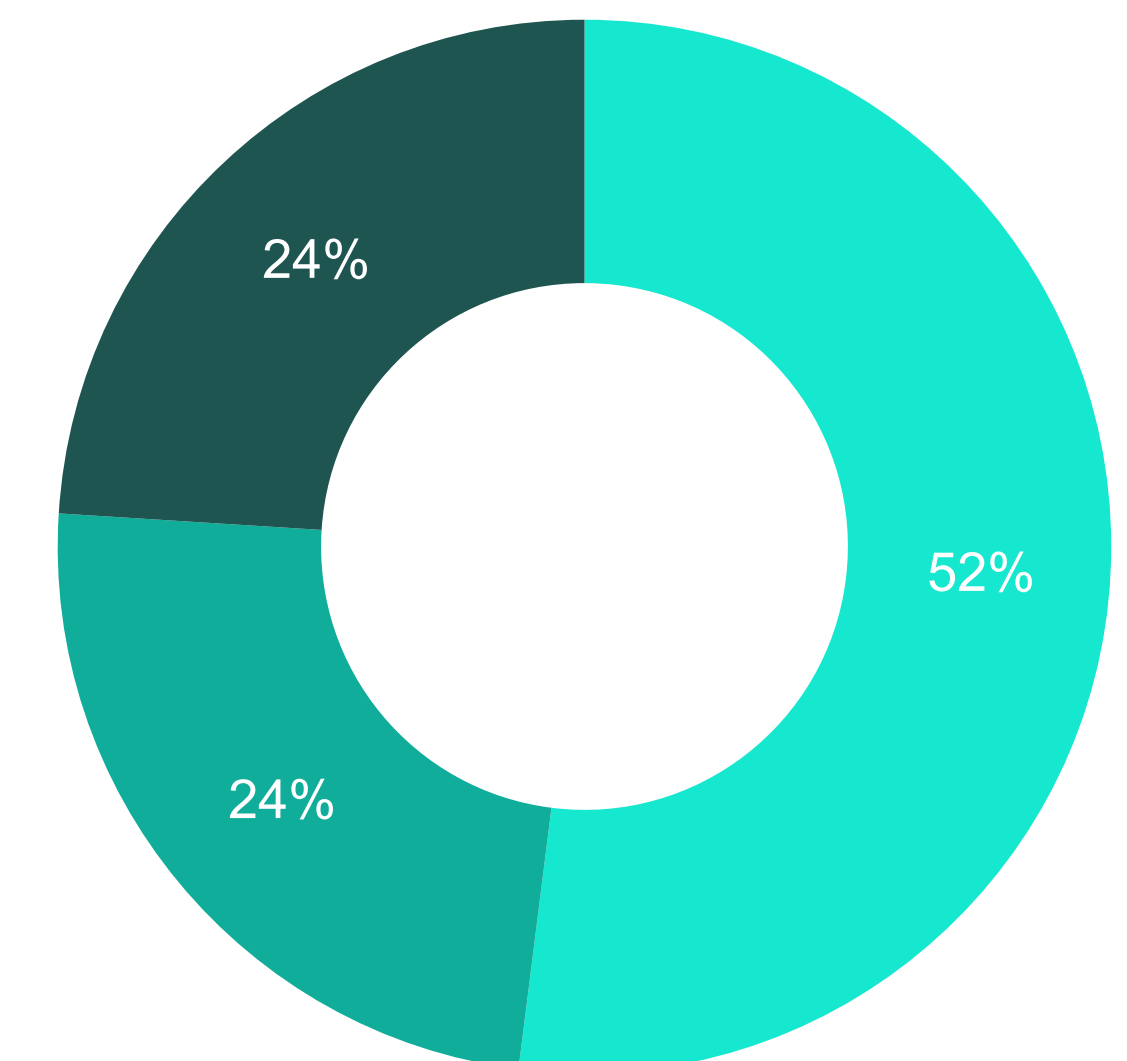
Reaktywnie: liderzy przychodzą do mnie z prośbą o poradę, jak komunikować



Zawsze Często Czasami Rzadko Nie dotyczy

PYTANIE: Wyższa kadra zarządzająca wykorzystuje przekazywane im przeze mnie porady:

Zgadzam się
Ani się nie zgadzam, ani zgadzam
Nie zgadzam się



Współpraca z liderami wyższego szczebla

PYTANIE: Które z poniższych argumentów najbardziej przemawiają do członków zarządu przy rozmowach o korzyściach płynących z działań komunikacji wewnętrznej?





Personalizacja i budowanie więzi

Budowanie więzi i personalizacja komunikacji to obszary, które w 2025 roku coraz mocniej kształtują doświadczenie pracowników i wpływają na ich zaangażowanie. Większość organizacji w Polsce podejmuje dziś **działania integrujące zespoły i wzmacniające relacje z firmą** – od warsztatów i wydarzeń wewnętrznych, przez wolontariat pracowniczy, aż po inicjatywy sportowe. Odsetek firm deklarujących tego typu aktywności systematycznie rośnie, a aż 87% specjalistów komunikacji potwierdza, że prowadzi inicjatywy nastawione na budowanie więzi pracowników z organizacją. To dowód, że ten wymiar komunikacji przestaje być „miłym dodatkiem”, a staje się stałym elementem kultury organizacyjnej.

Równolegle **rośnie znaczenie personalizacji**. Organizacje coraz częściej dopasowują treści do ról, stanowisk czy lokalizacji pracowników, a także do poziomu ich zaangażowania w zmiany. Pojawiają się rozwiązania, które pozwalają na wybór kanałów komunikacji, sugerują treści w oparciu o wcześniejsze zainteresowania czy stosują bardziej spersonalizowany język. Nadal jednak wyzwaniem pozostaje konsekwencja – część organizacji deklaruje posiadanie odpowiednich narzędzi, ale nie zawsze w pełni je wykorzystuje.

Coraz mocniej do gry wchodzi także sztuczna inteligencja. AI otwiera nowe możliwości segmentacji odbiorców, analizy nastrojów czy rekomendowania treści dopasowanych do indywidualnych potrzeb. Dzięki niej komunikatorzy i liderzy mogą szybciej wychwytywać sygnały od pracowników i reagować w czasie rzeczywistym. Warunkiem jest jednak jakość danych – algorytmy potrzebują wartościowych informacji, a nie masowego zbierania wszystkiego. Bez tego personalizacja może łatwo zamienić się w informacyjny chaos.

Na tle globalnym obraz jest podobny, choć bardziej dojrzały. Jak pokazuje raport Gallaghery, na świecie personalizacja to już jeden z kluczowych kierunków rozwoju komunikacji wewnętrznej, który pozwala odejść od masowego przekazu na rzecz budowania spójnych, indywidualnych doświadczeń pracowników. Polska dopiero podąża tą ścieżką – widać rosnącą świadomość, eksperymenty z nowymi narzędziami i coraz większe zainteresowanie AI, ale wciąż brakuje konsekwentnego wdrożenia i pełnego wykorzystania potencjału.

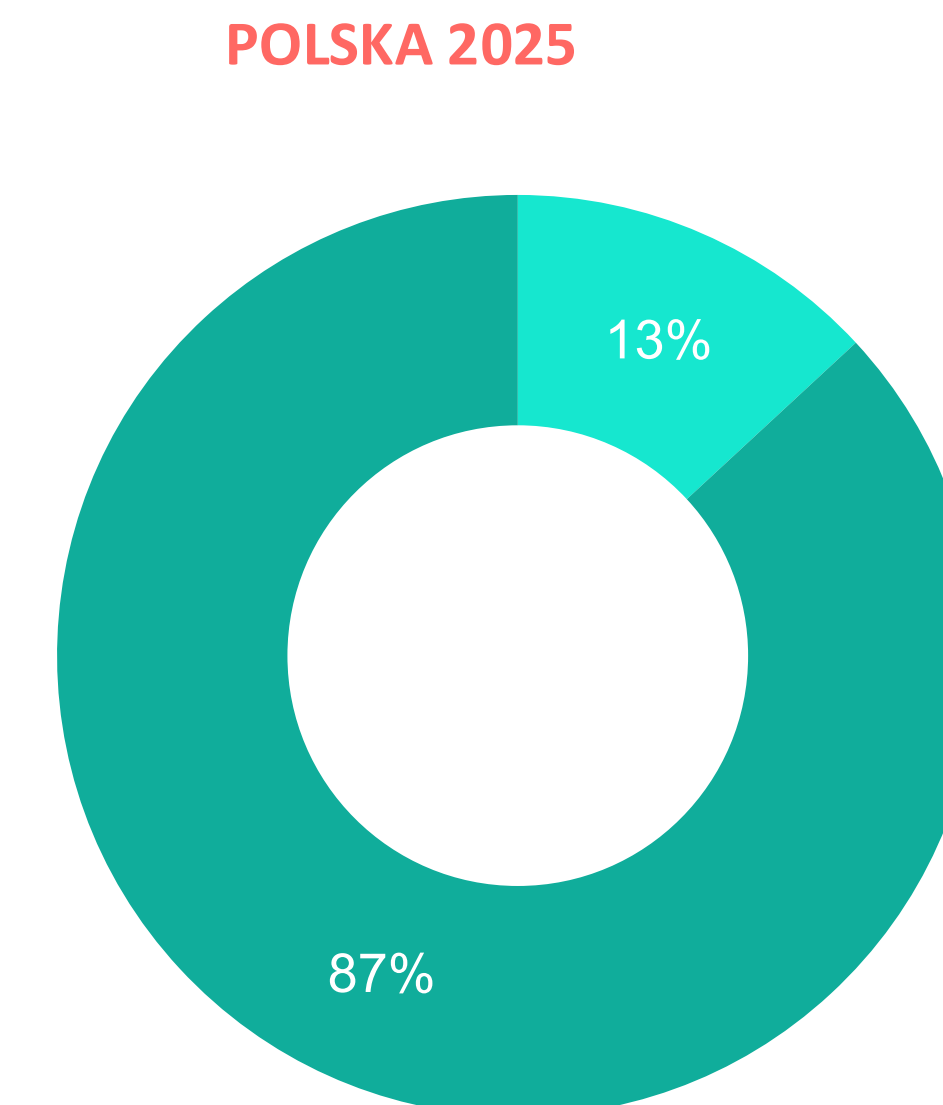
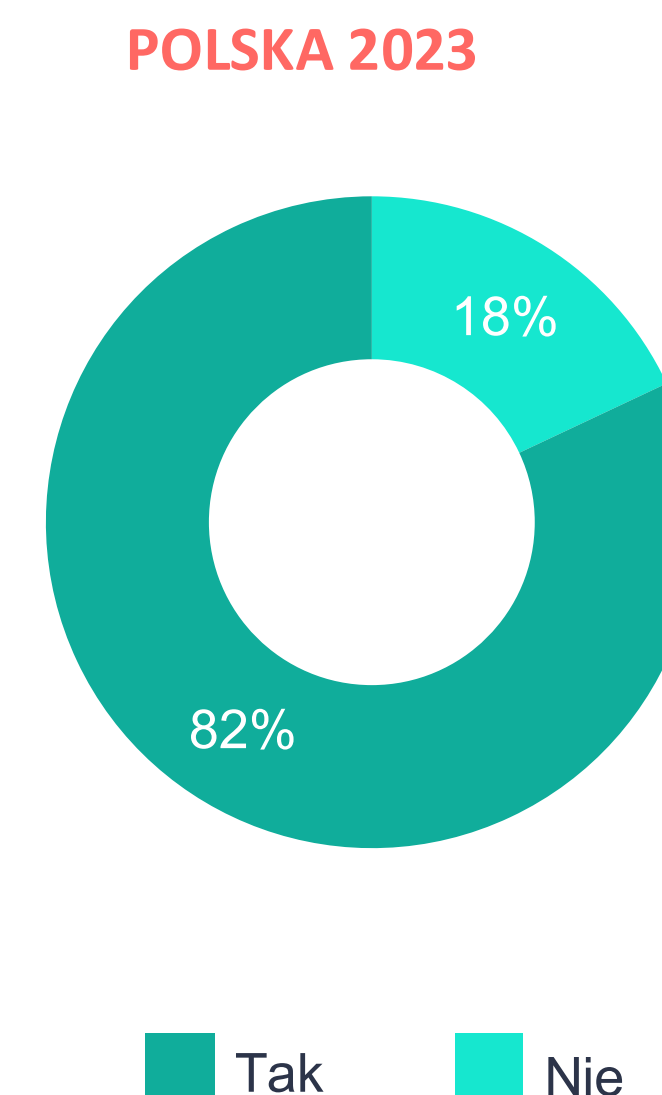
Wnioski są jasne: komunikacja wewnętrzna nie może ograniczać się do jednolitego przekazu. W przyszłości jej siłą będzie umiejętne łączenie dwóch perspektyw – budowania wspólnoty i kultury organizacyjnej z jednoczesnym dopasowaniem komunikatów do indywidualnych potrzeb pracowników.

Budowanie więzi

PYTANIE: Które z poniższych taktyk stosowałeś_eś w ciągu 12 miesięcy, aby pomóc pracownikom poczuć większą więź z organizacją i między sobą?



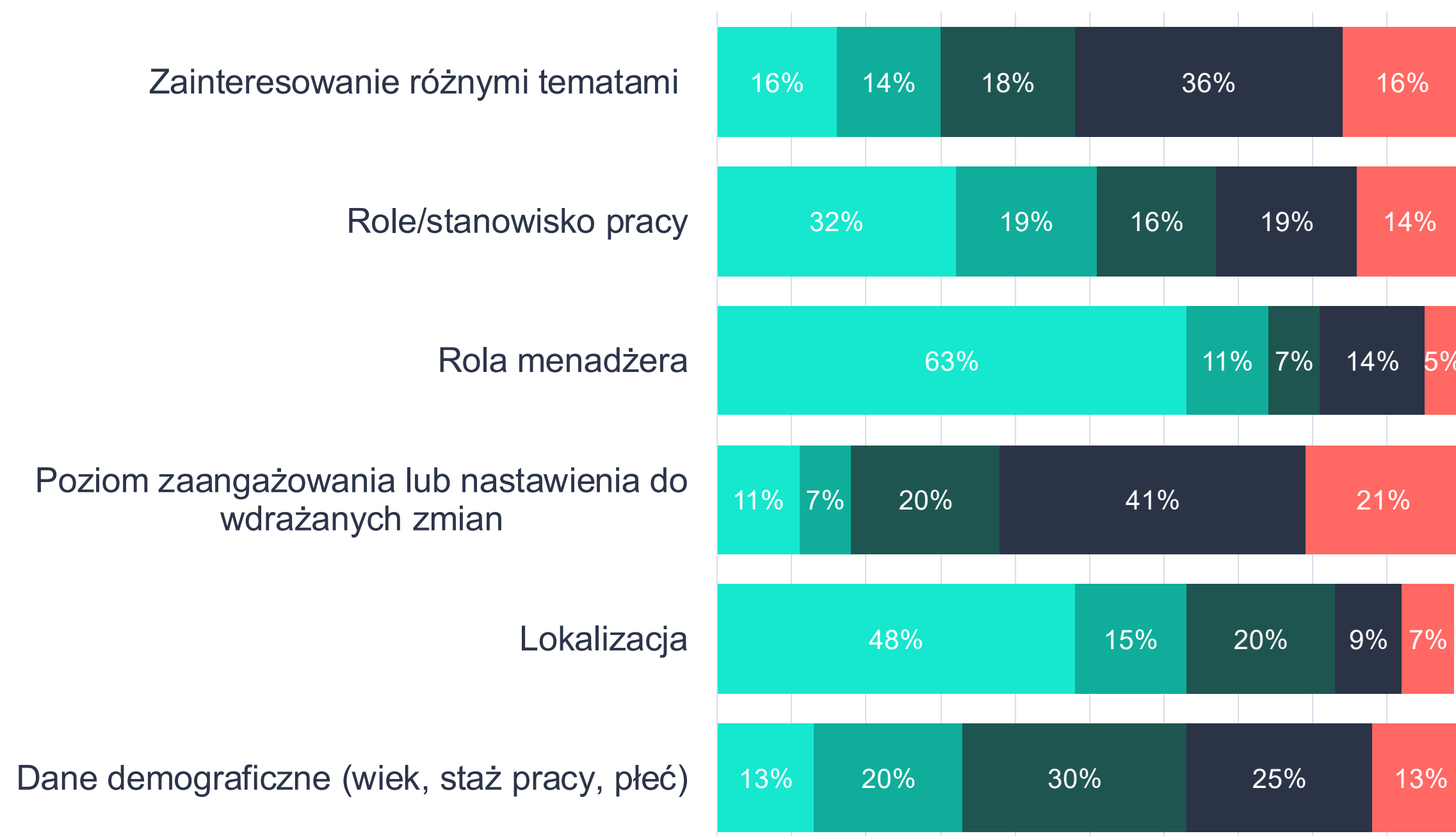
PYTANIE: Czy w swojej roli komunikacyjnej prowadzisz działania mające na celu budowanie więzi pomiędzy pracownikami oraz między pracownikami i organizacją?



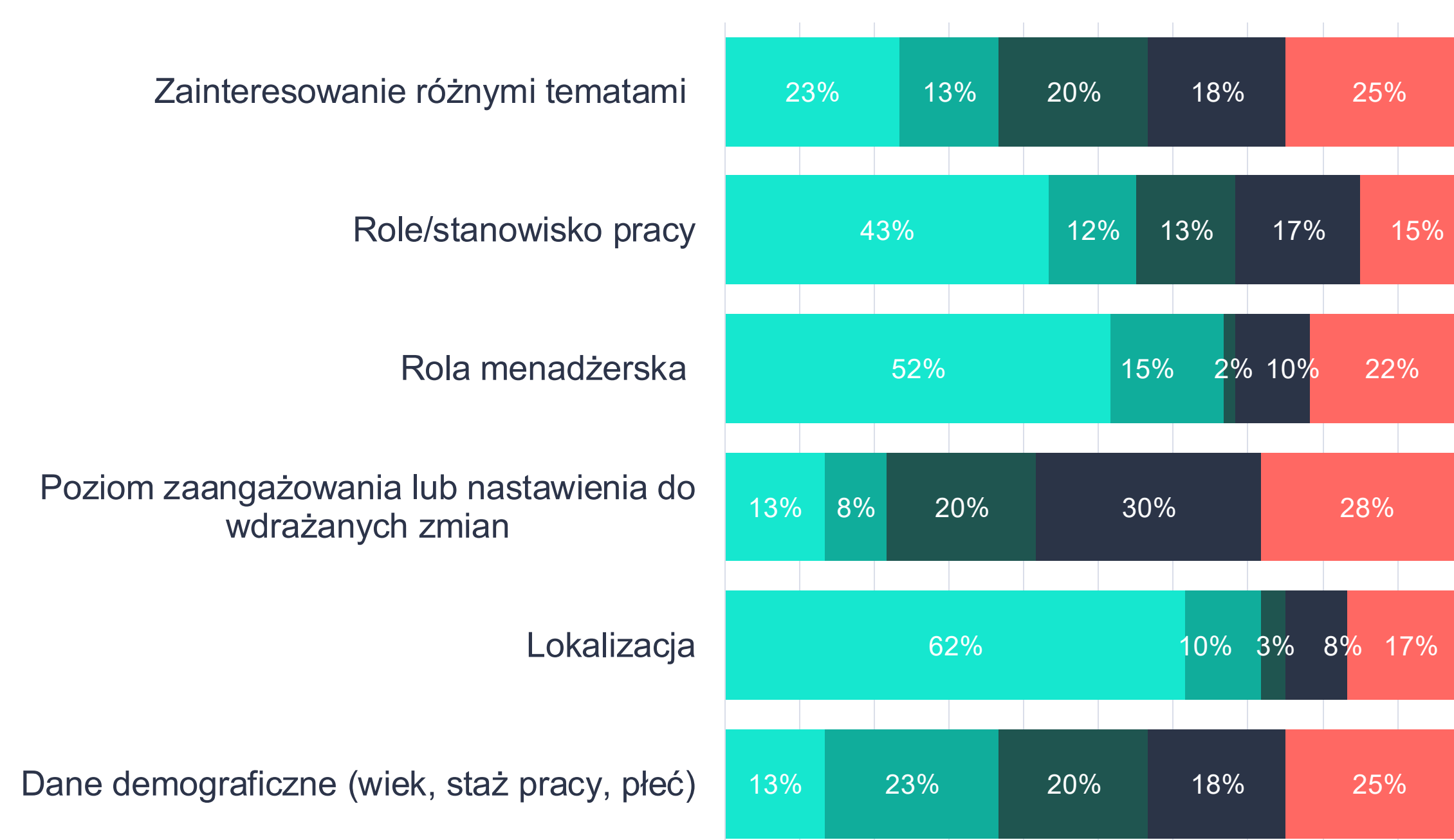
Personalizacja komunikacji wewnętrznej

PYTANIE: Czy masz możliwość prowadzenia dedykowanej/personalizowanej komunikacji do pracowników na podstawie poniższych kryteriów?

POLSKA 2023



POLSKA 2025



■ Mamy taką możliwość i ją wykorzystujemy

■ Mamy taką możliwość, ale jej nie wykorzystujemy

■ Nie mamy takiej możliwości, ale potrzebujemy jej

■ Nie mamy takiej możliwości, ale byłaby bardzo przydatna

■ Nie wiem, ciężko powiedzieć

Personalizacja komunikacji wewnętrznej

PYTANIE: Czy możesz spersonalizować komunikację wewnętrzną w następujący sposób?

POLSKA 2023



POLSKA 2025



Mamy taką możliwość i ją wykorzystujemy

Mamy taką możliwość, ale jej nie wykorzystujemy

Nie mamy takiej możliwości, ale potrzebujemy jej

Nie mamy takiej możliwości, ale byłaby bardzo przydatna

Nie wiem, ciężko powiedzieć

Sztuczna inteligencja

Sztuczna inteligencja staje się jednym z najważniejszych tematów w obszarze komunikacji wewnętrznej w Polsce. Aż 87% komunikatorów deklaruje, że przynajmniej raz skorzystało z AI w swojej pracy, a 67% używa generatywnych narzędzi do przygotowywania treści. Co ważne, AI nie jest traktowana wyłącznie jako ciekawostka – większość badanych dostrzega w niej realny potencjał, choć dominujące jest jeszcze podejście eksperymentalne. Najwięcej komfortu specjaliści czują w obszarach takich jak tworzenie treści, planowanie komunikacji czy wspieranie liderów. Znacznie mniej akceptacji budzi natomiast wykorzystanie AI w zarządzaniu interesariuszami czy prowadzeniu spotkań.

Na tle globalnym Polska jawi się jako rynek otwarty i chętny do testowania nowych rozwiązań, ale wciąż mniej zaawansowany w obszarze regulacji i transparentności. Ponad jedna trzecia organizacji nie wypracowała jeszcze zasad informowania pracowników o korzystaniu z AI ani systemowych rozwiązań, takich jak wytyczne, osoby odpowiedzialne czy szkolenia. Na świecie widać większe ustrukturyzowanie podejścia, choć także tam transparentność i etyka wykorzystania AI pozostają istotnym wyzwaniem.

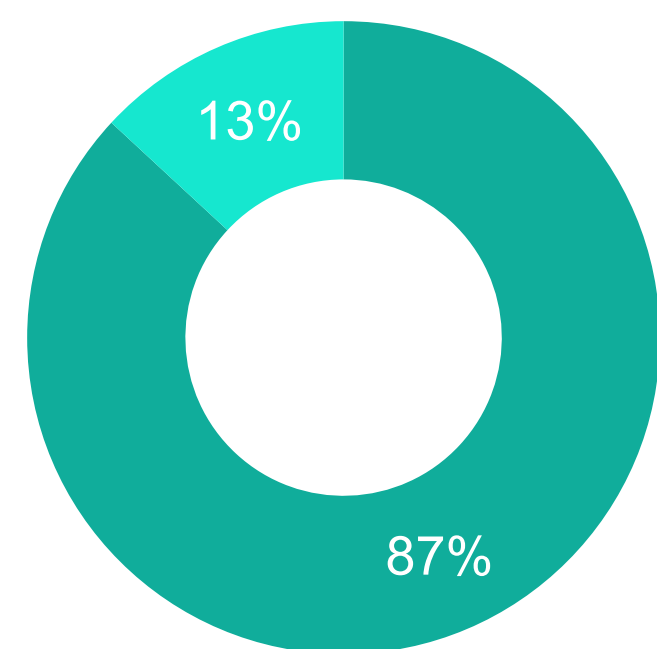
Wyniki dobrze korespondują z raportem Gallaghera, który podkreśla, że AI stanie się jednym z głównych motorów transformacji komunikacji wewnętrznej. Globalnie narzędzia są coraz częściej wbudowywane w procesy komunikacyjne i postrzegane jako wsparcie strategiczne – zarówno w zakresie tworzenia treści, jak i analizy danych czy personalizacji przekazów. **Polska znajduje się więc w fazie intensywnego uczenia się i adaptacji** – z dużym entuzjazmem wobec potencjału, ale bez w pełni wypracowanych standardów.

Wniosek jest jasny: AI nie jest już przyszłością, lecz teraźniejszością komunikacji. Najbliższe lata zdecydują, czy polskie organizacje zdołają przejść od eksperymentów do świadomego, ustrukturyzowanego wykorzystania sztucznej inteligencji – w sposób, który nie tylko usprawni codzienną pracę, ale też wzmocni strategiczną rolę komunikacji wewnętrznej.

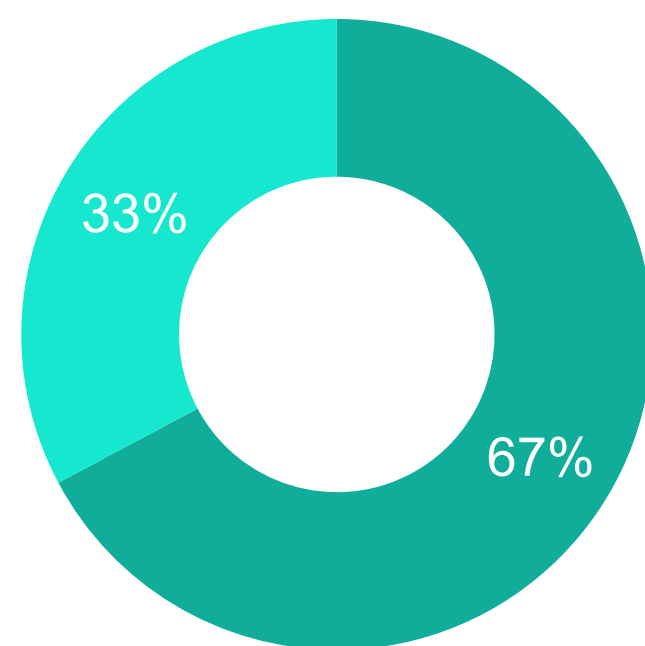
Wykorzystanie AI

PYTANIE: W jaki sposób wykorzystujesz sztuczną inteligencję (AI) w swojej pracy?

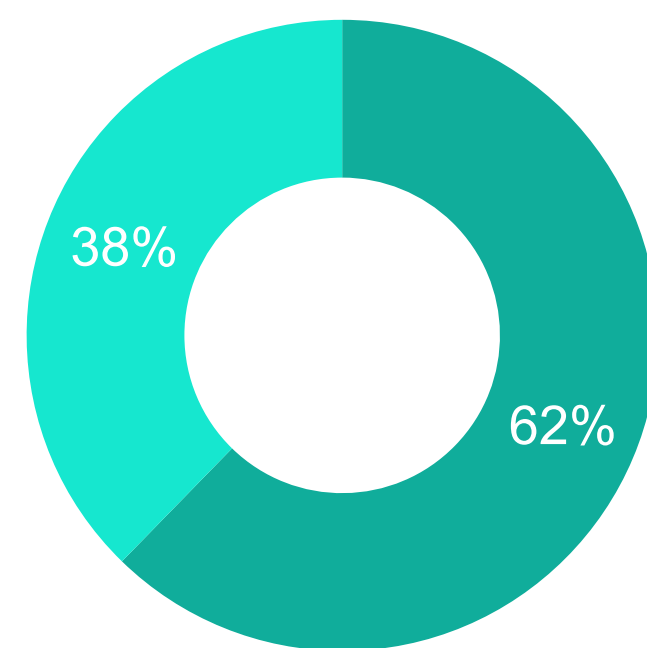
Przynajmniej raz
wykorzystałam_em AI
w mojej pracy komunikatora



Wykorzystuję narzędzia
generatywnego AI do
przygotowywania komunikacji

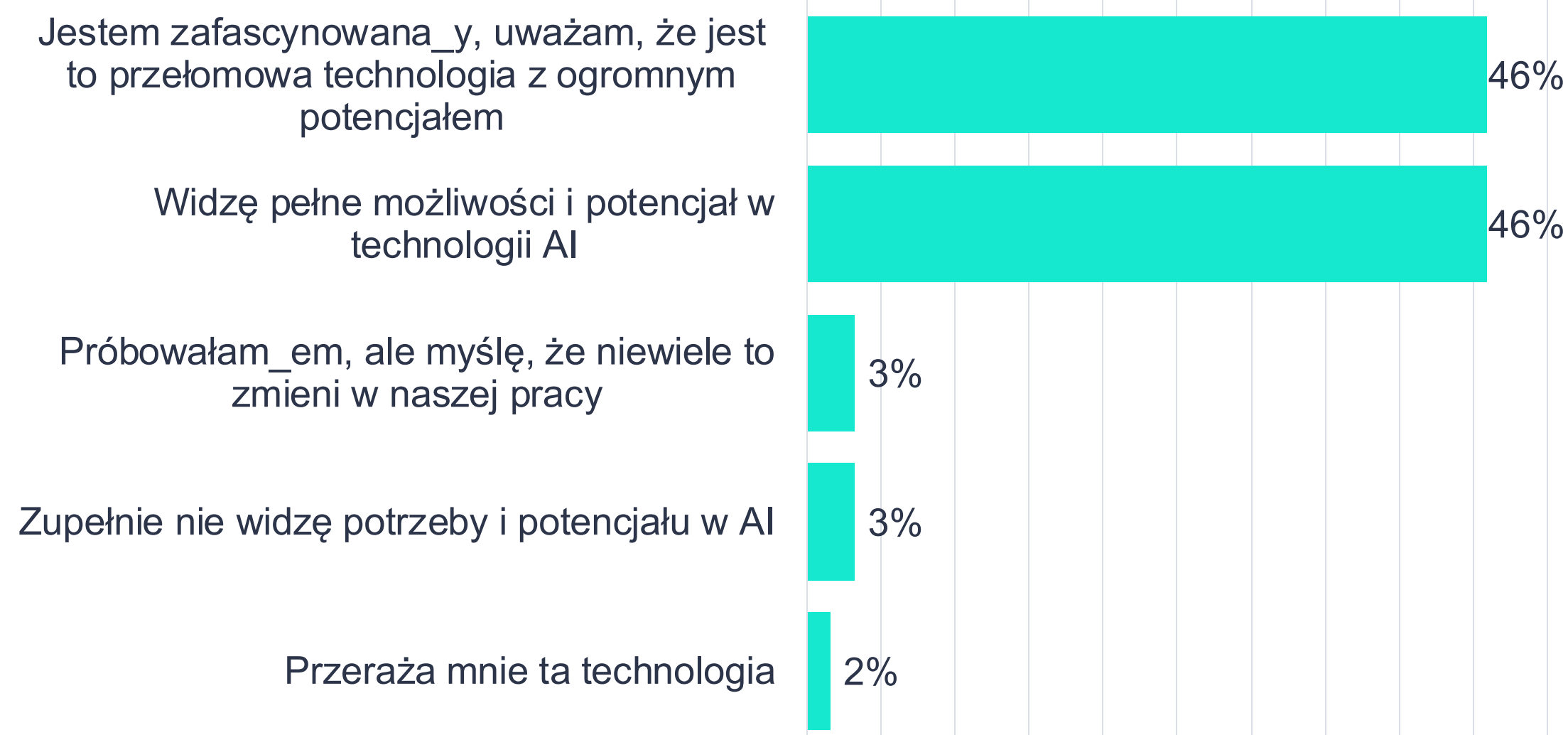


Eksperymentuję z różnymi
narzędziami AI



■ Nie ■ Tak

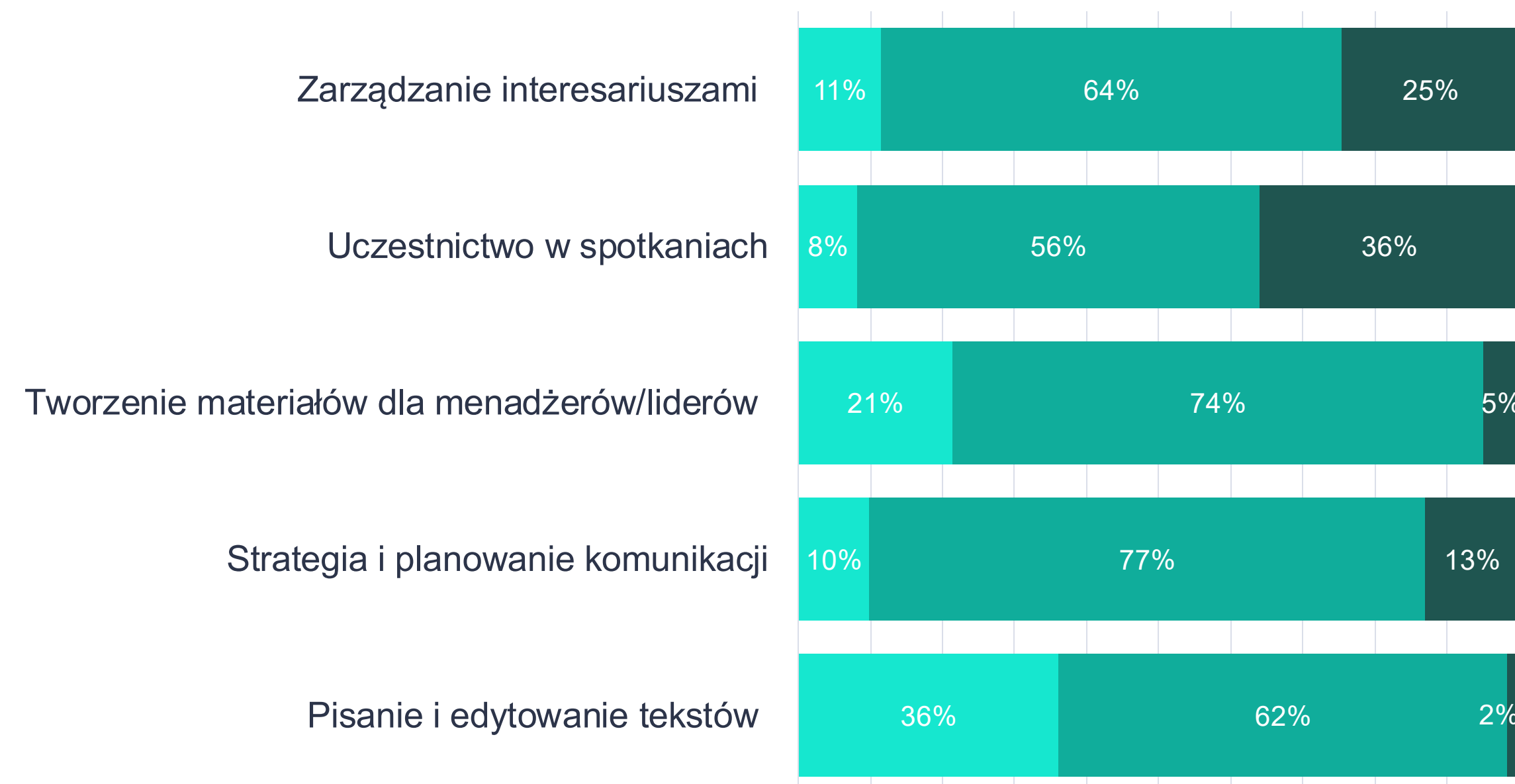
PYTANIE: Jakie są twoje odczucia wobec AI?



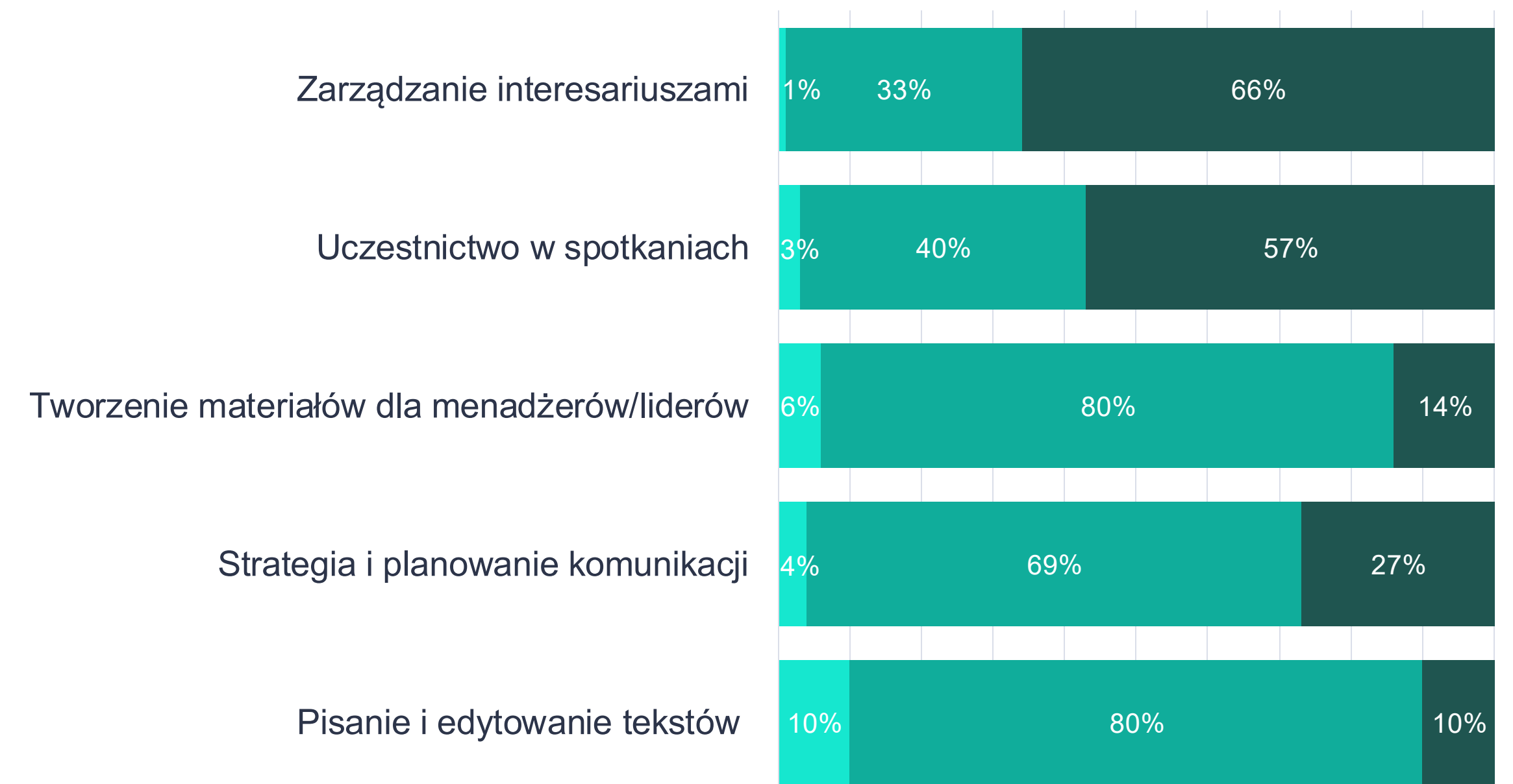
Wykorzystanie AI

PYTANIE: Jak komfortowo czułabyś_byś się, używając sztucznej inteligencji do następujących zadań?

POLSKA 2025



ŚWIAT 2025

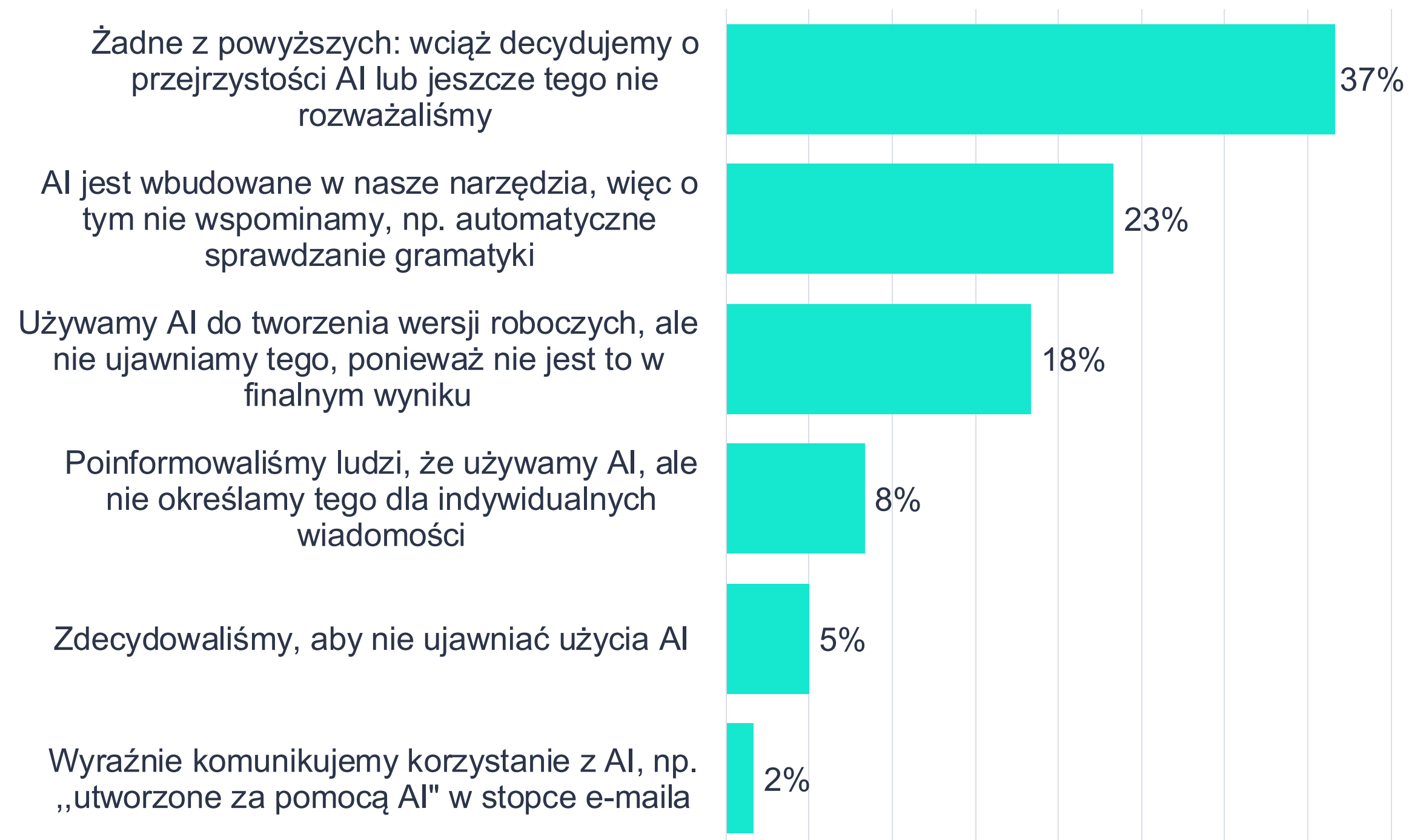


Komfortowo z AI robiącym to za mnie Komfortowo z AI wspierającym mnie Niekomfortowo z AI wspierającym mnie

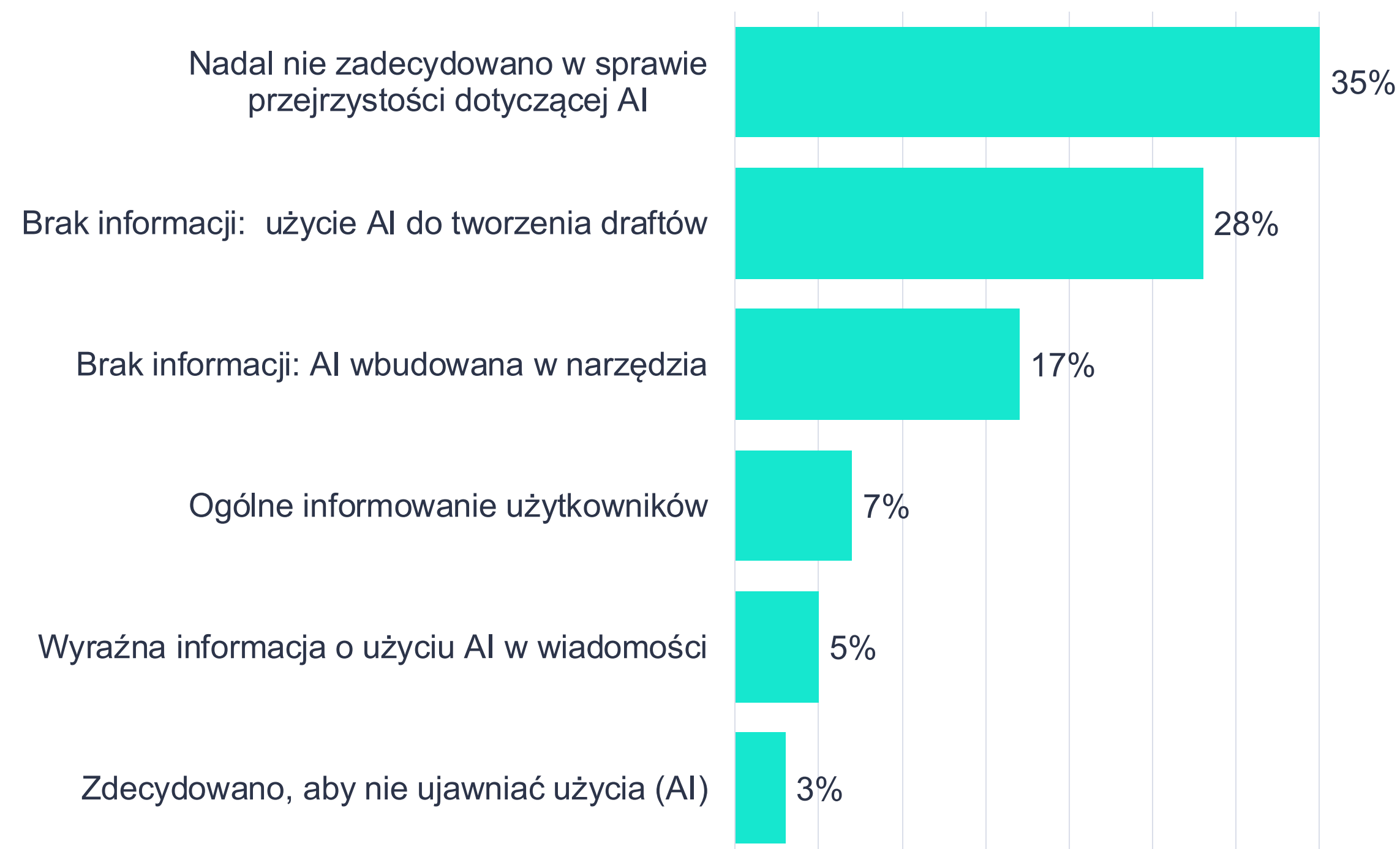
Przejrzystość zasad korzystania z AI

PYTANIE: Jak bardzo przejrzyste jest korzystanie z AI w Twojej organizacji w kontekście AI?

POLSKA 2025



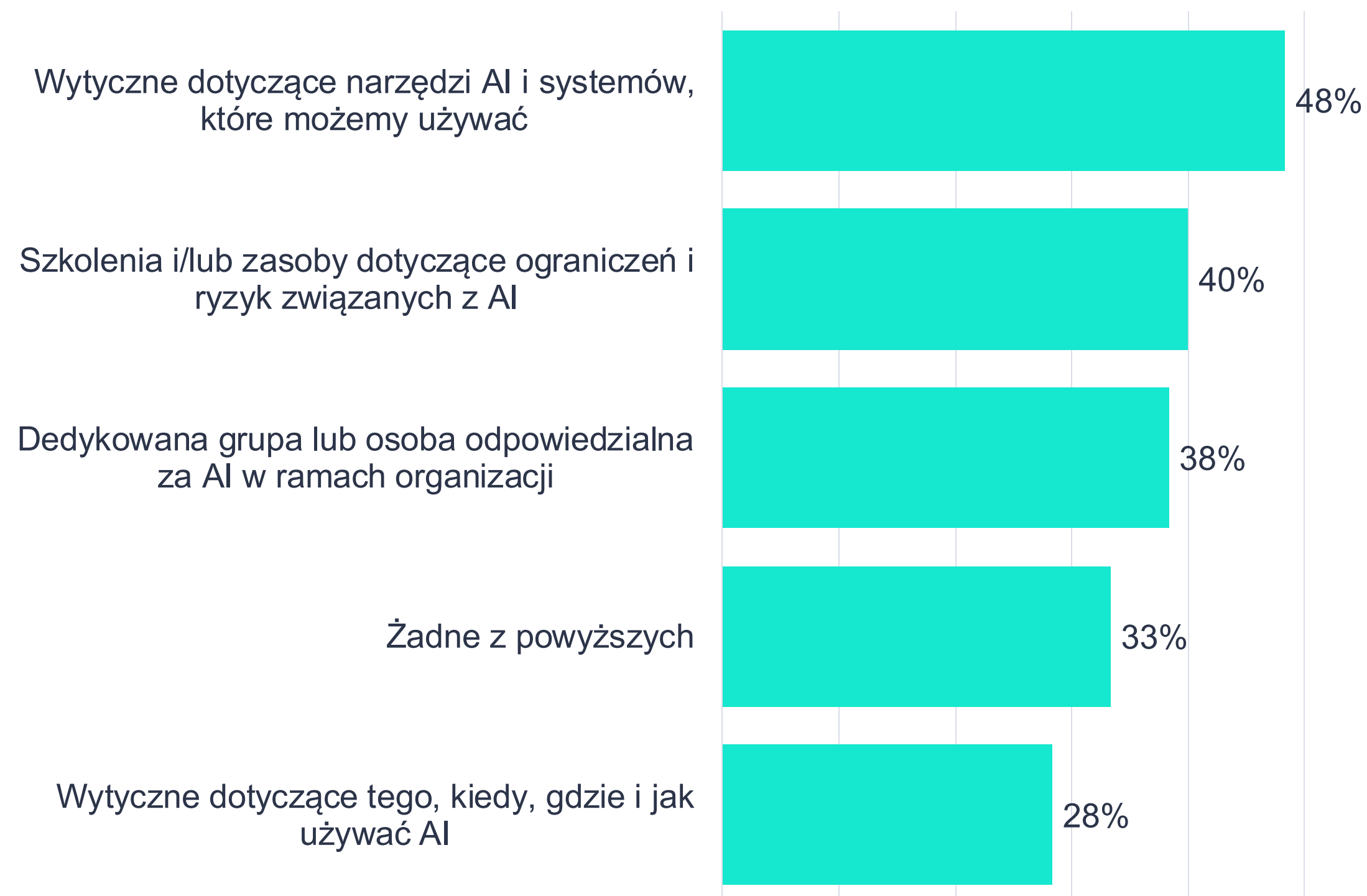
ŚWIAT 2025



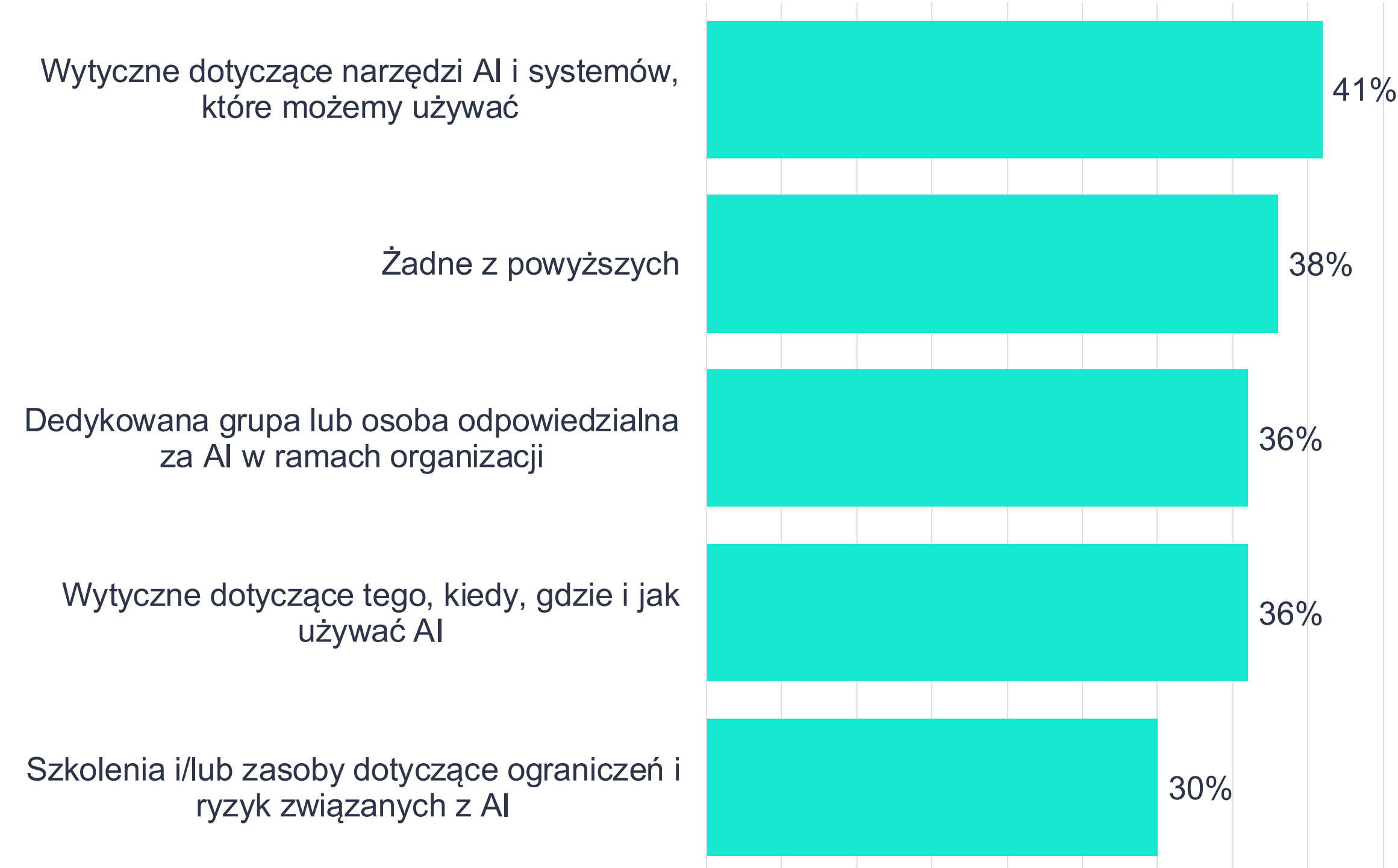
Przejrzystość zasad korzystania z AI

PYTANIE: Które z poniższych elementów istnieją w Twojej organizacji w kontekście AI?

POLSKA 2025



ŚWIAT 2025



Codziennosc i rozwój komunikatorów

Codziennosc komunikatorów w Polsce w 2025 roku pozostaje mocno skoncentrowana na dzialaniach operacyjnych. Najwiecej czasu pochłania tworzenie i redakcja treści, a także udział w spotkaniach i planowanie komunikacji. Na świecie rozkład akcentów wyglada nieco inaczej – globalnie wiecej energii poświęca się na spotkania i planowanie strategiczne, podczas gdy zadania związane z produkcją treści czy bieżącym wsparciem liderów odgrywają mniejszą rolę niż w Polsce. To pokazuje, że **polska funkcja komunikacji wciąż tkwi bliżej operacyjnego wymiaru**, podczas gdy globalnie częściej przesuwana się w stronę partnerstwa strategicznego.

Jednocześnie rośnie dojrzałość organizacyjna. W porównaniu z 2023 rokiem znacznie wiecej firm w Polsce deklaruje posiadanie formalnych planów, polityk i wytycznych dotyczących komunikacji. To dowód na przejście od działań ad hoc do bardziej przewidywalnego i usystematyzowanego modelu pracy. **Coraz częściej komunikacja jest więc traktowana jako proces**, a nie wyłącznie reakcja na bieżące potrzeby.

Ważnym elementem codzienności jest także rozwój osobisty komunikatorów. Większość angażuje się w szkolenia, webinary czy networking branżowy, a 40% aktywnie inwestuje w swoje kompetencje. Jednocześnie niemal jedna czwarta badanych przyznaje, że doświadcza trudności w pracy – to sygnał, jak wymagająca staje się ta rola i jak duże znaczenie ma wsparcie organizacyjne dla osób odpowiedzialnych za komunikację.

Funkcja komunikacji wewnętrznej dojrzewa i coraz częściej korzysta z narzędzi wspierających formalizację działań, ale wciąż pozostaje mocno obciążona operacyjnie. Kluczowym wyzwaniem na najbliższe lata będzie znalezienie równowagi między codzienną produkcją treści a strategicznym rozwojem funkcji oraz zapewnienie przestrzeni na rozwój kompetencji komunikatorów.

TOP 10 codziennych zadań komunikatorów wewnętrznych

PYTANIE: Spośród wymienionych działań wybierz 5, które zajmują najwięcej Twojego czasu pracy.

POLSKA 2025

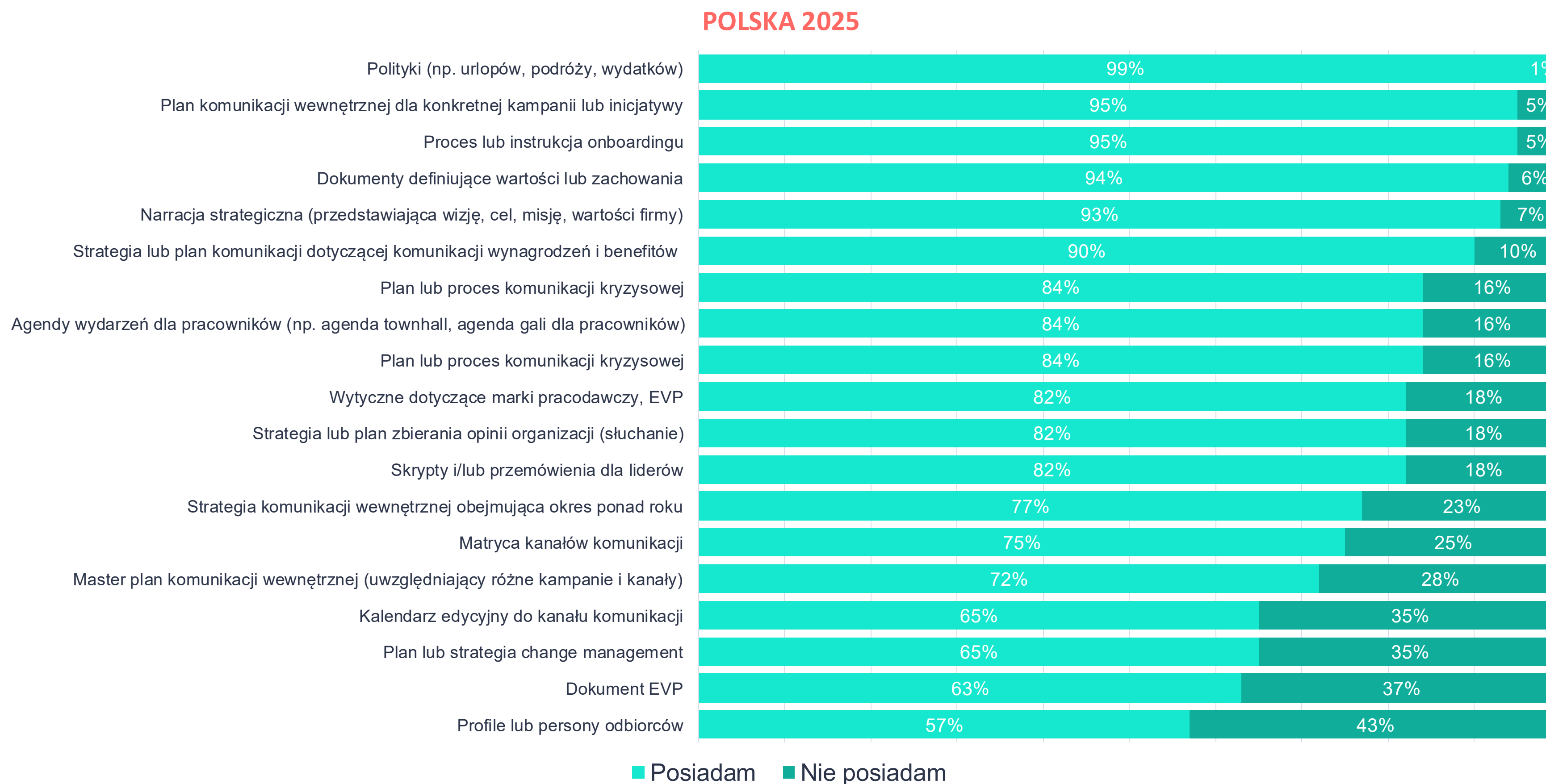
Tworzenie treści	74%
Pisanie i edycja tekstów	56%
Uczestnictwo w spotkaniach	55%
Projektowanie strategii i planowanie komunikacji	53%
Zadania administracyjne	40%
Wspieranie liderów	26%
Słuchanie pracowników	26%
Utrzymywanie narzędzi i technologii	23%
Mierzenie i raportowanie	19%
Zarządzanie relacjami z interesariuszami	19%

ŚWIAT 2025

Uczestnictwo w spotkaniach	65%
Planowanie strategii i planowanie komunikacji	53%
Tworzenie treści	50%
Wspieranie liderów	46%
Pisanie i edycja tekstów	42%
Zadania administracyjne	36%
Zarządzanie zespołem	28%
Zarządzanie relacjami z interesariuszami	28%
Tworzenie materiałów dla menadżerów/liderów	26%
Utrzymywanie narzędzi i technologii	23%

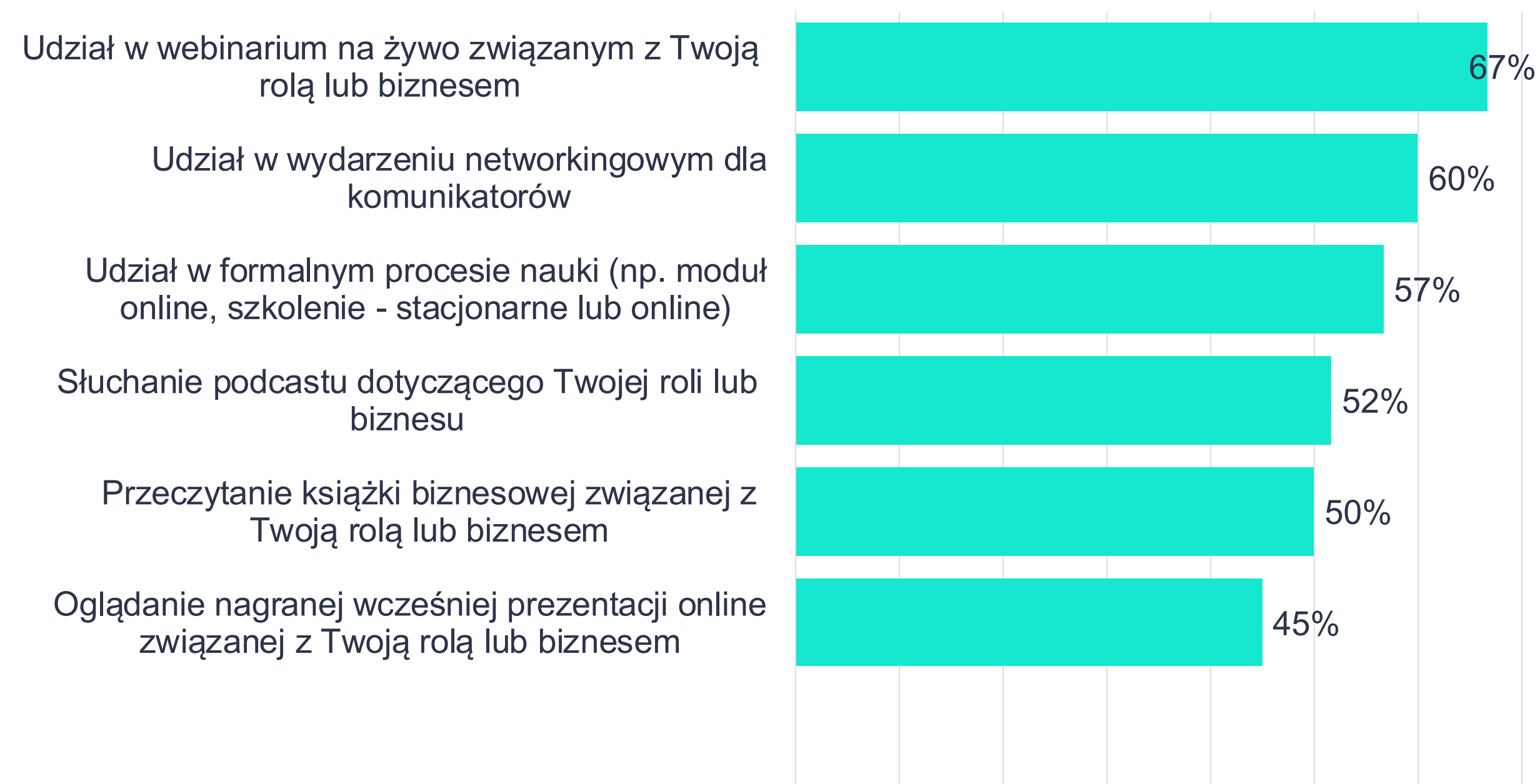
Dokumenty w komunikacji wewnętrznej

PYTANIE: Czy posiadasz któryś z poniższych dokumentów?

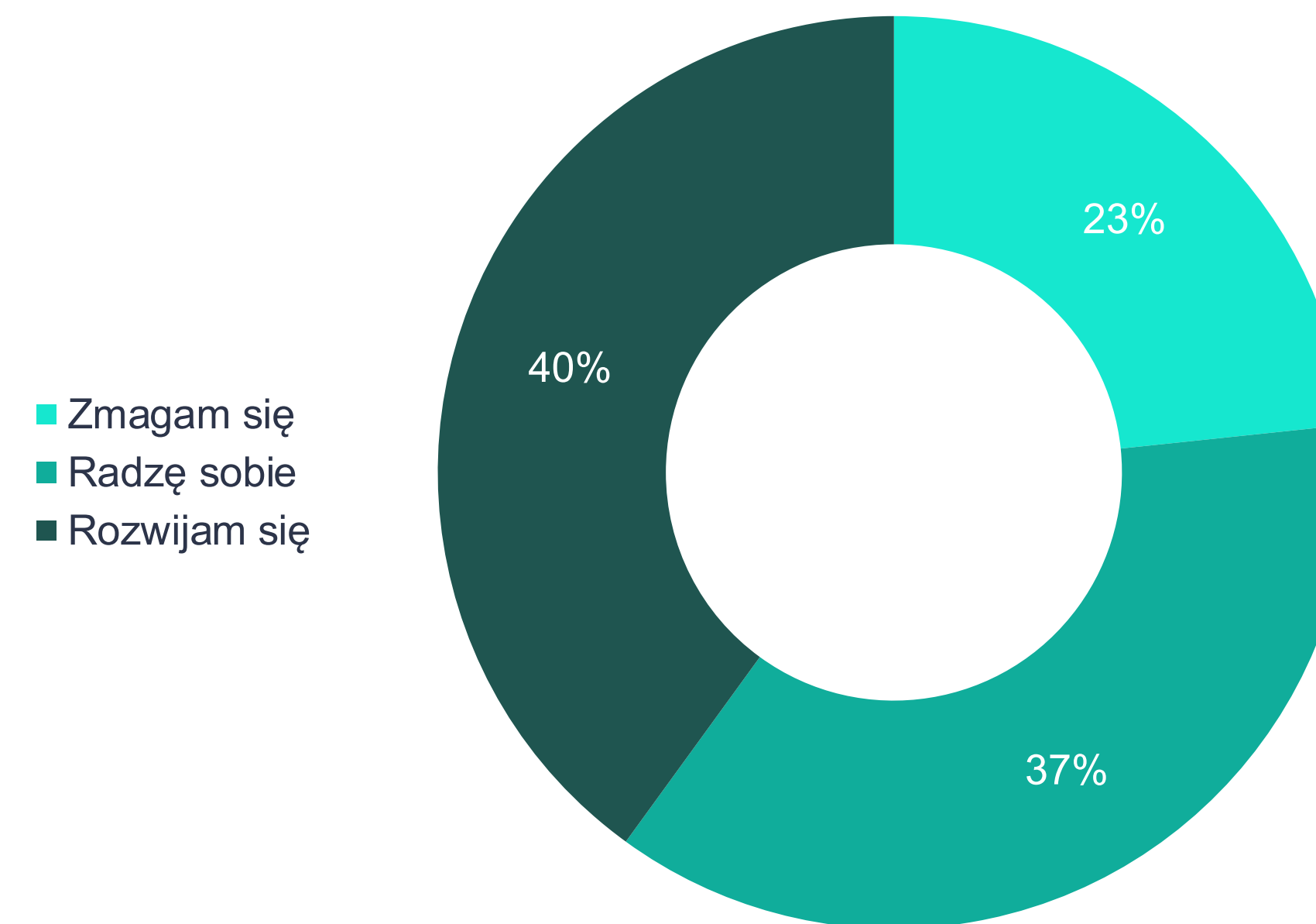


Samorozwój i dobrostan komunikatorów

PYTANIE: W ciągu ostatnich 12 miesięcy, które z poniższych działań podjąłeś w kontekście samorozwoju?



PYTANIE: Jak oceniasz swoje aktualne poczucie dobrostanu w pracy?



Jeżeli masz jakiegokolwiek pytania do raportu,
serdecznie zapraszam do kontaktu:

Adriana Borucka

ekspertka ds. komunikacji wewnętrznej,
partnerka zarządzająca w agencji komunikacji wewnętrznej PinPoint



mail: ada.borucka@pin-point.pl

mob: +48 660 429 108

LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/adrianaborucka/>



BAZA WIEDZY | SZKOLENIA | SPOŁECZNOŚĆ

iComms_

WIEDZA I SZKOLENIA O KOMUNIKACJI WEWNĘTRZNEJ