

Wewnętrzne public relations
w sytuacjach kryzysowych

Podręczniki – Politechnika Lubelska



Politechnika Lubelska
Wydział Zarządzania
ul. Nadbystrzycka 38
20-618 Lublin

Magdalena Rzemieniak
Katarzyna Kamińska

Wewnętrzne public relations w sytuacjach kryzysowych



Politechnika Lubelska
Lublin 2012

Recenzent:

prof. dr hab. Ewa Bojar

Publikacja wydana za zgodą Rektora Politechniki Lubelskiej

© Copyright by Politechnika Lubelska 2012

ISBN: 978-83-63569-10-5

Wydawca: Politechnika Lubelska

ul. Nadbystrzycka 38D, 20-618 Lublin

Realizacja: Biblioteka Politechniki Lubelskiej

Ośrodek ds. Wydawnictw i Biblioteki Cyfrowej

ul. Nadbystrzycka 36A, 20-618 Lublin

tel. (81) 538-46-59, email: wydawca@pollub.pl

www.biblioteka.pollub.pl

Druk: TOP Agencja Reklamowa Agnieszka Łuczak

www.agencjatorp.pl

Elektroniczna wersja książki dostępna w Bibliotece Cyfrowej PL www.bc.pollub.pl

Nakład: 100 egz.

SPIS TREŚCI

WSTĘP	7
1. KOMUNIKACJA WEWNĘTRZNA W NOWOCZESNEJ FIRMIE	9
1.1. Istota komunikacji wewnętrznej	9
1.2. Proces komunikacji	11
1.3. Cele komunikacji wewnętrznej	13
1.4. Rodzaje komunikacji wewnętrznej.....	14
1.5. Bariery komunikacji.....	18
1.6. Narzędzia i techniki komunikacji.....	20
1.7. Efektywność komunikacji.....	24
1.8. Strategie komunikowania zmian w organizacji.....	31
1.9. Komunikacja w sytuacjach kryzysowych.....	33
2. WSPÓŁCZESNE DZIAŁANIA WIZERUNKOWE W ZAKRESIE KOMUNIKACJI WEWNĘTRZNEJ	35
2.1. Employer branding	35
2.2. Personal branding	43
2.3. Technologia w komunikacji wewnętrznej.....	50
2.4. Media społecznościowe a PR wewnętrzne	67
2.5. CSR a komunikacja wewnętrzna	70
2.6. Monitoring działań w zakresie PR wewnętrznego	78
3. IDENTYFIKACJA SYTUACJI KRYZYSOWYCH W PRZEDSIĘBIORSTWIE.....	84
3.1. Definicja zjawiska kryzysu w aspekcie marketingowym i jego charakterystyka	84
3.2. Uczestnicy sytuacji kryzysowej.....	85
3.3. Przyczyny powstawania sytuacji kryzysowych.....	87
3.4. Kategorie sytuacji kryzysowych.....	89
3.5. Kryzys – składowa poszczególnych etapów wzrostu organizacji	91

3.6. Scenariusze postępowania firm w sytuacjach kryzysowych	94
3.7. Plan komunikacji w sytuacji kryzysowej.....	95
3.8. Strategie komunikacji w sytuacji kryzysowej	97
3.9. Konsekwencje braku skutecznych działań komunikacyjnych w sytuacjach kryzysowych	99
4. ANALIZA I OCENA ROLI DZIAŁAŃ PUBLIC RELATIONS WEWNĘTRZNEGO W SYTUACJACH KRYZYSOWYCH	100
4.1. Wpływ działań PR wewnętrznego na kryzysy branży telemarketingowej	100
4.2. Zastosowane metody badawcze oraz opis próby badawczej	100
4.3. Wnioski wynikające z przeprowadzonych wywiadów ustrukturalizowanych	103
4.4. Prezentacja wyników otrzymanych za pomocą kwestionariuszy ankietowych	119
4.5. Omówienie i interpretacja otrzymanych wyników	132
4.6. Trendy w komunikacji wewnętrznej – wywiady eksperckie	135
4.7. Ocena roli komunikacji wewnętrznej w kontekście sytuacji kryzysowych w mediach społecznościowych	140
4.8. Prewencja antykryzysowa na podstawie działań w zakresie PR wewnętrznego w firmie Mars Polska.....	151
ZAKOŃCZENIE	160
Bibliografia	162
Spis rysunków	168
Spis tabel.....	173

WSTĘP

*„Sukces jest zdolnością do przejścia od jednej porażki do drugiej
bez utraty entuzjazmu”*

Winston Churchill

W ostatnich latach wiele firm musiało zmierzyć się z problemami wywołanymi przez kryzys gospodarczy, który często powodował występowanie sytuacji kryzysowych wewnątrz przedsiębiorstwa. Osoby zarządzające firmami zazwyczaj posiadają opracowane strategie działania na wypadek pojawienia się problemów, ale czy również zastanawiają się nad tym, kiedy, w jaki sposób i za pomocą jakich narzędzi informować pracowników? Czy aktualny system komunikacji spełnia oczekiwania zatrudnionych? Dostarcza im wszystkich niezbędnych informacji? Jak wygląda komunikacja wewnętrzna w sytuacjach kryzysowych? To szereg pytań, które nurtowały autorki przy pisaniu niniejszej książki.

Zamierzeniem autorek niniejszej książki był również przegląd aktualnej literatury fachowej w zakresie komunikacji wewnętrznej (*ang. internal communication*) – jej znaczenia, narzędzi oraz charakterystyka sytuacji kryzysowych – między innymi przyczyn powstawania, kategorii kryzysów, komunikacji firmy z otoczeniem. Autorki, ilustrując teoretyczne rozważania praktycznymi przykładami, starały się oddać najbardziej aktualny stan wiedzy w zakresie public relations wewnętrznego. Poprzez połączenie teorii z wynikami badań, autorki starały się zapewnić aktualny przegląd zagadnień związanych ze zjawiskiem komunikacji w firmie zarówno podczas standardowego jej funkcjonowania ale również w sytuacjach kryzysowych.

Współcześnie, coraz większa grupa menedżerów przekonuje się o słuszności znanego powiedzenia, „że prawdziwy PR zaczyna się w domu”. Nieustannie wzrasta również popularność i zastosowanie marketingu personalnego. Dlatego też działania komunikacji wewnętrznej (*internal communication*) mają znaczący wpływ na przebieg sytuacji kryzysowych w firmach oraz na konsekwencje zaistniałych kryzysów.

Autorki wykorzystały kilka metod badawczych. Jedną z nich – metoda desk reserch - polegała na przeglądzie najnowszych publikacji związanych zarówno z komunikacją wewnętrzną jak i kryzysami. Niezwykle pomocne okazały się: czasopisma fachowe podejmujące tematykę marketingu personalnego oraz specjalistyczne serwisy internetowe, na których zamieszczono wiele użytecznych raportów dotyczących poziomu i wykorzystywanych mediów

w komunikacji wewnętrznej w Polsce (w sytuacjach standardowych jak i kryzysowych).

Cennym źródłem informacji były również raporty branżowe. Inne metody badawcze umożliwiły analizę stanu komunikacji wewnętrznej w badanej firmie. Zrealizowano cel w postaci zapoznania się zarówno z opiniami kierownictwa jak i pracowników, poprzez przeprowadzenie wywiadów ustrukturalizowanych (umożliwiających spojrzenie na firmę z perspektywy kierownictwa) oraz kwestionariusze ankietowe (zbierające informacje o przedsiębiorstwie od jej pracowników).

Choć nie obyło bez problemów w zbieraniu materiału badawczego – ze względu na problemową tematykę pracy jedno z wytypowanych do badań przedsiębiorstwo wycofało się. Jednak zamierzenia udało się zrealizować z pomocą firmy telemarketingowej, która była doskonałym przykładem do badania zarówno obszarów komunikacji wewnętrznej, jak i sytuacji kryzysowych. Za pomoc, a przede wszystkim możliwość przeprowadzenia badań, autorki składają serdeczne podziękowania.

Książkę tę dedykujemy wszystkim, dla których tematyka public relations oraz komunikacji wewnętrznej jest obszarem zawodowego czy też prywatnego zainteresowania. Wiele aspektów komunikowania się wewnątrz organizacji ma uniwersalne znaczenie i może być przydatnych zarówno w sferze zawodowej, jak i osobistej. Dodatkowo, przedstawione w książce rozważania mogą mieć wpływ na analizę a w konsekwencji na poprawę komunikacji wewnętrznej, ze szczególnym uwzględnieniem sytuacji kryzysowych.

Książka ta jest adresowana do studentów oraz słuchaczy studiujących przedmioty takie jak: public relations, promocję marketingową, marketing, marketing specjalistyczny, badania marketingowe, zachowania konsumenckie czy obsługę klienta.

Składamy również podziękowania wszystkim osobom, które nas wspierały przy pisaniu niniejszej książki.

* ~ * ~ *

Życzymy przyjemnej i użytecznej lektury!

Autorki

1. KOMUNIKACJA WEWNĘTRZNA W NOWOCZESNEJ FIRMIE

*„Pracownicy muszą być zainteresowani tym, co się dzieje w firmie.
Nudna firma jest firmą nieefektywną. Trzeba stworzyć
ciekawe środowisko, w którym ludzie interesują się historią, którą tworzysz
i chcą usłyszeć o szczęśliwym zakończeniu.”*

Carlos Ghosn

1.1. Istota komunikacji wewnętrznej

Komunikacja jest zjawiskiem, które towarzyszy nam każdego dnia. Praktycznie kilka razy dziennie przekazujemy różne informacje, bierzemy udział w rozmowach, odpowiadamy na listy (e-mail), przeglądamy prasę, korzystamy z mediów, rozmawiamy przez telefon, zadajemy dziesiątki pytań, aby otrzymać konkretne informacje.

W literaturze przedstawiono wiele definicji, które odzwierciedlają istotę komunikacji. „Komunikowanie” jest równoznaczne z „przekazywaniem czegoś”, „rozprzestrzenianiem informacji”, „zawiadamianiem kogoś o czymś”, natomiast „komunikowanie się” „porozumowaniem się z kimś”, „utrzymywaniem kontaktu”¹.

„Komunikacja jest procesem organizowania wiadomości w celu stworzenia znaczenia”². Oznacza to, że niezbędne jest skonstruowanie komunikatu oraz istnienie potrzeby jego przekazywania, a co za tym idzie również przynajmniej dwóch komunikujących się stron, czyli nadawcy i odbiorcy. „Komunikowanie jest procesem wymiany informacji za pomocą słowa mówionego i pisanego, symboli oraz mowy ciała”³. Natomiast według Cheryl Hamilton: „komunikacja jest procesem, w ramach którego ludzie dzielą się ze sobą myślami, wyobrażeniami i uczuciami w sposób powszechnie zrozumiały”⁴.

Termin komunikacja wewnętrzna jest tłumaczony na język angielski jako „internal communication”. Proces ten inaczej zwany jest „internal public relations” i odnosi się do środowiska wewnętrznego danego przedsiębiorstwa. Podział otoczenia organizacji przedstawiony został na schemacie (rys. 1.1).

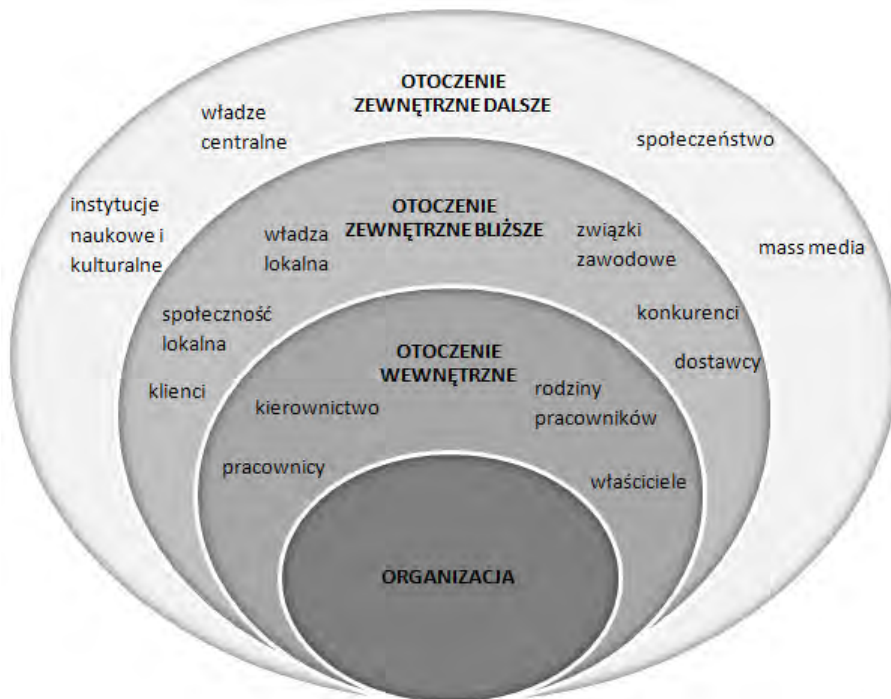
¹ Opracowano na podstawie: Słomski W., *Komunikacja interpersonalna w organizacji w Nowe trendy i wyzwania w zarządzaniu* (red.): Weiss E., Godlewska M., Wyd. VIZJA PRESS&IT, Warszawa 2007, s. 48.

² Morreale S.P., Spitzberg B.H., Barge J.K., *Komunikacja między ludźmi. Motywacja, wiedza i umiejętności*, Wyd. PWN, Warszawa 2008, s. 31.

³ Kuc B.R., Moczyłowska J.M., *Zachowania organizacyjne. Podręcznik akademicki*, Wyd. Difin, Warszawa 2009, s. 187.

⁴ Hamilton C., *Skuteczna komunikacja w biznesie*, Wyd. PWN, Warszawa 2011, s. 26.

„Komunikowanie wiąże się bezpośrednio z podstawowymi funkcjami zarządzania: planowaniem, organizowaniem, przewodzeniem, kontrolowaniem”⁵. Umożliwia wydawanie poleceń, przekazywanie instrukcji, tworzy klimat organizacyjny.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Cenker E.M., *Public relations*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2007, s. 27.

⁵ Piotrkowski K., *Organizacja i zarządzanie*, Zakład Wydawniczy DrukTur, Warszawa 2006, s. 186.

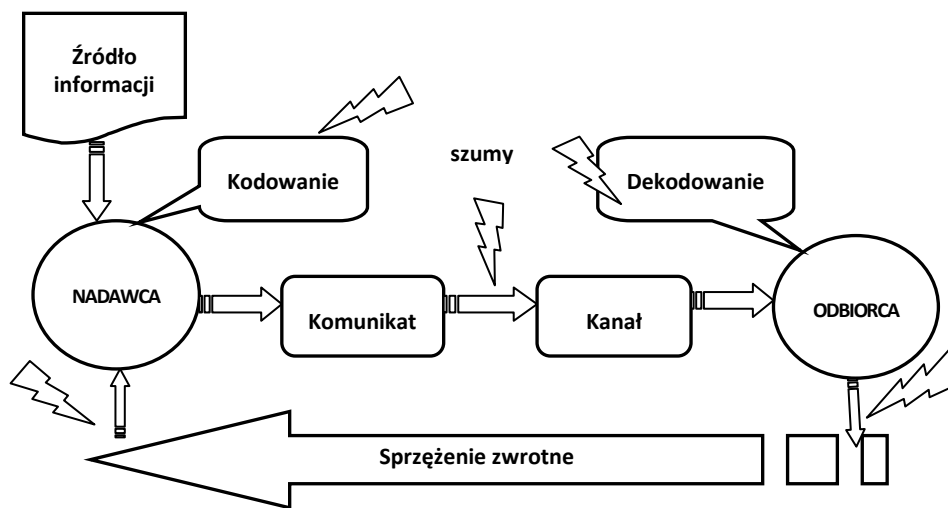
⁶ Cenker E.M., *Public relations*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2007, s. 28.

relations łatwiej jest integrować pracowników wokół strategii firmy, a przy tym tworzyć kulturę organizacyjną opartą na szczerości i zaufaniu. Dodatkowo działania internal communication wpływają na wewnętrzne relacje pomiędzy pracownikami i kierownictwem, co kształtuje wizerunek firmy zarówno wewnętrzny jak i zewnętrzny.

J. Cornelissen w swojej pracy wyznaczył dwa główne obszary komunikacji korporacyjnej: „komunikację kierowniczą” oraz „korporacyjne systemy informacji i komunikacji”⁷. Według autora ten pierwszy obszar oznacza kontaktowanie się menedżerów z pracownikami. Polega to głównie na przekazywaniu instrukcji bądź zadań do wykonania przez pracownika.⁸ Natomiast korporacyjne systemy informacji i komunikacji ukierunkowane są na informowanie wszystkich pracowników organizacji bez względu na pełnione przez nich obowiązki.

1.2. Proces komunikacji

Istnieje wiele modeli przedstawiających przebieg procesu komunikacji. Na poniższym rysunku przedstawiono model opracowany na potrzeby niniejszej pracy (rys. 1.2).



Rys. 1.2. Model procesu komunikacji

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Kuc B.R., Moczydłowska J.M., *Zachowania organizacyjne...* op. cit., 197; Morreale S.P., Spitzberg B.H., Barge J.K., *Komunikacja między ludźmi ...*, op. cit., s. 34.

⁷ Cornelissen J., (przełożył) Kuczyński J., *Komunikacja korporacyjna. Przewodnik po teorii i praktyce*, Wyd. Oficyna, Warszawa 2010, s. 227.

⁸ Wątek ten jest bardzo szczegółowo rozwinięty w publikacji Bojar E. (red.), *Przywództwo w zarządzaniu rozwojem lokalnym*, publikacja w ramach projektu: Rola samorządów gminnych w procesach rozwojowych Polski Wschodniej, Fundacja BFKK, Białystok 2010.

Proces komunikacji rozpoczyna się, kiedy to nadawca chce przekazać jakąś wiadomość odbiorcy. Musi on więc stworzyć komunikat, korzystając ze źródła informacji oraz za pośrednictwem odpowiednich narzędzi. „Dokonując kodowania, nadawca musi troszczyć się o to, aby odbiorca zrozumiał co te symbole znaczą”⁹. Bardzo istotną rolę odgrywają tu umiejętności komunikacyjne informatora, jego wiedza oraz postawa wobec odbiorców. Należy również brać pod uwagę umiejętności odbiorcy w zrozumieniu komunikatu a mianowicie znajomość narzędzi komunikacyjnych, rozumienie użytych słów czy symboli. Po sformułowaniu komunikatu odbiorca wybiera kanał komunikacyjny – środek przekazu wiadomości, zwany też nośnikiem. Podczas wyboru drogi przekazu należy odpowiedzieć sobie między innymi na następujące pytania: czy wystarczy pisemna notatka czy może należałoby słownie poinformować odbiorcę?, czy powinniśmy wesprzeć się komunikacją niewerbalną?, czy może wizualnie przekazać wiadomość?, dostarczyć osobiście czy przesłać faksem, e-mailem bądź SMS-em?, czy ważne jest, kiedy osoba ta odbierze informację? oraz przede wszystkim: czy oczekujemy odpowiedzi od tej osoby, jeśli tak to w jakiej formie? Odpowiedzi na te pytania pomogą również nadawcy ocenić czas oraz koszt dotarcia komunikatu do odbiorcy.

„Odbiorca, odbierając wiadomość, odkodowuje ją i nadaje jej ważne dla siebie znaczenie”¹⁰. Otrzymane informacje są często interpretowane inaczej niż oczekuje tego nadawca. Związane jest to z wyborem niewłaściwego nośnika przekazu bądź też z samym komunikatem i jego intencjami. Na zrozumienie wiadomości istotny wpływ mają relacje pomiędzy komunikującymi się stronami. Następnie, jeśli jest to konieczne bądź nie wynika jasno z treści, odbiorca podejmuje decyzję: czy i w jaki sposób odpowie na otrzymaną informację. Sprzężenie zwrotne jest istotnym elementem procesu komunikacji, ponieważ informuje nadawcę, czy wiadomość została odebrana i właściwie zrozumiana.

Niestety podczas przebiegu całego procesu bardzo ważną rolę odgrywają również „szумы”, czyli zakłócenia utrudniające przekaz informacji. Towarzyszą one nadawcy podczas kodowania wiadomości, przekazywaniu komunikatu poprzez nośniki oraz odbiorcy w trakcie interpretacji otrzymanych informacji oraz tworzeniu i przekazywaniu odpowiedzi. Zakłóceniami mogą być dźwięki dobiegające z otoczenia, które utrudniają słyszenie wypowiedzianych słów, złe warunki atmosferyczne (na przykład upał, ulewa, śnieżyca) jak również przebywanie w zatłoczonym pomieszczeniu. „Szумы mogą także pochodzić z samej komunikacji w formie fantazjowania, choroby lub nerwowych tików”¹¹. Wszystko to rozprasza uwagę zarówno osobie przekazującej komunikat jak i odbiorcy.

⁹ Kuc B.R., Moczydłowska J.M.: *Zachowania organizacyjne...*, op. cit., s. 198.

¹⁰ Aniszewska G., (red.): *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2007, s. 87.

¹¹ Morreale S.P., Spitzberg B.H., Barge J.K., *Komunikacja między ludźmi...*, op. cit., s. 34.

Zdaniem A. Potockiego dodatkowym elementem w procesie komunikacji jest luka informacyjna interpretowana w postaci: „różnicy między informacją posiadaną, a konieczną do podjęcia decyzji”¹². Zjawisko luki informacyjnej może występować również w przypadku, kiedy to odbiorca nie dostaje tych informacji, które chciałby otrzymać.

1.3. Cele komunikacji wewnętrznej

Podczas planowania wewnętrznego public relations należy zastanowić się, co chcemy osiągnąć, a później wybrać odpowiednie narzędzia (metody marketingu wewnętrznego przedstawiono w kolejnym rozdziale). „Celem komunikacji wewnętrznej, niezależnie od wielkości firmy, jest przepływ i wymiana informacji”¹³.

Osoby odpowiedzialne za internal communication jako główne cele i zadania stawiane PR wewnętrznemu wyróżniają:

- zwiększenie efektywności przedsiębiorstwa poprzez swobodny przepływ komunikatów;
- informowanie o strategii firmy i planowanych działaniach;
- „identyfikację pracowników z firmą i poczucie dumy z faktu przynależności do jej załogi”¹⁴;
- motywowanie do podjęcia określonego zadania, zwiększenia wydajności i efektywności czasu pracy;
- „uzyskanie dobrego nastawienia pracowników do zadań, zawodu, firmy lub branży”¹⁵;
- zwalczanie negatywnych nastawień wobec kierownictwa organizacji;
- sprzyjanie samorealizacji pracowników;
- „zapobieganie dezinformacji i nieporozumieniom”¹⁶;
- budowanie poparcia na nowo wprowadzane zmiany;
- uświadomienie pracownikom ich wpływu na sukcesy i porażki przedsiębiorstwa;
- wzrost innowacyjności firmy;
- tworzenie pozytywnego wewnętrznego i zewnętrznego wizerunku firmy dbającej o pracownika;
- zapobieganie konfliktom wewnętrznym w przypadku zaistnienia sytuacji kryzysowych.

¹² Potocki A., *Instrumenty komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie*, Wyd. Difin, Warszawa 2008, s. 20.

¹³ Grabus M., *Niewidzialne połączenie 1*, „Personel i Zarządzanie”, nr 11/248 listopad 2010, s. 61.

¹⁴ Markiewicz K., Wawer M. (red.), *Problemy społeczne we współczesnych organizacjach*, Wyd. Difin, Warszawa 2005, s. 210.

¹⁵ Cenker E.M., *Public relations...*, op. cit., s. 32.

¹⁶ Grabus M., Kałpowicz M., *Niewidzialne połączenie 2*, „Personel i Zarządzanie”, nr 12/249 grudzień 2010, s. 80.

1.4. Rodzaje komunikacji wewnętrznej

W każdym przedsiębiorstwie można wyróżnić różne rodzaje komunikacji wewnętrznej (internal communication), które uzależnione są od kierunku sieci przepływu informacji, zastosowanych narzędzi, czasu, przestrzeni i innych. Na potrzeby niniejszej pracy opracowano poniższy podział form komunikacji wewnętrznej¹⁷:

- komunikacja bezpośrednia,
- komunikacja pośrednia,
- komunikacja jednokierunkowa,
- komunikacja dwukierunkowa,
- komunikacja formalna:
 - komunikacja pionowa w górę,
 - komunikacja pionowa w dół,
 - komunikacja pozioma,
 - sieci komunikacyjne:
 - gwiazda,
 - wzorzec litery Y,
 - łańcuch,
 - krąg,
 - pajęczyna („każdy z każdym”),
- komunikacja nieformalna (na przykład plotka),
- komunikacja werbalna,
- komunikacja niewerbalna.

Komunikacja bezpośrednia występuje, kiedy nadawca bezpośrednio kontaktuje się z odbiorcą i osobiście przekazuje mu wszystkie informacje. Natomiast w przypadku **komunikacji pośredniej** nadawca przekazuje komunikat odbiorcy za pośrednictwem pośrednika. Decyzję o zastosowaniu bezpośredniej lub pośredniej formy przekazywania informacji podejmuje się w oparciu o „rozpiętość kierowania, będąca konsekwencją charakteru zadań, znaczenie, jakie w organizacji nadaje się kontroli oraz budowaniu formalnego statusu”¹⁸.

Komunikację jednokierunkową stosuje się, kiedy nadawca nie oczekuje odpowiedzi odbiorcy na otrzymany komunikat. „Komunikacja jednostronna

¹⁷ Opracowanie własne na podstawie: Aniszewska G., (red.), *Kultura organizacyjna...*, op. cit., s. 90-91; Olsztyńska A., *Marketing wewnętrzny w przedsiębiorstwie. Koncepcja i narzędzia wspomagające integrację działań wewnętrznych organizacji*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2005, s. 42; Piotrkowski K., *Organizacja i zarządzanie ...*, op. cit., s. 187-190; Potocki A., *Instrumenty komunikacji...*, op. cit., s. 26-29.

¹⁸ Aniszewska G., (red.), *Kultura organizacyjna ...*, op. cit., s. 90-91.

podkreśla dystans i wyższy status nadawcy”¹⁹. Ta forma ma również swoje zalety, ponieważ szybciej dociera do odbiorcy oraz jest bardziej uporządkowana. W przypadku zastosowania **komunikacji dwukierunkowej** nadawca może dowiedzieć się, czy jego wiadomość została właściwie zinterpretowana oraz przekazać dodatkowe instrukcje, kiedy wystąpią problemy. Komunikowanie dwustronne ma również wpływ na budowanie relacji pomiędzy kontaktującymi się osobami i umożliwia wyrażanie uczuć.

„**Komunikacja formalna** odbywa się zgodnie z przyjętymi przez organizację procedurami i przez stworzone w tym celu kanały”²⁰. Pracownicy powinni przestrzegać wprowadzonych reguł, na przykład, aby uniknąć otrzymania nagany. W ramach tej formy przekazywania komunikatów wyróżniamy: komunikację pionową w górę, komunikację pionową w dół, komunikację poziomą oraz sieci komunikacyjne.

Komunikacja pionowa w górę obejmuje komunikaty przekazywane przez podwładnych do ich przełożonych, a następnie do kierownictwa firmy przechodząc zazwyczaj przez kolejne poziomy struktury organizacyjnej. W ten sposób zazwyczaj przekazywane są informacje dotyczące na przykład technicznych rozwiązań dotyczących wykonania przydzielonego zadania, osobistych problemów pracowników, wnioski urlopowe.

Skuteczność komunikacji w górę zależy przede wszystkim od²¹:

- otwartości kierowników na komunikowanie się i współpracę z podwładnymi;
- systemu nagradzania pracowników związany ze zgłaszaniem sposobów usprawniających pracę na danym stanowisku roboczym;
- odwagi pracowników w wyrażaniu swoich opinii;
- poczucia zainteresowania menedżerów problemami dotyczącymi podwładnych.

Komunikacja pionowa w dół występuje, kiedy wiadomość wędruje od po szczeblach struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa od przełożonych do podwładnych. Zazwyczaj stosuje się ją między innymi w celu dostarczenia instrukcji dotyczących wykonania przydzielonych zadań, informowaniu o zmianach organizacyjnych, przekazywaniu raportów i ocen. „Komunikacja w dół jest skuteczna, jeżeli menedżerowie mają odpowiednie umiejętności oraz motywację do właściwego wykorzystania jej narzędzi”²².

Komunikacja pozioma dotyczy osób pracujących na równorzędnych stanowiskach w strukturze organizacyjnej danej firmy. Ułatwia integrację

¹⁹ Aniszewska G., (red.), *Kultura organizacyjna* ..., op. cit., s 91.

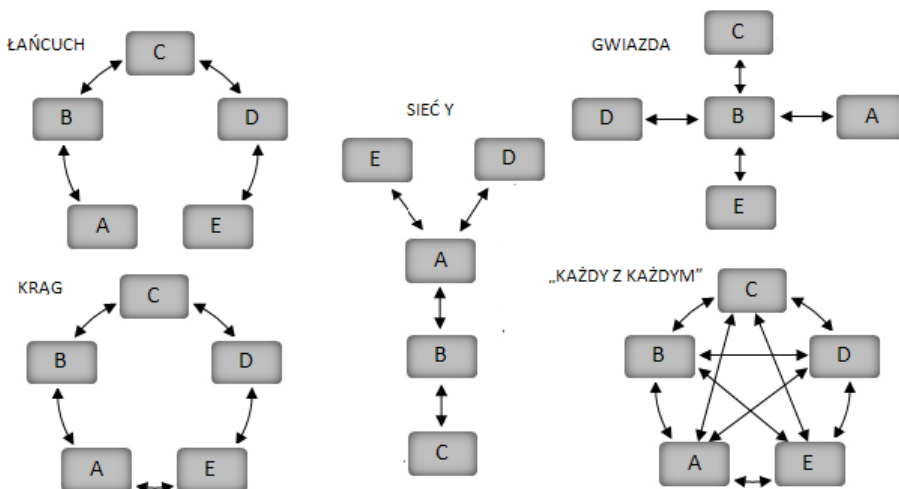
²⁰ Ibidem.

²¹ Opracowano na podstawie: Olsztyńska A., *Marketing wewnętrzny*..., op. cit., s. 45.

²² Olsztyńska A., *Marketing wewnętrzny*..., op. cit., s. 44.

pracowników oraz pracę zespołów roboczych czy grup zadaniowych zlokalizowanych w różnych wydziałach organizacji.

„**Sieci komunikacyjne** to wzorce, w jakie układają się przebiegi komunikatów pomiędzy różnymi członkami grupy”²³. W ramach tej grupy wyróżniamy następujące rodzaje komunikacji korporacyjnej: gwiazda, wzorzec litery Y, łańcuch, krąg, pajęczyna (rys. 1.3).



Rys. 1.3. Sieci komunikacji

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: http://wazniak.mimuw.edu.pl/index.php?title=ZZL_Modu%C5%82_6, [data dostępu: 10.02.2011].

Łańcuch, Y i gwiazda należą do sieci zamkniętych. „Są to sieci ograniczone lub scentralizowane, w których przełożeni zachowują kontrolę, więc większość informacji zostaje przez nich skanalizowana”²⁴. W łańcuchu wiadomość wędruje pomiędzy członkami grupy, lecz osoby będące na końcach sieci komunikują się jedynie z jedną osobą. W przypadku gwiazdy komunikaty przekazuje jedna osoba, będąca najprawdopodobniej przywódcą grupy, zaś model Y sygnalizuje obecność dwóch osób zbliżonych do centrum i odgrywających rolę informatora.

Natomiast krąg i pajęczyna (zwana inaczej „każdy z każdym”) to sieci otwarte, zdecentralizowane, które umożliwiają swobodny przepływ komunikatów w całej grupie.²⁵

²³ Potocki A., *Instrumenty komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie*, Wyd. Difin, Warszawa 2008, s. 27.

²⁴ Piotrkowski K., *Organizacja i zarządzanie...*, op. cit., s. 189.

²⁵ Na znaczenie struktury sieciowej, również w obszarach komunikacyjnych zwracają uwagę autorzy w publikacji: Bojar E., Bojar M., Pylak K., *Clusters - a chance to build competitive advantage in the global economy*, rozdział w monografii “Global economy: challenges of the 21 century”, pod red. Bukowskie S.I., Technical University of Radom, Publishing Office, cop., 2011, s. 265-281 oraz autorzy: E. Bojar oraz J. Stachowicz w publikacji: Bojar E.,

„Jeśli w firmie pojawiają się plotki, to znaczy, że coś niedobrego dzieje się z komunikacją”²⁶. Takie zjawisko nazywane jest **komunikacją nieformalną**. Powstaje ona, kiedy pracownicy kontaktują się między sobą poza dostępnymi w organizacji formalnymi kanałami, służącymi do przekazywania informacji. Tę formę komunikacji charakteryzuje przekazywanie wiadomości w różnych kierunkach, niezależnie od zajmowanego stanowiska. Takie rozprzestrzenianie informacji dokonuje się zarówno w miejscu pracy na przykład rozmowy podczas przerwy, wysyłanie wiadomości e-mail, jak również podczas nieformalnych spotkań pracowników między innymi spotkań towarzyskich, pikników, sportowych gier zespołowych.

Przyczyny powstawania nieformalnych sieci komunikacyjnych mogą być następujące²⁷:

- ograniczony dostęp do informacji;
- nieprzywiązywanie uwagi do jakości komunikacji formalnej przez menedżerów;
- brak znajomości celów strategicznych, wizji i misji firmy;
- niepodjęcie działań mających na celu tworzenie klimatu i kultury organizacyjnej;
- wystąpienie sytuacji kryzysowej w przedsiębiorstwie;
- brak zaufania pracowników wobec przełożonych;
- chęć zaspokojenia własnych potrzeb;
- wprowadzanie zmian wewnątrz organizacji;
- dążenie jednostek do maksymalizacji korzyści.

Menedżerowie powinni „zrozumieć i zaakceptować istnienie plotek jako odzwierciedlenie odczuć pracowników i zamiast ich tłumienia, uważnie obserwować i szybko korygować nieprawdziwe informacje”²⁸. Ludzie boją się niepewności i dlatego należałoby w sposób jasny i klarowny mówić o trudnych sytuacjach.

Komunikacja werbalna wykorzystuje język mówiony bądź pisany w celu porozumiewania się przynajmniej dwóch osób. Jest ona dominującym sposobem kontaktowania się w przedsiębiorstwie. Ta forma komunikacji może mieć charakter jednokierunkowy lub dwukierunkowy, czyli taki, w którym zachodzi sprzężenie zwrotne umożliwiające na przykład znalezienie wspólnego rozwiązania.

Stachowicz J., *Sieci proinnowacyjne w zarządzaniu regionem wiedzy*, Politechnika Lubelska, Lublin 2008, ISBN 978-83-7497-061-7, s. 189-208.

²⁶ Matuszewska B., *Informacja w konspiracji*, „Coaching”, nr 1/2011 (grudzień 2010 – marzec 2011), s. 74.

²⁷ Opracowanie na podstawie: Olsztyńska A., *Marketing wewnętrzny...*, op. cit., s. 46-47.

²⁸ Olsztyńska A., *Marketing wewnętrzny...*, op. cit., s. 48.

Natomiast **komunikacja niewerbalna** swój przekaz opiera na postawie ciała, gestach, czy dotyku. Stosuje się ją, aby wzmocnić, zmodyfikować lub też zastąpić przekaz słowny.

A. Potocki wymienia następujące rodzaje niewerbalnych sposobów komunikacji²⁹:

- gestykulacja, a mianowicie poruszanie rękami, głową, ciałem.
- mimika i wyraz twarzy, za pomocą których okazuje się emocje.
- Stworzenie wrażenia otwartości bądź dystansu poprzez dotyk i kontakt fizyczny, na przykład pocałunek, uścisk dłoni.
- utrzymywanie kontaktu wzrokowego i wymiana spojrzeń.
- dystans przestrzenny, odległość fizyczna pomiędzy rozmówcami.
- pozycja ciała, na przykład sposób trzymania rąk, stania, siedzenia.
- wygląd zewnętrzny, czyli styl ubioru, sylwetka, estetyka, zapach.
- sposób wypowiedzi, stosowanie akcentu, modulacja głosu, intonacja głosu.
- dźwięki parajęzykowe, takie jak śmiech, ziewanie, płacz, westchnienia.
- miejsce rozmowy, na przykład lokalizacja, wystrój wnętrza, towarzysząca muzyka.

Zaś autorki w swojej publikacji „Wizerunek biznesowy” też podkreślają znaczenie komunikacji niewerbalnej.³⁰

1.5. Bariery komunikacji

Nadawany komunikat wędrując do odbiorcy może natknąć się na przeszkody, które utrudniają jego właściwy odbiór. Obecność zakłóceń często powoduje zniekształcanie wiadomości i niezrozumienie treści, co często prowadzi do powstawania konfliktów, nieporozumień i generowania nadmiernych kosztów.

Do grupy barier, zarówno fizycznych, jak również tych o charakterze psychologicznym czy kulturowym, towarzyszących komunikowaniu się, można zaliczyć³¹:

- *Odmienność postrzegania.* „Najczęstszym źródłem przeszkód są różnice w indywidualnej percepcji”³². Osoby komunikujące się mogą z różnych perspektyw postrzegać dane zjawisko i różnie go interpretować.
- *Przekazywanie nieprecyzyjnych komunikatów.*

²⁹ Opracowano na podstawie: Potocki A., *Instrumenty komunikacji...*, op. cit., s. 49-51.

³⁰ Kowalska K., Łakoma A., Szymoniuk B., *Wizerunek Biznesowy*, Wyd. PL, Lublin 2011, s. 13.

³¹ Opracowanie własne na podstawie: Aniszewska G., (red.), *Kultura organizacyjna...*, op. cit., s. 92-94; Kuc B.R., Moczydłowska J.M., *Zachowania organizacyjne...*, op. cit., s. 209-212; Piotrkowski K., *Organizacja i zarządzanie*, op. cit., s. 195-196.

³² Piotrkowski K., *Organizacja i zarządzanie...*, op. cit., s. 195.

- *Niesłuchanie*. Problem „niesłuchania” pojawia się, kiedy wybiórczo słuchamy drugiej osoby; podczas słuchania, w myślach tworzymy odpowiedzi, próbujemy zgadnąć intencje rozmówcy, wymyśleć rozwiązanie problemu, nie jesteśmy zainteresowani. Bariera ta jest obecna również w sytuacjach konfliktowych, na przykład podczas krytykowania lub sprzeciwiania się.
- *Różnorodność kulturową*, a mianowicie różne zwyczaje, style zachowań charakterystyczne dla określonej narodowości, na przykład sposób przywitania się.
- *Różnice językowe* - są one uzależnione od znajomości języka, w którym toczy się rozmowa. „Aby komunikat został właściwie przekazany, słowa muszą znaczyć to samo dla nadawcy i dla odbiorcy”³³. Rozmówcy nie powinni być zmuszani do domyślania się znaczenia otrzymywanych wiadomości.
- *„Wielkość, szybkość, objętość informacji”*³⁴. Należy uwzględniać umiejętności odbiorcy w odczytywaniu i przyswajaniu nowych komunikatów.
- *Brak zaufania wobec rozmówcy*. „Wiarygodność komunikatu jest uzależniona w znacznym stopniu od wiarygodności nadawcy w pojęciu odbiorcy”³⁵. Ważne są również wzajemne relacje pomiędzy tymi osobami oraz wiedza i doświadczenie informatora z zakresu przekazywanych wiadomości.
- *Stan emocjonalny*. W zależności od uczuć (na przykład smutek, złość, gniew, rozczarowanie, lęk), jakie towarzyszą rozmawiającym, komunikaty mogą być źle odbierane. Swobodnemu okazywaniu uczuć i mówieniu otwarcie o problemach sprzyja tworzenie atmosfery opartej na zaufaniu i zrozumieniu.
- *Zły stan zdrowotny, zmęczenie, choroby oraz problemy* na przykład rodzinne utrudniają koncentrację i przyswojenie nowych informacji.
- *Wysyłanie sprzecznych komunikatów niewerbalnych przy równoczesnym zastosowaniu komunikacji werbalnej*.
- *Niewłaściwe przygotowanie się rozmówcy, lekceważenie słuchaczy, pesymizm*.
- *Hałas, szum, nieodpowiednia temperatura otoczenia, pora dnia, wystrój wnętrza, presja czasu*, czyli wszystko to, co stanowi fizyczne utrudnienia komunikacyjne.
- *Nieprawidłowo skonstruowany system przebiegu informacji w przedsiębiorstwie* wynikający między innymi z ilości szczebli

³³ Piotrkowski K., *Organizacja i zarządzanie...*, op. cit., s. 195.

³⁴ Kuc B.R., Moczydłowska J.M., *Zachowania organizacyjne...*, op. cit., s. 211.

³⁵ Piotrkowski K., *Organizacja i zarządzanie...*, op. cit., s. 195.

w strukturze organizacyjnej, wielkości firmy, oddalenia geograficznego poszczególnych filii, oddziałów.

- „*Niekonsekwencja zachowań kierownictwa firmy – które co innego deklaruje, a co innego robi*”³⁶. Uniemożliwia to współpracę, ponieważ pracownicy czują się oszukani i niepotrzebni.
- *Zły dobór nadawcy komunikatu oraz zastosowanie niewłaściwych narzędzi i kanałów komunikacyjnych.*

Właściwie przeprowadzana komunikacja powinna prowadzić do prawidłowego odczytywania wiadomości przez odbiorcę i skierowania odpowiedzi do nadawcy w postaci sprzężenia zwrotnego. Eliminowanie barier komunikacyjnych ułatwia współpracę, która jest niezbędnym elementem funkcjonowania organizacji.

1.6. Narzędzia i techniki komunikacji

Menedżerowie, którzy chcą prowadzić dobry marketing wewnętrzny, powinni używać właściwych narzędzi komunikacji. Prawidłowej selekcji istniejących technik należy dokonać między innymi w oparciu o następujące kryteria³⁷:

- istotę komunikatu, jego treść oraz cel, który chcemy osiągnąć;
- wielkość przedsiębiorstwa;
- strukturę organizacyjną firmy;
- wzajemne relacje interpersonalne pracowników;
- dostępność środka komunikacji;
- koszt zastosowania narzędzia;
- panujące zwyczaje i kulturę organizacyjną;
- możliwość uzyskania odpowiedzi zwrotnej;
- komunikatywność nadawcy;
- znajomość narzędzia przez odbiorcę.

Metody komunikowania można podzielić, ze względu na rodzaj przekazywanych wiadomości oraz techniki pozwalające na dostarczenie odbiorcy komunikatu w postaci tekstu, mowy i obrazu. Należy również brać pod uwagę charakter komunikacji, na przykład formalna, bezpośrednia, niewerbalna.

³⁶ Aniszewska G., (red.), *Kultura organizacyjna*, op. cit., s. 94.

³⁷ Opracowanie na podstawie: Aniszewska G., (red.), *Kultura organizacyjna...*, op. cit., s. 98; Olsztyńska A., *Marketing wewnętrzny...*, op. cit., s. 43.

Poniżej przedstawiono wybrane techniki stosowane przez internal public relation³⁸.

Ankiety

Zastosowanie ankiet jako technik porozumiewania się umożliwia poznanie opinii pracowników na dowolne tematy. „Wyniki takiej komunikacji pozwalają na jakościową ocenę całej lub określonej części załogi w kontekście określonych problemów”³⁹.

Dyskusje grupowe

Bezpośrednie spotkania pracowników z kierownictwem mające na celu na przykład znalezienie rozwiązania problemu, poinformowanie o planowanych działaniach.

Forum dyskusyjne, czat, blog

Nowoczesne narzędzia komunikacji, które umożliwiają anonimowe rozmowy personelu. „Dzięki anonimowości uczestników, pracownicy mogą bez obaw zadawać nawet trudne pytania”⁴⁰, a kierownicy powinni jak najszybciej reagować na pojawiające się niepokoje. Menedżerowie podczas śledzenia rozmów mają możliwość spojrzenia na pojawiające się problemy z perspektywy pracownika oraz otrzymać pomysły na ich rozwiązanie.

Gazetki firmowe, biuletyny informacyjne, newsletter’y, ulotki

Wydawanie pism skierowanych do pracowników ma za zadanie nie tylko informowanie ich o istotnych wydarzeniach w firmie, ale również zmniejszenie dystansu pomiędzy różnymi działami przedsiębiorstwa. Gazetki firmowe mogą zawierać notatki o osiągnięciach firmy, planowanych zmianach, konkursach. „Pracownicy informowani o sprawach dla nich ważnych czują się dzięki temu docenieni i szanowani, co wpływa na motywację załogi oraz jej integrację z firmą”⁴¹. W celu integrowania publiczności wewnętrznej warto również zamieszczać wywiady z pracownikami na temat ich prywatnego życia, relacje z imprez integracyjnych oraz zaprojektować rubrykę na ogłoszenia dotyczące na przykład narodzin dzieci, planowanych ślubów. Czasopisma mogą mieć charakter elektroniczny w postaci newsletter’ów, wysyłanych drogą elektroniczną do wszystkich pracowników bądź grupy zainteresowanych. W przypadku małej ilości komunikatów koniecznych do przekazania,

³⁸ Opracowanie własne na podstawie: Rzemieniak M., *Public relations...*, op. cit. w *Komunikacja marketingowa. Instrumenty i metody*, (red.) Szymoniuk B., PWE, Warszawa 2006, s. 123-125.

³⁹ Potocki A., *Instrumenty komunikacji...*, op. cit., s. 31.

⁴⁰ Kałdunek D., *Komunikacja wewnętrzna w firmie*, <http://www.mojafirma.infor.pl/biznes-finanse/123390,Komunikacja-wewnwtrzna-w-firmie.html>, [data dostępu: 01.12.2010].

⁴¹ Cenker E.M., *Public relations...*, op. cit., s. 30.

doskonałym zamiennikiem biuletynów mogą być broszury i ulotki, które umożliwiają krótkie przedstawienie informacji dotyczących przedsiębiorstwa w formie graficznej.

Imprezy integracyjne

Spotkania nieformalne mają na celu zwiększenie zaufania i otwartości wśród pracowników. Niezwykle ważna jest obecność kierownictwa na tego typu spotkaniach gdyż „sprzyja to wzmocnieniu autorytetu przełożonych, a także nawiązaniu obustronnej komunikacji”⁴². Pracownicy są przekonani, że pełnią ważną rolę w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa, czują się doceniani.

Imprezy okolicznościowe

Organizowanie przyjęć, balów okolicznościowych nie tylko dla pracowników, ale również ich rodzin, na przykład spotkanie wigilijne, jubileusz istnienia firmy. Takie spotkania podtrzymują tradycje i tworzą kulturę organizacyjną.

Intranet

Narzędzie komunikacji, które może pełnić funkcję wymiany informacji pomiędzy działami firmy. Pracownicy mogą dzielić się swoimi pomysłami i wiedzą. Intranet można wykorzystać w celu wspierania komunikacji nieformalnej.

Management by Walking Around (MBWA)

Angielskojęzyczny termin *Management by Walking Around* oznacza, że kierownicy krążą po firmie i prowadzą nieformalne rozmowy ze swoimi podwładnymi, podczas gdy oni wykonują swoje obowiązki. „Korzystając z tego narzędzia kierownicy mają możliwość oceny postaw i poglądów pracowników na temat przedsiębiorstwa”⁴³. Wykorzystanie techniki MBWA pozwala na odkrycie nowych pomysłów, usprawnień w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa, jak również umożliwia poznanie problemów, opinii i obaw podwładnych. Takie działania zwiększają zaangażowanie, motywację i kreatywność pracowników.

Prezentacje, filmy instruktażowe

Zebrania publiczne w znacznym stopniu uzależnione są od komunikacji niewerbalnej. Nadawca powinien dobrze przygotować się do prezentacji, tak aby zainteresować słuchaczy. „Wystąpienie publiczne jest komunikatem skierowanym do wielu odbiorców, dlatego powinno uwzględniać stopień zróżnicowania audytorium i jego możliwości percepcyjne”⁴⁴. Prezentacje

⁴² Cenker E.M., *Public relations...*, op. cit., s. 31.

⁴³ Rogala A., *Rola lidera w procesie komunikacji wewnętrznej*, <http://www.epr.pl/rola-lidera-w-procesie-komunikacji-wewnetrznej,pr-w-firmie,13705,1.html> [data dostępu: 16.02.2011].

⁴⁴ Słomski W., *„Komunikacja interpersonalna...”, op. cit., s. 53.*

są znacznie ciekawszą formą komunikacji niż przemówienia, ponieważ można tu stosować między innymi elementy wizualizacyjne, czyli narzędzia pomagające odbiorcy zrozumieć istotę komunikatu.

Rozmowy telefoniczne

Jest to popularne i często wykorzystywane narzędzie. Umożliwia kontakt osób, które dzieli dowolny dystans przestrzenny. Przeprowadzenie rozmowy telefonicznej oszczędza czas, który należałoby poświęcić na dotarcie na miejsce bezpośredniego spotkania oraz towarzyszące temu wydatki.

Skrzynki pomysłów i zażeń

Anonimowy sposób komunikacji „pionowej w górę”, który umożliwia poznanie opinii pracowników oraz zbiera proponowane przez nich rozwiązania. Podczas stosowania tego narzędzia należy pamiętać o tym, aby w miarę możliwości wdrażać proponowane rozwiązania po to, aby pracownicy czuli, że ich zdanie jest ważne dla kierownictwa.

System komunikacji bezpośredniej

Umożliwienie pracownikom bezpośredniego spotkania z zarządem firmy, pomijając kolejne szczeble hierarchiczne, na przykład „otwarte dni zarządu”. Można wyznaczyć jeden dzień w miesiącu, podczas którego prezes odwiedzi wszystkie działy w firmie i poświęci swój czas na rozmowy z personelem. Zastosowanie tego narzędzia zmniejsza dystans pomiędzy kierownictwem i podwładnymi.

Tablice ogłoszeń

Rozpowszechnianie ogłoszeń, informacji bieżących oraz ważnych komunikatów kierowanych do pracowników na tablicach zlokalizowanych w ogólnodostępnych miejscach w budynkach przedsiębiorstwa. „Poszczególne komunikaty nie mogą być umieszczane na tablicy przypadkowo, lecz w sposób zamierzony, staranny”⁴⁵. Podczas stosowania tego narzędzia komunikacji należy dbać o to, aby na bieżąco uaktualniać zamieszczane wiadomości.

Wiadomości e-mail, SMS

Wysyłanie elektronicznych komunikatów jest skutecznym narzędziem komunikacji formalnej, które wymaga wykorzystania nowych technologii. Największymi zaletami stosowania tej techniki są: szybkość dotarcia wiadomości do odbiorcy, szeroki zasięg działania narzędzia, możliwość otrzymania odpowiedzi zwrotnej oraz stosunkowo niskie koszty. Ta metoda komunikacji często wykorzystywana jest w sytuacjach, kiedy nadawca nie może

⁴⁵ Potocki A., *Instrumenty komunikacji...*, op. cit., s. 31.

spotkać się z adresatem lub unika osobistego kontaktu ze względu na negatywną treść przekazu.

System identyfikacji wizualnej skierowany do pracowników

W jego skład mogą wchodzić: znaczki, ubrania służbowe noszone przez pracowników. Narzędzia „wspomagają utożsamianie się z firmą”⁴⁶. Podczas planowania wdrożenia takiego systemu należy koniecznie zapoznać się z opiniami personelu. Jeżeli pracownicy chętnie noszą te elementy, oznacza to, iż są oni zadowoleni z pracy w danej firmie.

Życzenia okolicznościowe

„Jest to forma wzbudzenia poczucia, że firma pamięta o pracowniku i jego rodzinie”⁴⁷. Proces może odbywać się poprzez osobiste spotkania lub wysyłanie kartek z życzeniami, na przykład z okazji świąt Bożego Narodzenia, imienin, urodzin.

1.7. Efektywność komunikacji

Problem efektywności funkcjonowania procesu internal communication powinno się analizować na poziomie komunikacji interpersonalnej oraz na podstawie przepływu informacji, wynikającego ze złożoności struktury organizacyjnej (co ilustruje również poniższy przykład).

Istotna jest również ocena jakości otrzymywanych sprzężeń zwrotnych. „Informacje zwrotne to rodzaj komunikacji umożliwiający wgląd w to, jak wykonywane działania są postrzegane przez innych i jak na nich wpływają”⁴⁸.

Cechy sprzężeń zwrotnych udzielonych w sposób konstruktywny⁴⁹:

- mówią o konkretnych zachowaniach rozmówcy,
- opisują uczucia twórcy komunikatu,
- odnoszą się do pozytywnych i negatywnych konsekwencji spowodowanych zachowaniem się odbiorcy,
- autor komunikatu osobiście podaje informacje,
- są przekazywane tuż po zdarzeniach, których dotyczą,
- dotyczą możliwości wprowadzenia zmian,
- wysyłany za pomocą odpowiednich narzędzi.

⁴⁶ Rzemieniak M., *Public relations...*, op. cit., s. 125.

⁴⁷ Markiewicz K., Wawer M. (red.), *Problemy społeczne...*, op. cit., s. 216.

⁴⁸ Aniszewska G., (red.), *Kultura organizacyjna...*, op. cit., s. 94.

⁴⁹ Opracowano na podstawie: Aniszewska G., (red.), *Kultura organizacyjna...*, op. cit., s. 95.

Przykład:

Polski PR w sieci - PR-owcu, co wiesz o social media?

PR-owcy w sieci prowadzą kampanie, ale nie sprawdzają ich efektów. Działają w mediach społecznościowych, ale przyznają, że nie wiedzą jak sprawdzić efekty swojej pracy. Chcą łatwiej radzić sobie z kryzysem przez komunikację w Internecie, ale nie przygotowują scenariuszy komunikowania w sytuacji kryzysowej. Media społecznościowe jawią się specjalistom od PR jako atrakcyjny, tani i modny kanał komunikacji. Jednak nadal brakuje wiedzy na ich temat - jak je wykorzystać, jakie są ich ograniczenia i jakie zagrożenia ze sobą niosą. Przedstawiamy wyniki badań pokazujące jak polscy praktycy PR radzą sobie w sieci.

Przeważająca większość przebadanych specjalistów wykorzystuje media społecznościowe w komunikacji PR lub marketingowej – tak zadeklarowało 84% respondentów. Jednak aż 63% ankietowanych przyznało, że nie do końca wie jak wykorzystać potencjał mediów społecznościowych.



Rys. 1.4. Ilustracja odpowiedzi na pytanie dotyczące subiektywnej oceny social media

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: http://www.proto.pl/raport_proto/info?itemId=96304&rob=Polski_PR_w_sieci:_PR-owcu,_co_wiesz_o_social_media?, [data dostępu: 25.07.2012].

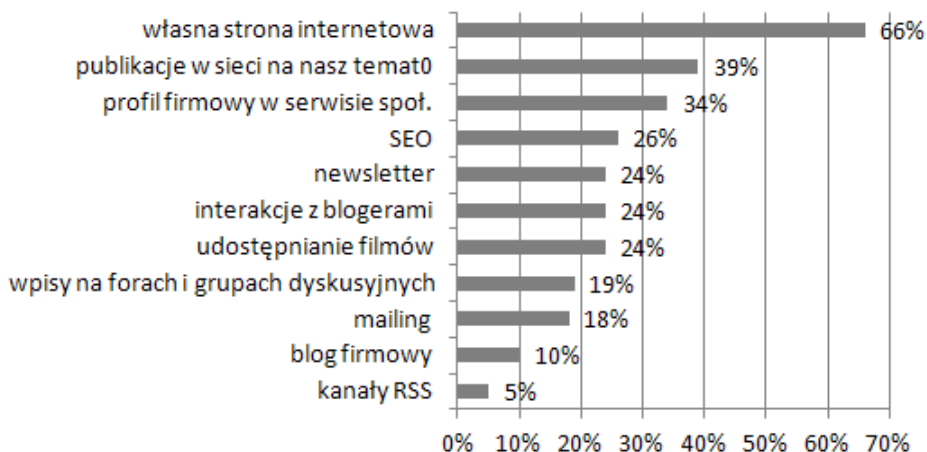
Zdecydowana większość badanych (77%) uważa, że ich działalność w Internecie powinna ułatwiać radzenie sobie z sytuacjami kryzysowymi. Jednak tylko 28% specjalistów jest na taki moment przygotowanych, ma spisane zasady i scenariusze komunikowania się przez Internet w przypadku kryzysu.

Konieczność działania w mediach społecznościowych bez niezbędnej wiedzy i umiejętności musi budzić frustrację. Nic dziwnego, że aż co piąty PR-owiec wyrażał nadzieję, że social media to moda, która przeminie. Ponadto 16% badanych chciałoby, żeby media społecznościowe służyły wyłącznie rozrywce.

Najwięcej PR-u jest na Facebooku

Podstawą obecności w Internecie pozostaje firmowa strona internetowa. 98% badanych uznało, że jest to skuteczne narzędzie w komunikacji PR.

Narzędzia do komunikacji w sieci uważane za "bardzo skuteczne"



* odpowiedzi "bardzo skuteczne" na prośbę o wskazanie jaki stopień skuteczności mają sposoby podane na liście wg stopniowej skali (bardzo skuteczne, skuteczne, dość skuteczne, raczej nieskuteczne, nieskuteczne, nie mam zdania).

Rys. 1.5. Ocena narzędzi komunikacji używanych w sieci i ocenianych jako skuteczne

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: http://www.proto.pl/raport_proto/info?itemId=96304&rob=Polski_PR_w_sieci:_PR-owcu,_co_wiesz_o_social_media?, [data dostępu: 25.07.2012].

Prowadzenie firmowego profilu w serwisie społecznościowym jako bardzo skuteczny sposób komunikacji uznał co trzeci badany. Jako nieefektywny został oceniony mailing – być może dlatego, że jest kojarzony z aktywnością czysto marketingową. Najmniej znanymi i lubianymi przez PR-owców narzędziami komunikacji internetowej są firmowe blogi, kanały RSS oraz pozycjonowanie strony w wyszukiwarkach.

Media używane w komunikacji PR najczęściej



Rys. 1.6. Ocena najczęściej używanych mediów w działaniach PR

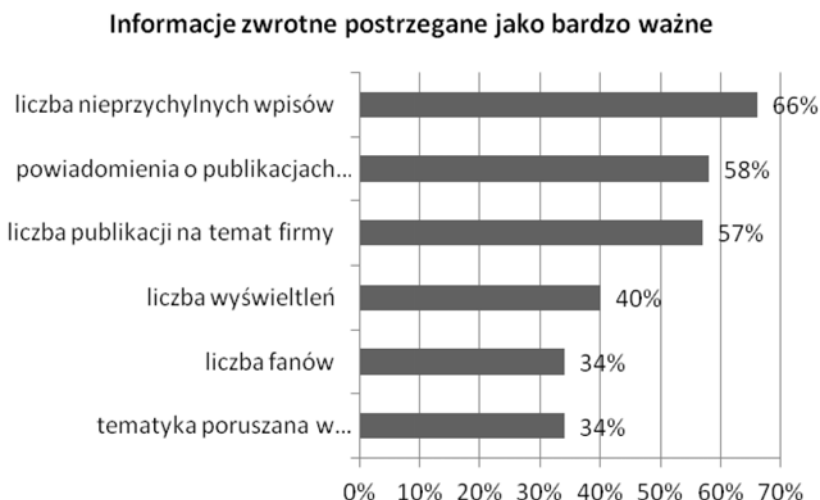
Źródło: Opracowanie własne na podstawie: http://www.proto.pl/raport_proto/info?itemId=96304&rob=Polski_PR_w_sieci:_PR-owcu,_co_wiesz_o_social_media?, [data dostępu: 25.07.2012].

Na trzecim miejscu wśród najczęściej wykorzystywanych kanałów komunikacji znalazł się YouTube. Z kolei Twitter był najczęściej wskazywany jako medium, w którym dopiero chcemy rozpocząć komunikację. Jest to jednak nadal źródło znane głównie z nazwy. Ten mikroblog w Polsce ma niewielu użytkowników i zwolenników, podobnie jak jego odpowiednik Blip.

Każdy chciałby znać nieprzychylnie komentarze w sieci

Jedynie 1% badanych nie wie, czy monitoruje obecność swojej firmy lub marki w sieci. 3% badanych przyznaje, że nie monitoruje swojej aktywności na tradycyjnych stronach internetowych, a 10%, że nie robi lub nie wie czy to robi w mediach społecznościowych. Tylko połowa badanych mierzy swoją obecność w mediach społecznościowych regularnie i kompleksowo.

- Jedną z przyczyn może być brak wiedzy na temat dostępu do łatwych, tanich i czytelnych narzędzi do monitorowania treści – mówi Magdalena Grabarczyk-Tokaj, współautorka badania, kierownik marketingu i PR w Instytucie Monitorowania Mediów – Monitoring prowadzony samodzielnie jest trudniejszy: angażuje czas, etaty, nie zawsze jest prowadzony regularnie oraz, co najważniejsze – często brak jest odpowiedniego know-how.



Rys. 1.7. Ocena istotności treści z monitoringu

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: http://www.proto.pl/raport_proto/info?itemId=96304&rob=Polski_PR_w_sieci:___PR-owcu,_co_wiesz_o_social_media?, [data dostępu: 25.07.2012].



Rys. 1.8. Poziomy monitoring aktywności w sieci

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: http://www.proto.pl/raport_proto/info?itemId=96304&rob=Polski_PR_w_sieci:___PR-owcu,_co_wiesz_o_social_media?, [data dostępu: 25.07.2012].

Mimo, że co dziesiąty specjalista ds. PR nie monitoruje dyskusji na temat firmy w mediach społecznościowych, praktycznie każdy chciałby znać liczbę nieprzychylnych komentarzy, wpisów i publikacji na temat swojej marki bądź firmy (99%). Wychwycenie negatywnych wypowiedzi na temat firmy lub marki jest dla specjalistów ds. komunikacji ważniejsze, niż informacja o ogólnej liczbie publikacji.

- Błędne jest pokutujące nadal przekonanie, że skoro nie prowadzimy komunikacji w Internecie czy mediach społecznościowych, to nie musimy jej monitorować – przestrzega Magdalena Grabarczyk-Tokaj – Opinie konsumentów, klientów o naszej firmie czy marce zawsze mogą w internecie istnieć, nieważne, czy aktywnie komunikujemy się w sieci czy nie. Wychwycenie na czas krytycznych informacji pozwoli nam skuteczniej zarządzać ewentualnym kryzysem w sieci. Natomiast równie ważne jest posiadanie wiedzy na temat pozytywnych treści na nasz temat, Internetowi liderzy pozytywnej opinii mogą być dobrymi i skutecznymi ambasadorami naszej marki. Jednak z badania wynika, że pozytywne opinie są dla specjalistów zdecydowanie mniej istotne niż negatywne. Nasuwa się smutny wniosek, że strategie komunikacyjne ograniczać się mogą głównie do gaszenia pożarów, a nie długofalowych działań.



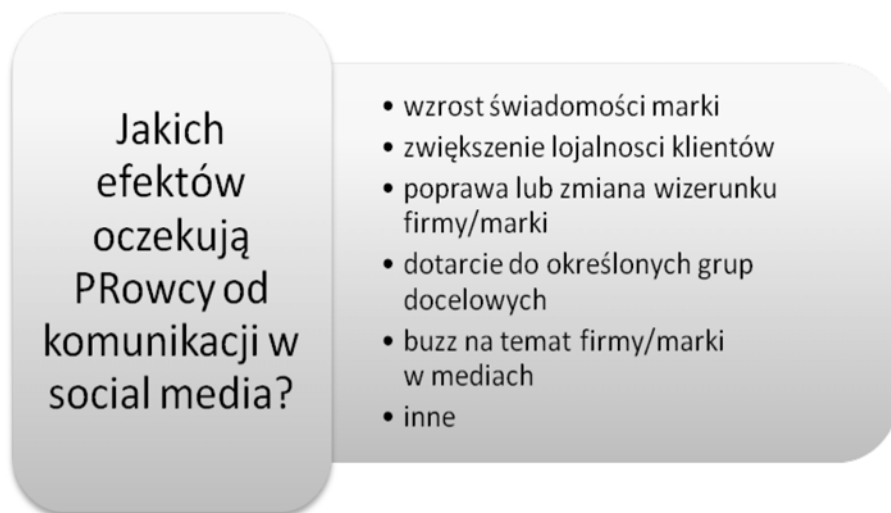
Rys. 1.9. Oczekiwane efekty komunikacji z wykorzystaniem social media

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: http://www.proto.pl/raport_proto/info?itemId=96304&rob=Polski_PR_w_sieci:_PR-owcu,_co_wiesz_o_social_media?, [data dostępu: 25.07.2012].

Co PR-owcy chcą osiągnąć w social media?

Najbardziej oczekiwane rezultaty prowadzenia komunikacji w social media to wzrost świadomości marki oraz lojalności klientów. Znacznie dalej znalazło się „dotarcie do

określonych grup docelowych”. Jest to zaskakujące, ponieważ Facebook, najpopularniejsze narzędzie wśród PR-owców, daje duże możliwości w zakresie profilowania informacji, tj. kierowania jej do konkretnych grup. Na dalekich pozycjach znalazło się także pozyskanie nowych klientów i wsparcie obsługi klienta, mimo, że są to cele dające widoczne, mierzalne efekty.



Rys. 1.10. Ocena oczekiwanych efektów PR

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: http://www.proto.pl/raport_proto/info?itemId=96304&rob=Polski_PR_w_sieci:___PR-owcu,_co_wiesz_o_social_media?, [data dostępu: 25.07.2012].

– To efekt braku wiedzy na temat działania i możliwości wykorzystania mediów społecznościowych. Dlatego zanim decydujemy się na obecność naszej firmy w mediach społecznościowych warto uprzednio przeanalizować, jaką działalność chcielibyśmy tam prowadzić, do kogo kierować komunikaty, a co najważniejsze przetestować możliwości danego narzędzia. Warto też zwrócić uwagę na to, że chociaż PR-owcy chcą budować świadomość marki i lojalność klientów, to najbardziej interesują ich komentarze negatywne, a nie głębsza analiza wypowiedzi użytkowników sieci społecznościowych – komentuje Magdalena Popielewicz, autorka blogu 3M na PRoto.pl.

Źródło: http://www.proto.pl/raport_proto/info?itemId=96304&rob=Polski_PR_w_sieci:___PR-owcu,_co_wiesz_o_social_media?, [data dostępu: 25.07.2012].

Właściwie przebiegający proces komunikacji dowodzi, że menedżerowie cenią swoich pracowników za ich zaangażowanie i pomysłowość. Ich styl kierowania opiera się na otwartości, zaufaniu, tworzeniu klimatu organizacyjnego. Udzielanie rzetelnych odpowiedzi motywuje pracowników i sprawia, że czują się oni doceniani, ponieważ „pragną być informowani na

bieżąc o różnych sprawach, zwłaszcza dotyczących wykonywania zadań, kształtowania warunków pracy, awansów, a także przyszłości przedsiębiorstwa⁵⁰. Takie działania minimalizują powstawanie konfliktów i plotek.

„Efektywność procesu komunikacji zależy także od konfliktogenności struktury organizacyjnej”⁵¹. Oznacza to, że należy podczas rozdzielania obowiązków pomiędzy działy i komórki organizacyjne należy brać pod uwagę konieczność komunikowania się poszczególnych jednostek.

1.8. Strategie komunikowania zmian w organizacji

Istotną funkcją komunikacji jest zapoznanie pracowników z planowanymi zmianami w przedsiębiorstwie. Nowe sytuacje budzą niepokój i lęk i dlatego „źle zarządzana komunikacja zmiany może prowadzić do powstawania plotek i sprzeciwu wobec zmian”⁵². Aby tego uniknąć, należy wybrać odpowiednią metodę zapoznania personelu.

W literaturze wymieniono następujące metody komunikowania zmiany przez menedżerów, które zostały przedstawione w tabeli 1.1.

Tab. 1.1. Strategie komunikowania zmiany

Lp.	Strategia	Skuteczność komunikacji	Ilość informacji	Charakterystyka
1.	„Rzuć i módl się”	Niska	Wielka	Pracownicy są zasypywani informacjami dotyczącymi zmian, bez wyjaśnienia ich znaczenia i potrzeby wdrożenia. „Zakłada się, że pracownicy sami będą w stanie zrozumieć znaczenie i wpływ zmiany na ich codzienną pracę” ⁵³ .

⁵⁰ Aniszewska G., (red.), *Kultura organizacyjna...*, op. cit., s. 96.

⁵¹ Aniszewska G., (red.), *Kultura organizacyjna...*, op. cit., s. 97.

⁵² Cornelissen J., (przełożył) Kuczyński J., *Komunikacja korporacyjna...*, op. cit., s. 233.

⁵³ Cornelissen J., (przełożył) Kuczyński J., *Komunikacja korporacyjna...*, op. cit., s. 234.

2.	„Zaprezentuj i sprzedaj”	Średnia	Duża	Kierownictwo przekazuje pracownikom opracowane zagadnienia odnośnie wprowadzanych zmian oraz omawia główne problemy i możliwości ich rozwiązania. „Pracownicy nie biorą udziału w dialogu, są jedynie informowani o zmianie” ⁵⁴ .
3.	„Podkreśl i zbadaj”	Wysoka	Umiarkowana	Zapoznanie personelu jedynie z najważniejszymi informacjami i oczekiwanie na ich odpowiedź. Zapobieganie wystąpieniu możliwych przyczyn niepowodzenia planowanej zmiany.
4.	„Zidentyfikuj i odpowiedz”	Średnia	Miała	„Opiera się na założeniu, że pracownicy mają najlepsze rozeznanie istotnych problemów i zasadności wprowadzenia zmian” ⁵⁵ . Jednak ze względu ich ograniczonej wiedzy na temat funkcjonowania całej firmy, opinie te są często pomijane.
5.	„Ukryj i chron”	Niska	Znikoma	Planowane zmiany utrzymywane są w tajemnicy. Pracownicy są o nich informowani dopiero wtedy, kiedy po firmie krążą plotki lub występują sprzeciwy.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Cornelissen J., (przełożył) Kuczyński J., *Komunikacja korporacyjna. Przewodnik po teorii i praktyce*, Wyd. Oficyna, Warszawa 2010, s. 234-235.

⁵⁴ Ibidem.

⁵⁵ Cornelissen J., (przełożył) Kuczyński J., *Komunikacja korporacyjna...*, op. cit., s. 235.

1.9. Komunikacja w sytuacjach kryzysowych

Komunikacja wewnętrzna ma celu informowanie personelu nie tylko o aktualnych zdarzeniach i planowanych zmianach, ale również o problemach firmy. W przypadku wystąpienia kryzysu w przedsiębiorstwie kierownictwo zazwyczaj większą uwagę zwraca na kontakty z opinią publiczną, pomijając przy tym dialog z pracownikami. „Tymczasem brak dbałości o wnętrze firmy może kryzys pogłębić i zniweczyć efekty kreowania wizerunku na zewnątrz”⁵⁶. W związku z tym, menedżerowie powinni ciągle komunikować się z podwładnymi tak, aby w czasie pojawienia się sytuacji kryzysowej nie dopuścić do wystąpienia dużej „luki informacyjnej”, wybuchu paniki czy powstawania plotek.

Umiejętne wykorzystanie narzędzi PR wewnętrznego w warunkach kryzysu sprawia, że pracownicy czują się pewniej i wierzą, że kierownictwo darzy ich zaufaniem. Dzięki temu mogą stać się rzecznikami firmy na zewnątrz i wspierać działania kierowane do opinii publicznej. W przedsiębiorstwie mogą pojawić się tak zwani „wewnętrzni rzecznicy” i „firmowi plotkarze”⁵⁷. Pierwsza grupa to pracownicy wspierający firmę, którzy wiedzą jakie dane mogą ujawnić, a co może zaszkodzić. Natomiast „firmowi plotkarze stanowią realne zagrożenie dla firmy”⁵⁸. Kierownictwo powinno ukrywać przed nimi poufne informacje, a przekazywać jedynie ogólne wiadomości dotyczące zaistniałych sytuacji.

Otrzymywanie sprzężenia zwrotnego od pracowników jest niezwykle ważnym elementem w warunkach kryzysu. W tym celu kierownictwo może współpracować z zaufanymi rzecznikami, którzy „zbieraliby pytania od pracowników i przekazywaliby odpowiedzi do sztabu antykryzysowego”⁵⁹.

Serwis „112 PR” podaje kilka wskazówek dotyczących komunikacji wewnętrznej (internal communication) w przypadku pojawienia się stanów kryzysowych⁶⁰:

- należy opracować kilka prostych komunikatów, które można przekazać pracownikom. Wiadomości te powinny być zrozumiane i często powtarzane przez wszystkich odbiorców,
- najlepiej jest informować personel osobiście, w trakcie bezpośrednich spotkań oraz jak najszybciej komunikować zmiany dotyczące danego problemu,

⁵⁶ Markiewicz K., Wawer M. (red.), *Problemy społeczne...*, op. cit., s. 45.

⁵⁷ Markiewicz K., Wawer M. (red.), *Problemy społeczne...*, op. cit., s. 46.

⁵⁸ Ibidem.

⁵⁹ Ibidem.

⁶⁰ Opracowano na podstawie: *Wewnętrzna komunikacja kryzysowa*, Feliszek B., <http://112pr.blogspot.com/2010/10/wewnetrzna-komunikacja-kryzysowa.html> [data dostępu: 21.02.2011].

- firma powinna podjąć działania mające na celu wyłonienie „wewnętrznych rzeczników” i nawiązanie z nimi współpracy,
- należy ograniczać powstawanie plotek poprzez umożliwienie zadawania pracownikom trudnych pytań na przykład poprzez skrzynkę anonimowych pytań i umieszczanie odpowiedzi na te pytania na tablicy znajdującej się obok skrzynki.

2. WSPÓŁCZESNE DZIAŁANIA WIZERUNKOWE W ZAKRESIE KOMUNIKACJI WEWNĘTRZNEJ

*„Firmy, które rosną dzięki rozwojowi i ulepszeniom, nie zginą.
Ale kiedy firma przestaje być twórcza, kiedy uważa, że
osiągnęła doskonałość i teraz musi
tylko produkować - już po niej.”*

Henry Ford

2.1. Employer branding

Współczesna sytuacja na rynku pracy wymusza na firmach, aby przyciągały inteligentnych i zdolnych pracowników. Analizując działania podejmowane przez pracodawców można zauważyć, iż w ostatnim czasie przywiązują szczególną uwagę do pozyskiwania wartościowych pracowników. Dlatego też employer branding nabiera coraz ważniejszego znaczenia w organizacjach.

Employer branding jest pojęciem stosunkowo nowym. Wprowadziła go firma McKinsey w 2001 roku. Employer branding, można zdefiniować jako „wizerunek organizacji jako „wspaniałego miejsca do pracy” w umysłach obecnych pracowników i głównych zainteresowanych stron (czynnych i biernych kandydatów, klientów i innych kluczowych interesariuszy⁶¹)”.

Employer branding jest to rozwinięcie takiego typu kultury organizacyjnej, która sprzyja poczuciu związku z firmą i przede wszystkim zachęca pracowników do utożsamiania się z celami organizacji.

Marka pracodawcy pokazuje zatem wartość firmy na rynku zewnętrznym. Z marketingowego punktu widzenia marka organizacji to „propozycja wartości pracodawcy”, która generuje następujące korzyści:³

- *emocjonalną* - praca w danej firmie sprawia pracownikowi przyjemność,
- *materialną* - praca jest satysfakcjonująca pod względem finansowym i pozwala na rozwój zawodowy.

Celem każdego pracodawcy powinno być więc stworzenie marki lojalnych klientów - pracowników. Wartościowi obecni i potencjalni pracownicy mają bardzo wygórowane wymagania dosłownie jak klienci. Firmy, które są postrzegane za dobrych pracodawców mają silną tożsamość i wizerunek na rynku.

⁶¹ Minchington B., *Your Employer Brand Attract- Engage – Retain*, Collective Leming Australia, Adelaide 2006, s. 12.



Rys. 2.1. Schemat struktury employer branding

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Kałamarz K., Warzybok M., *Marka pracodawcy - co to jest i czemu ma służyć*, http://www.proto.pl/artykuly/info?itemId=46800&rob=Marka_pracodawcy_co_to_jest_i_czemu_ma_sluzyc_Katarzyna_Palamarz,_Magdalena_Warzybok, [data dostępu: 26.07.2012].

Employer branding jest to związek między pracodawcą a pracownikami, który może mieć charakter:

- bieżący,
- przyszły,
- przeszły.

Związek może występować także między pracownikami oraz interesariuszami. Jeśli zatem firma jako pracodawca chce konkurować z innymi organizacjami, powinna mieć mocną i rozpoznawalną markę⁶². Warto jednak zauważyć, iż budowanie marki powinno zaczynać się wewnątrz firmy, stąd tak istotna rola współpracy między działem marketingu i HR.

Kreowanie marki bardzo często odbywa się poprzez stosowanie marketingu personalnego. Głównym założeniem tego marketingu jest koncepcja oparta na następującym modelu:

- stanowisko pracy to produkt,
- pracownik to klient⁶³.

Organizacja dąży do podejmowania działań mających na celu zmotywowanie pracowników i zachęcanie ich do lojalności względem firmy, której pracują, podejmując w tym celu działania w zakresie marketingu personalnego. Marketing personalny dzieli się na wewnętrzny - skierowany osób zatrudnionych, oraz zewnętrzny - który skierowany jest do potencjalnych pracowników.

Realizowanie koncepcji marketingu personalnego przejawia się z jednej strony w organizowaniu wyjazdów integracyjnych, szkoleń, spotkań

⁶² Altkorn J., *Wizerunek firmy*, Wyższa Szkoła Biznesu, Dąbrowa Górnicza 2004, s. 56.

⁶³ Baruk A., *Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy*, Difin, Warszawa 2008, s. 176.

pracowników, a z drugiej na uczestnictwie firmy w targach pracy, obecności na wyższych uczelniach, organizowaniu „drzwi otwartych”.

Zaś budowanie marki pracodawcy zawiera w sobie kilka elementów. Na samym początku należy zdefiniować i opisać markę, przedstawić jej misję i główne wartości. Ważną rolę odgrywają w samym procesie zatrudnienia pracownicy, którzy mogą odpowiedzieć na wiele pytań między innymi⁶⁴:

- co jest dla nich ważne?
- jak oni widzą markę firmy?
- jakie wartości są dla nich znaczące?

Ważną rolę odgrywa tu pakiet nagród, jaki pracownik dostaje za pracę między innymi:

- rekompensatę finansową,
- możliwość swobodnej realizacji życia zawodowego oraz prywatnego,
- rolę pracownika w organizacji,
- możliwość rozwoju zawodowego pracownika.

Niezbędne jest na tym etapie poddawanie pracowników stałej ocenie, docenianie wartości ich pracy dla organizacji oraz przedstawianie czytelnych zasad awansu i rozwoju stosowania różnych kanałów informacji zwrotnej. Dodatkowo należy systematycznie sprawdzać czy pracownicy nadal chcą w organizacji pracować⁶⁵. Bez tego jakiegokolwiek działania prowadzone na zewnątrz nie przyniosą skutku, ponieważ szybko zostaną skonfrontowane z obiegową opinią o danej firmie i wyjdą organizacji tylko na niekorzyść⁶⁶. Następnym elementem jest dbałość o kulturę organizacyjną i środowisko pracy, czyli fizyczne środowiska pracy, wielkość przedsiębiorstwa, organizację pracy i stosunek do pracy. Kolejnym elementem jest integralność pracowników i stopień ich zaangażowania. I na koniec, wyjątkową rolę w procesie employer branding odgrywa zarządzanie przez efekty, które kładzie nacisk nie tylko na zwiększenie efektywności pracowników, lecz także kładzie nacisk na podnoszenie ich kwalifikacji i rozwijanie umiejętności.

Employer branding to proces, który dotyczy zarówno aktualnych, jak i potencjalnych pracowników. Budowanie marki dla „potencjalnych pracowników stanowią inicjatywy ukierunkowane na budowanie reputacji firmy jako preferowanego miejsca pracy wśród potencjalnych pracowników”⁶⁷. Bardzo ważna w procesie tworzenia wizerunku firmy jest odpowiednia komunikacja pomiędzy pracodawcą a kandydatami/klientami. Często jednak firmy nie uświadamiają sobie potrzeby zapisywania się w pamięci kandydatów jako wartościowego pracodawcy. Proces kreowania marką pracodawcy sprawia,

⁶⁴ Leary-Joyce J., *Budowanie wizerunku pracodawcy z wyboru*, Wolters Kluwer Polska – OFICyna, Warszawa 2007, s. 143.

⁶⁵ Op. cit., s. 145.

⁶⁶ Op. cit., s. 147.

⁶⁷ Baruk A., *Marketing personalny jako instrument kreowania...*, op. cit., s. 173.

iz rekrutacja przypomina zaplanowaną kampanię marketingową. Polega ona głównie na:

- ogłoszeniach rekrutacyjnych, które są tworzone jednolicie,
- ogłaszaniu w kilku mediach,
- odpowiednim przygotowaniu w kontaktach telefonicznych,
- bieżące informowanie kandydatów o etapach rekrutacji wynikach rekrutacji.

Bardzo istotna jest sama rozmowa, podczas której należy wyjaśnić potencjalnemu kandydatowi następujące informacje:

- zakres obowiązków,
- potencjalne możliwości szybkiego rozwoju,
- kwota wynagrodzenia,
- motywacja pozapłacowa.

Podczas każdego spotkania należy zachować odpowiednią dyskrecję. Rekrutujący powinien zaprezentować wartości firmy, jakimi kieruje się dana organizacja, aby mogły być one skonfrontowane z wartościami wyznawanymi przez kandydata⁶⁸. Choć w praktyce częściej zdarzają się sytuacje opisane w poniższym przykładzie.

Przykład:

Firmy mają problemy ze znalezieniem pracowników

Jak pokazują wyniki VII edycji globalnego badania „Niedobór talentów”, opublikowanego przez agencję doradztwa personalnego ManpowerGroup, czterech na dziesięciu pracodawców w Polsce ma trudności ze znalezieniem właściwych kandydatów. Grupą zawodową, którą najtrudniej znaleźć na rynku pracy okazali się być inżynierowie.

Badanie prowadzone przez ManpowerGroup to cykliczny sondaż poruszający temat zasobów personalnych. Celem jego jest określenie problemów, jakie napotykają pracodawcy obsadzając kluczowe stanowiska, a także które zawody, i dlaczego, są najbardziej pożądane przez pracodawców. W przeprowadzonym w pierwszym kwartale 2012 roku badaniu wzięło udział prawie 40 tys. respondentów z 41 krajów świata, w tym 750 z Polski. Sondowane były osoby odpowiedzialne za politykę personalną w małych, średnich i dużych firmach.

⁶⁸ Op. cit., s. 179-187.

Źródło: ManpowerGroup

**10 ZAWODÓW NAJBARDZIEJ DOTKNIĘTYCH NIEDOBOREM TALENTÓW
POLSKA**

1 Inżynierowie	6 Pracownicy działów IT
2 Wykwalifikowani pracownicy fizyczni	7 Szefowie kuchni/ kucharze
3 Technicy	8 Menedżerowie projektów
4 Kierowcy	9 Operatorzy maszyn
5 Przedstawiciele handlowi	10 Pracownicy księgowości i finansów

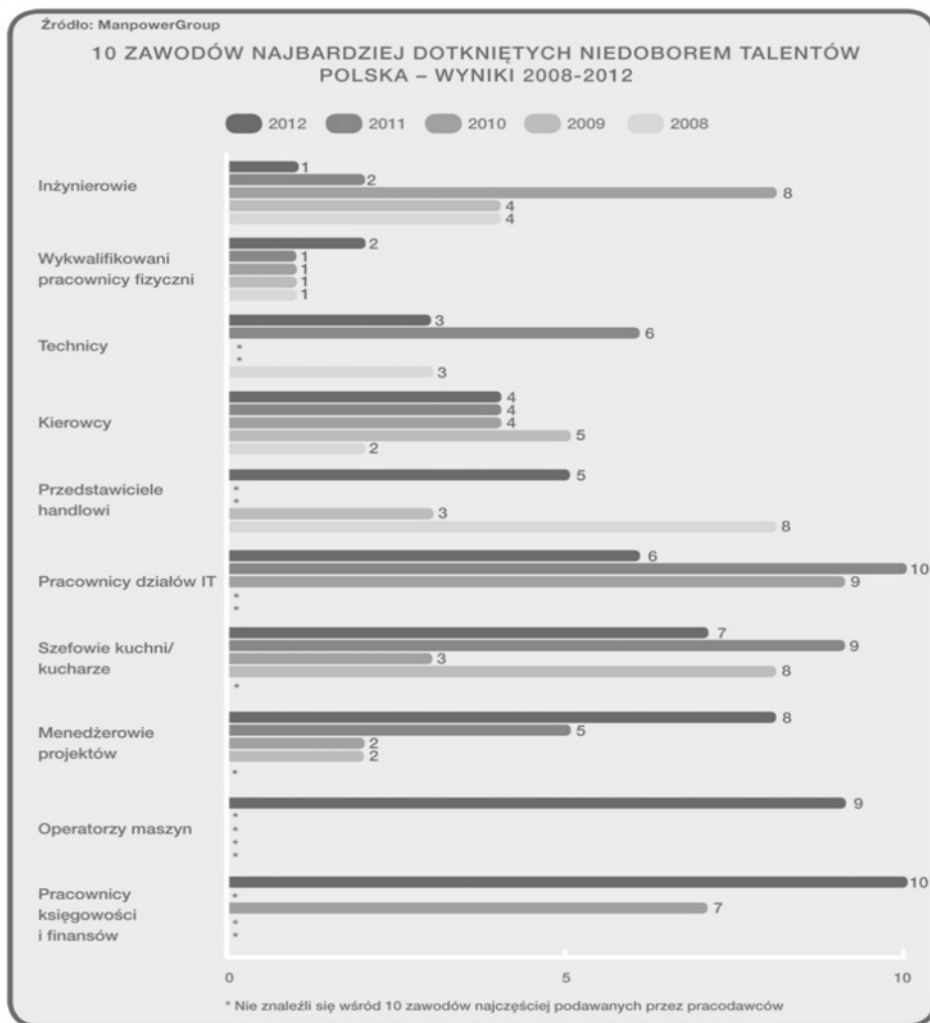
Rys. 2.2. Prezentacja dziesięciu zawodów w Polsce dotkniętych brakiem talentów

Źródło: ManpowerGroup, <http://www.employerbrandingtoday.com/pl/2012/06/26/firmy-maja-problemy-ze-znalezieniem-pracownikow/>, [data dostępu 08.08.2012].

Jak pokazują wyniki „Niedoboru talentów 2012”, w momencie, w którym światowa gospodarka powoli wychodzi z recesji, przedsiębiorcy mają trudności ze znalezieniem odpowiednich kandydatów na kluczowe dla ich działalności stanowiska. To problem deklarowany przez 34% przebadanych pracodawców na świecie. W Polsce ponad jedna trzecia respondentów odczuwa niedobór talentów (37%), co plasuje nasz kraj na 17 pozycji spośród 41 badanych krajów. Co prawda odpowiedzi uzyskane we wcześniejszych krajowych edycjach badania, wskazują na pewien trend malejący (37% w 2012 r., 40% w 2011 r., 51% w 2010 r.; 48% w 2009 r.; 49% w 2008 r.), jednak nadal różnica pomiędzy poszczególnymi odpowiedziami jest zbyt mała, by uznać ją za pozytywną oznakę. Wyniki wskazują natomiast na pewno na długotrwale utrzymywanie się niedoboru talentów, co jest istotnym problemem na polskim rynku pracy.

- Dobrze wykwalifikowani i dopasowani do potrzeb pracodawców kandydaci, wpływają na efektywność przedsiębiorstwa oraz kształtują jego siłę w sytuacjach rynkowej niepewności czy też kryzysu – komentuje Iwona Janas, Dyrektor Generalna ManpowerGroup w Polsce. – Przedłużająca się stagnacja, jaka obserwujemy na rynku pracy, sprawia, że pracodawcy ostrożniej planują rekrutację i zmiany w prowadzonej polityce personalnej. Tym bardziej zatem wybór oraz utrzymanie odpowiednich pracowników zyskuje na znaczeniu. Tymczasem, wykazany w kolejnej edycji badania ManpowerGroup odsetek pracodawców deklarujących niedobór talentów prawie się nie zmienia. To problem, którego nie należy ignorować. Rozwiązaniem w tej sytuacji powinna być długofalowa strategia HR, która zagwarantuje dostęp do potrzebnych kwalifikacji na każdym etapie rozwoju firmy w połączeniu z przemyślaną polityką motywacyjną, która zatrzyma osoby o kluczowych kompetencjach.

W Polsce najtrudniejszą do obsadzenia grupą zawodową okazali się być inżynierowie. Wyniki badania w ostatnich pięciu latach wskazują na stale i rosnące problemy pracodawców z pozyskiwaniem kandydatów z tym wykształceniem. Pracodawcom najczęściej brakuje inżynierów mechaników, elektryków a także inżynierów lądowych.



Rys. 2.3. Prezentacja dziesięciu zawodów w Polsce dotkniętych brakiem talentów

Źródło: ManpowerGroup, <http://www.employerbrandingtoday.com/pl/2012/06/26/firmy-maja-problemy-ze-znalezieniem-pracownikow/>, [data dostępu 08.08.2012].

- W Polsce obserwujemy stałe i rosnące trudności pracodawców w pozyskiwaniu kandydatów z wykształceniem inżynieryjnym. Podobnie jak w przypadku wykwalifikowanych pracowników fizycznych, ogólny popyt znacznie przewyższa podaż. To problem na skalę globalną. W wielu krajach na całym świecie coraz mniejszą popularnością cieszą się studia techniczne. Mimo promocji tych kierunków i zachęt ze strony państw, ciągle liczba absolwentów uczelni technicznych nie zaspokaja potrzeb na krajowych rynkach pracy. Tymczasem technologizacja kolejnych dziedzin naszego życia generuje ogromne zapotrzebowanie na wiedzę inżynieryjną. Można zakładać, że ten

proces będzie z czasem pogłębiał się – komentuje Paweł Lisowski, ekspert Experis Engineering, marki ManpowerGroup specjalizującej się w rekrutacji inżynierów.

Wykwalifikowani pracownicy fizyczni, którzy dotychczas w ciągu wszystkich pięciu edycji badania w Polsce, zajmowali pozycję pierwszą, w tegorocznym sondażu znaleźli się na drugim miejscu. Za nimi, pośród najbardziej poszukiwanych zawodów pracodawcy wskazali kolejno techników (poz. 3.), kierowców (poz. 4.) oraz przedstawicieli handlowych (poz. 5.) – ta grupa po trzech latach wróciła do pierwszej dziesiątki, co wskazuje na popyt firm na doświadczonych sprzedawców, którzy pomogą im zwiększać przychody. Rośnie również niedobór wykwalifikowanych pracowników działów IT (poz. 6.) oraz szefów kuchni i kucharzy (poz. 7.). Pracodawcy poszukują również menedżerów projektów (poz. 8.) i operatorów maszyn (poz. 9.), którzy po raz pierwszy w historii badania znaleźli się na liście najbardziej poszukiwanych zawodów. Zestawienie zamykają pracownicy księgowości i finansów (poz. 10.).

Podobnie jak w Polsce w ciągu ostatnich edycji badania zawody, na które jest największy popyt w Europie oraz na świecie prawie nie uległy zmianie. Od pięciu lat pracodawcy niezmiennie poszukują wykwalifikowanych pracowników fizycznych, inżynierów, przedstawicieli handlowych oraz techników.

W badaniu poproszono respondentów o wskazanie przyczyn niedoboru talentów. Duże znaczenie dla wszystkich firm dotkniętych tym problemem, niezależnie od tego, jakiej kategorii dotyczy, mają czynniki środowiskowe i organizacyjne. Najważniejszą przyczyną trudności w rekrutacji jest ogólny brak kandydatów (33%). Na drugim miejscu natomiast znalazł się brak umiejętności technicznych (33%), a więc czynnik związany samym kandydatem. Jako trzeci czynnik, pracodawcy najczęściej podawali brak doświadczenia kandydatów (24%). Wszystkie te wskaźniki znacznie wzrosły wobec wyników z roku ubiegłego.

Sondaż zbadał również wpływ braku pracowników na relacje biznesowe oraz strategie podejmowane w celu przeciwdziałania problemowi. Pomimo nieustępującego niedoboru talentów, w tym roku pracodawcy na świecie deklarowali wyraźnie mniejsze zaniepokojenie wpływem problemu na relacje biznesowe z klientami i inwestorami (13% wobec 20% w 2011 r.), co może wskazywać, że firmy przyzwyczyły się do trwającej sytuacji. To bardzo niepokojąca oznaka, która w przyszłości może spowodować narastające kłopoty w utrzymaniu jakości usług oraz renomy firm na właściwym poziomie.

W ujęciu globalnym, znacznie wzrosła ogólna liczba przedsiębiorców deklarujących brak odpowiednich kandydatów na rynku pracy (do 33% w 2012 r. wobec 24% w 2011 r.). Niedobór talentów jest szczególnie odczuwalny na rynkach regionu Azja-Pacyfik, w tym w Japonii (81%), gdzie sytuację dodatkowo pogarsza starzenie się społeczeństwa aktywnego zawodowo, a także w Australii (50%), Indiach (48%) i Nowej Zelandii (48%). W Ameryce Północnej i Południowej problem najbardziej odczuwalny jest w Brazylii (71%) i w Stanach Zjednoczonych (49%). W regionie EMEA, do którego należy również Polska, trudności w obsadzaniu stanowisk z powodu braku dostępnych talentów deklaruje jeden na czterech pracodawców (25%). Kraje, które mają największe

problemy ze znalezieniem odpowiednich kandydatów do wypełnienia miejsc pracy to Bułgaria (51%), Rumunia (45%), Niemcy (42%), Turcja (41%) i Austria (40%). Najmniej problemów w obrębie regionu zgłaszają przedsiębiorstwa w Holandii (7%) oraz Irlandii (2%). Zróżnicowanie wyników badań w obszarze EMEA odzwierciedla podział w poziomie rozwoju społeczno-gospodarczym poszczególnych krajów w tym regionie. Pracodawcy nie traktują jednak migracji zawodowej jako rozwiązanie problemu. Obecnie tylko 9% przedsiębiorców w regionie EMEA szuka kandydatów poza swoim regionem i tylko 4% rozważa poszukiwanie ich poza granicami kraju.

Źródło: ManpowerGroup, <http://www.employerbrandingtoday.com/pl/2012/06/26/firmy-maja-problemy-ze-znalezieniem-pracownikow/>, [data dostępu 08.08.2012].

Przy jednoczesnym budowaniu marki wewnątrz organizacji, firma musi wywiązać się ze swoich standardów kulturowych. Chodzi tu o okazywanie szacunku i zaufania do pracowników. Firma musi zatem podjąć działania skierowane do obecnych pracowników, które powinny polegać na:

- zdobyciu zaufania,
- zdobyciu sympatii
- zwiększeniu zaangażowania.

Bez tego wszelkie działania są bezskuteczne. Gdy informacje w ulotkach są niezgodne z nieformalnymi opiniami, organizacja traci wiarygodność. Dlatego istotna jest spójność pomiędzy informacjami przekazywanymi pracownikom a komunikatami skierowanymi do zewnętrznych klientów i potencjalnych pracowników⁶⁹.

Tab. 2.1. Wymiary employer branding

<i>Kierowanie i przywództwo</i>	<i>Wartości, wzory zachowań i polityka firmy</i>	<i>Role, interesy i szanse</i>
Jakość pracowników, środowisko pracy	Zewnętrzna marka firmy	Komunikacja
Rekrutacja/wprowadzenie w środowisko	Zarządzanie przez efekty	Rozwój i wsparcie
Nagradzanie i uznanie	Zasoby i środowisko	Po okresie zatrudnienia

Źródło: Baruk A., *Marketing personalny jako instrument kreowania...*, op. cit., s. 183.

⁶⁹ Leary-Joyce J., *Budowanie wizerunku pracodawcy...*, op. cit., s. 201.

Doświadczenia pokazują, że pracownicy pracujący dla firm przywiązujących wagę do marki pracodawcy czując wiele większe poczucie dumy i zaufania wobec swoich pracodawców.

Employer branding ułatwia przyciągnięcie pracowników o wysokim potencjale i ograniczenie konfliktów wśród aktualnie zatrudnionych. Marka organizacji ma znaczący wpływ także na wydajność pracowników. Praca dla jednej z największych firm w konkretnym sektorze działa jako czynnik motywujący.

Działania marketingowe i komunikacja wewnętrzna wzmacniają zaangażowanie pracowników w realizację celów organizacyjnych. W konsekwencji przedsięwzięć w ramach employer branding, pracownicy polecają innym swojego pracodawcę jako dobre miejsce pracy⁷⁰.

Budując markę pracodawcy, należy znaleźć odpowiedź na następujące pytania:

- Jak silnie marka pracodawcy ma wzmacniać strategię biznesową firmy?
- Jakie są obecnie główne czynniki wpływające na zaangażowanie pracowników i ich utożsamianie się z pracodawcą?
- Jaki rodzaj kultury organizacyjnej posiada organizacja i na ile jest ona spójna w całej firmie?
- Na ile pracownicy podzielają cele i wartości pracodawcy?
- Jakiego rodzaju pracownicy mają największą wartość dla pracodawcy i jakich firma będzie potrzebować w przyszłości?
- Czym jest reputacja firmy jako pracodawcy?

2.2. Personal branding

Personal branding to zarządzanie wizerunkiem osoby działającej w sferze publicznej: biznesie, nauce, polityce, mediach, sztuce, medycynie, prawie, sporcie - słowem wszędzie tam, gdzie odnoszone sukcesy, właściwie opowiedziane, budują pozycję osoby i zwiększają jej wartość. Personal branding to dziś jedna z najszybciej rozwijających się branż consultingu. A mimo to gromadzi już w Polsce specjalistów z kilkuletnim doświadczeniem wzmocnionym wcześniejszymi sukcesami w tak różnych dziedzinach jak media, kampanie wizerunkowe, marketing narracyjny, consulting polityczny, public relations czy doradztwo personalne. W Stanach Zjednoczonych już nie tylko każdy polityk i członek zarządu dużej firmy ma swego konsultanta wizerunkowego. Ma go też każdy, kto racjonalnie planuje swą karierę i zwraca uwagę na sprawne lewarowanie swojej pozycji dzięki zewnętrznym konsultantom. To nie on mówi o sobie, to o nim się mówi.

⁷⁰ Ibidem.

Personal branding to dbałość o rozwój i karierę poprzez profesjonalne doradztwo wizerunkowe. Doradztwo oparte na zaufaniu, ale także na intuicji, wiedzy i doświadczeniu najlepszych, sprawdzonych specjalistów w tym zakresie.⁷¹

Nie od wczoraj wiadomo, że kreując odpowiedni wizerunek można na tym odpowiednio skorzystać. Patrząc na siebie jako jednostkę możemy potraktować się jako „produkt” opisując w ciekawy sposób to czym zajmujesz się na co dzień. Jak mówi Frank Kern „ludzie chcą szybkich informacji, które rozwiążą ich problemy wtedy zapłacą.” Przedstawienia informacji na temat swojej pasji, jeśli oczywiście jest to temat posiadający odbiorców oraz dając rozwiązanie problemu osobie będącej po drugiej stronie ekranu daje swoistą formułę na sukces.⁷²

Idealnymi narzędziem pomocnym w tej kwestii jest blog połączony z możliwościami, jakie oferują media społecznościowe, na przykład Facebook, You Tube, Twitter, forum dyskusyjne itp. pozwalające z niespotykaną dotąd prędkością budować takie marki.⁷³

Specjaliści zajmujący się wizerunkiem twierdzą, że rynek anglojęzyczny jak prawie zawsze wyprzedza nas o co najmniej dekadę Można na nim znaleźć wiele osób budujących swoją markę osobistą korzystając z pomocy Internetu.⁷⁴ Personal branding, czyli strategia marketingowa inwestowania w budowanie reputacji i zwiększania swej wartości na rynku pracy za pomocą specjalistów ds. wizerunku. Personal branding rozpowszechniony jest szczególnie w anglosaskiej tradycji biznesu i budowania wizerunku (zarządzanie osobą jako marką). Strategia personal branding stosowana jest przez osoby publiczne – polityków, dziennikarzy, aktorów, sportowców, ludzi nauki, menedżerów. W Stanach Zjednoczonych konsultanci wizerunkowi budujący reputację osób publicznych są nieodłączną częścią ich sukcesu. W Polsce zadania z zakresu personal branding realizowane są najczęściej przez wyspecjalizowane w działaniach na rzecz marketingu politycznego agencje PR.⁷⁵

Zaplanowana i dobrze zbudowana strategia zarządzania własną karierą zawodową jest jak ekscytująca podróż przez życie. Odbywamy ją nie w roli biernego pasażera, lecz pewnego siebie, profesjonalnego kierowcy – z doskonałą nawigacją i wspomaganie.⁷⁶

W XXI wieku, szczególnie w świecie biznesu, polityki i mediów, branding personalny zaliczany jest do nowoczesnych i skutecznych form doradztwa personalnego. To nic innego, jak przemysłany i dobrze zaplanowany proces

⁷¹ <http://www.personalbranding.pl/>, [data dostępu: 05.08.2012].

⁷² Ibidem.

⁷³ Ibidem.

⁷⁴ Wołyński J., *Marka osobista*, <http://jakubwozynski.pl/marka-osobista/#more-180>, [data dostępu: 05.08.2012].

⁷⁵ http://pl.wikipedia.org/wiki/Personal_branding, [data dostępu: 06.08.2012].

⁷⁶ www.marketing-news.pl/theme.php?art=1154, [data dostępu: 08.08.2012].

zarządzania własnym wizerunkiem zawodowym i karierą. Celem jest tu osiągnięcie rozpoznawalności w pozytywnym tego słowa znaczeniu.⁷⁷

Branding personalny bazuje na połączeniu technik wypracowanych przez takie dziedziny jak coaching, mentoring, marketing czy kreacja. Jego fundament tworzą autentyczne, mocne strony danej osoby, spójność i wiarygodność, a także etyka, której znaczenie coraz częściej podkreślają zarówno teoretycy, jak i praktycy zarządzania. Kierowanie się wartościami ma wpływ na budowę przewagi konkurencyjnej człowieka, który w nie wierzy. O prawdziwości tej zasady można się przekonać, śledząc rokrocznie wyniki konkursów takich jak Lider Polskiego Biznesu. Grono nagrodzonych przez Business Centre Club tworzą osoby, których firmy wyróżniają się nie tylko wynikami ekonomicznymi, ale i tzw. społeczną odpowiedzialnością.⁷⁸

Współczesny świat zmienia się dynamicznie i nieodwracalnie. Amerykanie określają go trzema słowami: „New Brand Word”. Dodajmy jeszcze – to świat rozpoznawalności i zaufania do drugiego człowieka. Komunikacja międzyludzka bazuje dziś na skrótach myślowych. Wysłać SMS, MMS, e-mail, zaznaczyć wartościową wypowiedź na forum – wszystko to trwa tylko moment. Tego rodzaju komunikaty wysyłane są więc w świat z ogromną częstotliwością. Tymczasem wszystkie one mogą w znaczącym stopniu wpływać na reputację zarówno nadawców, jak i osób czy innych podmiotów, które są tematem wiadomości czy dyskusji. Od jak wielu drobnych i niełatwych do opanowania czynników zależy dobry wizerunek, przekonują się często ludzie na starcie kariery zawodowej.⁷⁹

Jeszcze parę lat temu, chcąc wyróżnić się w grupie studentów starających się o pracę, wystarczyło wymienić w CV uznany uniwersytet i podkreślić komunikatywną znajomość angielskiego. Dziś od młodej osoby wymaga się doświadczenia potwierdzonego formalnym zatrudnieniem lub przynajmniej praktykami korporacyjnymi. Jednocześnie konkurowanie na rynku pracy, podobnie zresztą jak i późniejsze utrzymywanie swojej pozycji w danej branży, jest obecnie procesem wymagającym wyjątkowej odporności, konsekwencji, właściwej samooceny i niesłabnącej motywacji. Znajomość i umiejętność stosowania technik zarządzania własną karierą, w tym własnym wizerunkiem zawodowym, staje się więc kluczowa. Nieprzypadkowo światowe uczelnie wprowadzają do programów studiów przedmiot obejmujący praktyczne aspekty brandingu personalnego. „Branding personalny” odnosi się do człowieka, podczas gdy tradycyjnie rozumiany „branding” – do produktu. Angielskie określenie personal branding tłumaczone na język polski mogłoby brzmieć – zarządzanie marką osobistą (zarządzanie wizerunkiem osób). Warto pamiętać, że w marketingu funkcjonują już takie pojęcia, jak „marketing personalny” czy

⁷⁷ Ibidem.

⁷⁸ Ibidem.

⁷⁹ Ibidem.

„employer branding”. Można zatem zasadnie zaadaptować pokrewne pojęcie „branding personalny” właśnie na oznaczenie zarządzania wizerunkiem osób, szczególnie w sferze zawodowej. Zarządzanie wizerunkiem jest wykorzystywane z powodzeniem nie tylko przez osoby stawiające na świadomy rozwój własnej kariery. Stanowi także rozwiązanie przydatne tym wszystkim nowoczesnym firmom i organizacjom, których strategia przewiduje wzmocnienie wizerunku własnej marki poprzez budowanie pozycji eksperckiej kluczowych pracowników, właściwie dobranych i poddanych planowemu procesowi branding. Wizerunek firmy można budować w odniesieniu do wielu aspektów jej funkcjonowania. Jej siłę i pozycję zdecydowanie wzmacnia pozytywny i rozpoznawalny wizerunek lidera. Dlatego jedną z możliwości, jakie daje branding personalny, jest praca z właścicielami przedsiębiorstw, członkami zarządu, managerami wyższego czy średniego szczebla organizacji lub specjalistami. Sukces może jednak przyjść tylko tam, gdzie osoby te rozumieją misję i wizję reprezentowanej organizacji – i utożsamiają się z nią.⁸⁰

Przykład:

Spójrz na siebie jak na markę – pięć najważniejszych zasad personal branding

Wiele osób nadal nie zdaje sobie sprawy z potęgi Internetu. Informacje, jakie sami o sobie pozostawiamy między innymi w serwisach społecznościowych, zarówno tych o charakterze biznesowym, jak i rozrywkowym, tworzą nasz wirtualny wizerunek. Serwis GoldenLine przygotował krótki poradnik: na co zwracać uwagę, budując swoją markę online. To od wizerunku stworzonego w sieciach społecznościowych coraz częściej zależy, czy zostaniemy zaproszeni na rozmowę kwalifikacyjną lub otrzymamy ofertę pracy. W obecnych czasach CV i list motywacyjny to za mało, aby otrzymać dobrą posadę. Nasze imię i nazwisko w social media to marka, którą tworzymy codziennie.

Social media pracują dla twojej kariery

Wraz z rozwojem nowych kanałów komunikacji i rosnącą popularnością mediów społecznościowych działy HR mają ułatwiony dostęp do informacji o potencjalnych kandydatach oraz możliwość skontaktowania się z nimi nie tylko poprzez portale z ogłoszeniami o pracy.

– Jeżeli zostanie mi polecona osoba do pracy, a znam wyłącznie jej imię i nazwisko – w takiej sytuacji w pierwszej kolejności poszukuję dodatkowych informacji na temat jej doświadczenia zawodowego, byłych i obecnych miejsc pracy czy znajomości języków obcych. Korzystam przede wszystkim z serwisów społecznościowych poświęconych pracy i karierze – mówi Maciej Stroński, specjalista ds. zasobów ludzkich w BGŻ SA.

⁸⁰ Ibidem.

Jeśli chcemy zwiększyć swoje szanse na znalezienie pracy, powinniśmy pomyśleć o założeniu konta w serwisie społecznościowym dla profesjonalistów. W Polsce największym tego typu serwisem jest GoldenLine, na świecie – LinkedIn. To właśnie na nich pracodawcy i headhunterzy poszukują pracowników, opierając się na informacjach umieszczonych w ich profilach. Dlatego odpowiedni opis doświadczenia i osiągnięć zawodowych trzeba potraktować jako swego rodzaju wizytówkę, wirtualne CV. Na przekonanie do siebie specjalisty prowadzącego rekrutację online mamy siedem sekund – tyle właśnie czasu potrzeba, aby wyrobić sobie już pewne zdanie na temat innej osoby.

Google wie (prawie) wszystko

Pracę nad budową osobistej marki należy zacząć od wyszukiwarki Google. Co najmniej raz w miesiącu warto wpisywać w niej swoje imię i nazwisko, by monitorować dotyczące nas wyniki wyszukiwania, które pojawiają się na pierwszej stronie (jest ona najczęściej przeglądana). Ważny jest również rodzaj publikacji oraz kontekst wypowiedzi. Świadome i systematyczne zarządzanie swoją wirtualną reputacją jest kluczowym elementem aktywnego poszukiwania pracy. Jest to szczególnie istotne w wypadku zawodów, które wymagają ciągłego kontaktu z ludźmi, a jednocześnie opierania się na zdobytej wiedzy i specjalistycznych umiejętnościach (handlowiec, lekarz, właściciel firmy). Google, będąc najpopularniejszą wyszukiwarką na świecie, najwyżej w wynikach wyszukiwania umieszcza profile zamieszczone w serwisach społecznościowych – dlatego to na nich dobrze jest się skupić.

– Traktujemy serwisy społecznościowe jako naturalne źródło wiedzy o kandydatach, mające szczególne zastosowanie w poszukiwaniach osób doświadczeniem. W tym celu chętnie sięgamy do profesjonalnych serwisów o charakterze biznesowym, takich jak GoldenLine oraz LinkedIn. Za ich pomocą nawiązujemy kontakt z potencjalnymi pracownikami – mówi Ewa Zmysłowska, recruitment & attraction manager w PwC.

Gdy mamy już profil w specjalistycznym serwisie społecznościowym, musimy stale dbać o jego zawartość. To, co znajdzie w nim osoba prowadząca rekrutację, w oczywisty sposób może zaważyć na naszych zawodowych losach. O czym więc warto pamiętać, budując w ten sposób swoją osobistą markę?

1) Profil w serwisie dla profesjonalistów to wirtualne CV

Konto w serwisie społecznościowym dla profesjonalistów powinno zawierać informacje związane z doświadczeniem zawodowym użytkownika, zakresem obowiązków w jego dotychczasowej pracy, znajomością języków obcych, zdobytymi certyfikatami oraz przebytymi szkoleniami. Im więcej szczegółowych danych, tym większa szansa na kontakt z rekrutującym. Podstawowa zasada: bądźmy prawdomówni. Nieprawdziwe informacje mogą zostać bardzo szybko zweryfikowane już w trakcie rozmowy kwalifikacyjnej.

– Na profilu warto umieścić podsumowanie zawodowe, wymienić najistotniejsze osiągnięcia, podkreślić swoje mocne strony oraz wyróżniające pozytywnie cechy i doświadczenie. Te informacje dają potencjalnemu pracodawcy pełny obraz osoby

i zachęcają do kontaktu właśnie z nią – radzi Monika Samojlik, marketing manager w GoldenLine.pl.

Należy unikać wpisywania w swoim profilu informacji: „jestem bezrobotny” lub „szukam pracy”. W wielu wypadkach zniechęca to specjalistę działu HR do wysłania oferty pracy pomimo spełnienia przez tak prezentującą się osobę pozostałych wymagań dotyczących danego stanowiska. Aby zwiększyć swoje szanse na kontakt z prowadzącym rekrutację, w opisie obowiązków dobrze jest użyć słów kluczowych charakterystycznych dla danej branży lub specjalizacji. Pracownicy HR często właśnie z nich korzystają podczas wyszukiwania właściwych profili kandydatów, odpowiadających wymaganiom określonego stanowiska. Sformułowania powinny być dobierane również pod kątem planowanej ścieżki kariery i rozwoju zawodowego.

2) Zdjęcie warte więcej niż tysiąc słów

Wiele osób nie umieszcza swojego zdjęcia w profilu rekrutacyjnym. To nieobowiązkowy, ale ważny element wirtualnej wizytówki, który może od razu wiele powiedzieć o nas rekrutującemu. Każdy z nas, także headhunter, lubi wiedzieć, z kim będzie rozmawiał.

„Jak cię widzą, tak cię piszą” – ta znana zasada najlepiej sprawdza się przy wyborze zdjęcia. To między innymi na podstawie tej fotografii będziemy oceniani jako kandydaci na określone stanowisko. Powinno być to więc ujęcie w sytuacji zawodowej, w odpowiednio dobranym stroju, podkreślające profesjonalizm i budzące zaufanie odbiorcy. Czego lepiej unikać? Przede wszystkim fotografia powinna pokazywać wyłącznie jedną osobę, nie zaś osobę w grupie, z nieadekwatnym rekwizytem czy na tle krajobrazu. Może być to zdjęcie mniej formalne niż to użyte w CV, nie wybierajmy jednak fotki z wakacji bądź imprezy, zrobionej samodzielnie „z ręki” czy wyciętej z większej fotografii. Ważna jest również jakość zdjęcia: zamazane lub niezbyt ostre może negatywnie rzutować na całościowy odbiór profilu, a co za tym idzie – jego autora.

3) Kontakty i referencje – kapitał, który procentuje

W każdym serwisie społecznościowym istnieje możliwość tworzenia własnej sieci kontaktów. Pracodawcy często je przeglądają, dlatego warto racjonalnie rozszerzać grono znajomych i zapraszać do niego wyłącznie osoby, które zna się osobiście i z którymi się współpracowało. Nie powinno się przyjmować zaproszeń od nieznanych sobie osób. Zaletą profilu w serwisach społecznościowych dla profesjonalistów jest możliwość otrzymania referencji od przełożonych czy partnerów biznesowych. Mają one potwierdzać profesjonalizm i umiejętności użytkownika oraz stanowić pomocną informację dla osób zajmujących się rekrutacją. Jeżeli więc wśród kontaktów mamy osoby, z którymi współpraca przebiega pomyślnie, warto poprosić je o wystawienie rekomendacji.

– Zglądając na serwisy społecznościowe, szczególnie uwagę zwracamy na doświadczenie użytkownika. Często przeglądamy również rekomendacje na profilach kandydatów, które wystawiają ich współpracownicy i partnerzy biznesowi. Są one dla

nas potwierdzeniem, że prezentowane informacje nie odbiegają od rzeczywistości. Naszą uwagę przyciągają również pasje i zainteresowania potencjalnych pracowników – dodaje Ewa Zmysłowska (PwC).

4) Grupy zainteresowań i komentarze – nasza e-wizytówka

W serwisach dla profesjonalistów można korzystać z grup tematycznych tworzonych przez użytkowników i skupiających osoby zainteresowane danym zagadnieniem. Przynależność do nich określa zainteresowania kandydata i buduje jego wizerunek w oczach rekrutującego. Warto zapisać się do grup branżowych zgodnych z własnymi zainteresowaniami, w których jednak należy czynnie uczestniczyć. W trakcie rozmowy o pracę można spotkać się z pytaniami o szczegóły z nimi związane. Jeśli w profilu lista grup jest bardzo bogata, może sprawiać wrażenie, że zostały one dobrane przypadkowo. Wypowiedzi na forum publicznym, nawet tym wirtualnym, powinny być rzeczowe i potwierdzać wiedzę ekspercką. Należy stosować się do podstawowych zasad komunikacji, które obowiązują też w świecie rzeczywistym: nie obrażać innych, nie wypowiadać radykalnych sądów, nie kłócić się i nie krytykować byłych lub obecnych pracodawców.

5) Zanim opublikujesz, pomyśl dwa razy

Najwięcej czasu w mediach społecznościowych użytkownicy spędzają w serwisach o charakterze rozrywkowym, typu Facebook czy NK.pl. Nie służą one do budowania profesjonalnego wizerunku, ale do dzielenia się opiniami ze znajomymi. To w nich też najłatwiej pozostawić informacje, które nie zawsze najlepiej przysłużyłyby się internaucie w ewentualnym procesie rekrutacji. Trzeba więc zawsze zastanowić się, jak wpłynie na nasz wizerunek dana wypowiedź lub jej miejsce, komentarz, „polubienie” danego postu, nie mówiąc już o publikacji zdjęć.

W social media coraz częściej zacierają się granice pomiędzy życiem prywatnym i zawodowym, czego efektem jest obecność w jednym miejscu znajomych zarówno z kręgów towarzyskich, jak i biznesowych. Należy zatem ostrożnie korzystać z tych serwisów i kontrolować widoczność prezentowanych treści. Używanie odpowiednich filtrów dostępnych w ustawieniach prywatności konta daje internaucie pewność, że tylko określona przez niego grupa osób będzie widziała daną aktywność. Na koniec jeszcze jedna ważna zasada: Internet nie zapomina. Wszystkie wypowiedzi i aktywności, także te dawno już przez nas zapomniane, mogą zostać odnalezione za pomocą wyszukiwarek. Tylko od nas zależy, czy będą to informacje pozytywne, czy takie, które przedstawiają nas w niekorzystnym świetle i zaszkodzą naszej marce na rynku pracy.

Źródło: Bożek P., <http://www.marketing-news.pl/theme.php?art=1380>, [data dostępu: 08.09.2012].

Bardzo często za główne płaszczyzny komunikacji wizerunkowej uważane są: wygląd, widoczność w sieci lub obecność w tradycyjnych mediach. Branding personalny to proces budowania spójnego wizerunku i jasnych komunikatów na wielu różnych płaszczyznach. Można wyróżnić w nich około 20 istotnych dla tego celu obszarów i wiele subobszarów. Wśród nich ważna jest niewątpliwie

komunikacja on-line, ze względu na jej dostępność przez dwadzieścia cztery godziny, siedem dni w tygodniu. Wizerunek budowany w Internecie musi być jednak spójny z tym tworzonym w świecie off-line. Nowoczesne narzędzia komunikacji elektronicznej stosowane w brandingu personalnym stanowią więc istotne wsparcie w budowaniu osobistej wiarygodności i osiąganiu założonych celów zawodowych.⁸¹

Branding personalny przydatny jest w szczególności osobom, które mają coś istotnego do przekazania w swoich dziedzinach. Najwięcej mogą skorzystać na nim ci wszyscy, którzy chcą dzielić się wiedzą i doświadczeniem na szerokim forum i mają potencjał, aby robić to w sposób przynoszący im samym satysfakcję, a odbiorcom ich komunikatów – realne korzyści.⁸²

2.3. Technologia w komunikacji wewnętrznej

Witryna internetowa (ang. *website*) jest kluczowym elementem egzystencji przedsiębiorstwa w sieci. Dzięki stronom internetowym klienci, ale pracownicy, mogą zapoznać się z zamieszczonymi informacjami o firmie, nawiązać kontakt o dowolnej porze i z dowolnego miejsca na świecie.

Sposób postrzegania firmy wśród odbiorców zewnętrznych oraz wewnętrznych w Internecie w dużej mierze zależy od jakości stworzonego serwisu. Jednocześnie wykonanie witryny, abstrahując od aspektów technicznych, a skupiając się na zawartości merytorycznej i użytkowej dla Internauty, jest zadaniem w gruncie rzeczy wyjątkowo trudnym. Ocena, jakiej poddany jest serwis internetowy często przenosi się na postrzeganie całej firmy. Internauta dysponuje możliwością porównania jej z witrynami konkurencji i opierając się na tych niepełnych danych, może podejmować decyzje (na przykład zakupowe).

Przy tworzeniu „wizytówki firmy” w sieci niezwykle istotne jest utrzymanie zgodności szaty graficznej z wizerunkiem i zasadami tożsamości wizualnej (ang. *corporate identity*). Odpowiednio dobrana kolorystyka, układ treści czy zamieszczone logo pozwoli Internaucie jednoznacznie skojarzyć serwis internetowy z firmą. Uzupełnieniem elementów graficznych powinna być przemyślana, czytelna i intuicyjna nawigacja. Przy tworzeniu stron internetowych powszechnie uznaje się zasadę trzech kliknięć – maksymalnej ilości akcji niezbędnych by dotrzeć do najdalszej, interesującej

Skuteczna forma prezentacji informacji pozwala unikać natłoku wiadomości. Dobór i sposób ekspozycji treści zależy w głównej mierze od tematyki serwisu,

⁸¹ Ibidem.

⁸² Ibidem.

ale możliwe jest wymienienie najczęściej używanych (zupełnie bez przesady można stwierdzić, że również uniwersalnych) form, takich jak:

- **FAQ/Pytania i odpowiedzi** (*ang. Frequently Asked Questions*) – to „zbiory ‘często zadawanych pytań’ i odpowiedzi na nie, tworzone głównie po to, aby uwolnić się od ciągłego odpowiadania na stale powtarzające się i nudne (dla odpowiadającego) pytania”⁸³. Dla Internauty poszukującego podstawowych informacji z dziedziny, którą zajmuje się serwis (dla firmy mogą to być m. in. informacje o procesach technologicznych czy warunki zakupów i dostaw) jest to znaczne ułatwienie. Zaś dla pracownika zajmującego się obsługą klienta, jest to bardzo pomocne rozwiązanie.
- **Zapytaj eksperta** – funkcja ta wykorzystywana jest do zadawania znacznie bardziej skomplikowanych pytań, aniżeli te znajdujące się w FAQ. Autorytet eksperta oraz indywidualne podejście do zainteresowanego odbiorcy (potencjalnego klienta) sprawiają, że jest to wyjątkowo atrakcyjny i efektywny sposób kontaktu i kreowania informacji.
- **Forum internetowe** – umożliwienie rozmów i wymiany informacji pomiędzy użytkownikami serwisu sprawia, że forum staje się pomostem łączącym Internautów ze sobą nawzajem i z firmą. Jako, że dyskusje przebiegają na stronach witryny, administrator uzyskuje bardzo cenne narzędzia. Może (a nawet musi) stale monitorować zachowania otoczenia, a w wyjątkowych sytuacjach również moderować i zarządzać treścią. Forum dyskusyjne pozwalają na poznanie potrzeb użytkowników, stałe udoskonalanie i rozwój serwisu.

Dobrze stworzona witryna internetowa wymaga znacznie więcej niż znajomości programowania, ale również wykorzystania narzędzi marketingowych. Przy tworzeniu serwisu niezbędna jest kreatywność i umiejętność aktywnego nawiązywania relacji z otoczeniem (nie tylko z klientami). Strony wykonane czytelnie, atrakcyjne graficznie i funkcjonalne są dobrym medium w kontaktach użytkownik – firma.

O ile z każdym rokiem coraz ryzykowniej jest twierdzić, że już sam fakt posiadania witryny wpływa pozytywnie na wizerunek – obecnie witryny mają już w zasadzie wszystkie liczące się na rynku firmy – o tyle trudno byłoby zakwestionować pogląd, że brak witryny obniża ocenę firmy. Gorzej, brak witryny może sugerować, że firma jest skostniała, nie radzi sobie w nowych warunkach rynkowych lub nie potrafi dotrzymać kroku nowoczesności⁸⁴.

E-mailing jest tanim i efektywnym sposobem komunikacji z otoczeniem zewnętrznym oraz wewnętrznym. Do podstawowych zadań e-mailingu zaliczyć można budowę wizerunku firmy (również wewnętrznego) i tworzenie pożądanых relacji z adresatami (na przykład lojalności). Dzięki wiadomościom

⁸³ Wikipedia.pl, *FAQ*, <http://pl.wikipedia.org/wiki/FAQ>, [dat a dostępu: 26.07.2012].

⁸⁴ Szyfter J. P., *Public Relations w Internecie*, Wydawnictwo One Press, Gliwice 2005, s. 32.

wysyłanym bezpośrednio na skrzynki pocztowe możliwe jest natychmiastowe przekazywanie informacji (ofert handlowych czy informacji prasowych). Z grona niewątpliwych zalet tej formy promocji należy wymienić niemalże nieograniczoną liczbę odbiorców. Bazę adresów pocztowych można pozyskać samemu (na przykład, poprzez formularze zamieszczone na witrynie), a także zakupić od innych firm. Jednak wykupienie najlepszej listy mailingowej jest niezwykle trudnym zadaniem. Ważny jest aspekt, w jaki sposób zostały pozyskane adresy użytkowników Internetu. Najkorzystniejszą sytuacją byłoby dobrowolne podanie e-mailu przez zainteresowanego, ponieważ ograniczyłoby to ilość nieaktywnych wpisów w liście mailingowej. W przypadku grupy docelowej, jaką są pracownicy, uniknąć można „efektu spamowania”, jaki powstaje przy otrzymywaniu niechętnych odbiorcy maili.

Przy tworzeniu informacji, która następnie będzie przesłana pocztą elektroniczną należy pamiętać o indywidualnym adresowaniu wiadomości. Wymienienie całej listy mailingowej w nagłówku wiadomości nie dość, że wygląda nieprofesjonalnie, ale naraża również firmę na przejęcie listy adresów przez konkurencję. Dodatkowo zaniechanie wyżej wymienionego warunku może zostać uznany za działanie sprzeczne z prawem, bowiem adres e-mail może być uznany za daną osobą⁸⁵.

Podstawowym wymogiem jest dbałość o atrakcyjną formę i treść wysyłanych wiadomości. Zawartość informacji powinna być interesująca i aktualna, napisana zrozumiałym dla odbiorcy językiem. Pomimo nieograniczonej możliwości kompozycji komunikatów e-mail – czy jako zwykły tekst, czy też wraz z grafiką, animacjami – nadawca powinien stosować się do ogólnie przyjętych, obowiązujących zasad (etykiety). Chociażby prawidłowe ustawienie kodowania znaków (w Polsce jest to ISO-8859-2) sprawi, że wiadomość będzie czytelna dla odbiorcy.⁸⁶

Bardzo popularnym narzędziem wykorzystywanym przez firmy, również w komunikacji wewnętrznej, jest **newsletter** (w zależności od grupy odbiorców może to być również biuletyn pracowniczy, a także dziennik elektroniczny). Podstawową zaletą newsletterów jest fakt, że odbiorca dobrowolnie wyraża chęć subskrybowania wiadomości. Kluczowym zadaniem osób redagujących zawartość komunikatu jest zadbanie o czytelność. Informacje powinny być treściwe (najlepiej, jeśli byłby to nagłówek wiadomości wraz z linkiem odsyłającym do reszty tekstu). Korzystne jest także wyróżnienie głównych części przekazu, najważniejsze informacje powinny być dostępne bez przewijania tekstu. Jeśli możliwa jest personalizacja (poprzez imienne

⁸⁵ Dz.U. 1997 nr 133 poz. 883, *Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. o ochronie danych osobowych*, <http://isip.sejm.gov.pl/servlet/Search?todo=file&id=WDU19971330883&type=2&name=D19970883.pdf>, [data dostępu: 10.08.2012].

⁸⁶ Kozerski K., *Zmory niechcianej poczty*, <http://www.internetstandard.pl/artykuly/27521.html>, [data dostępu: 10.07.2012].

zatytułowanie wiadomości) to należy z niej skorzystać. Dzięki temu odbiorca będzie czuł się wyróżniony i uprzywilejowany. Ważne jest by komunikat był zauważalny się na tle innych wiadomości, a za razem odróżniał się od spamu.

Grupy dyskusyjne to rozbudowane i efektywne systemy porozumiewania się użytkowników Internetu zarówno związanymi z Firmą, jak i spoza niej⁸⁷. Każda z grup zajmuje się sprecyzowaną i uwidocznioną w nazwie tematyką⁸⁸. Szanse, jakie stwarza tzw. Usenet dla firm są wyjątkowo atrakcyjne. Możliwe jest badanie, jak firma jest postrzegana przez swoich klientów, a także pozyskiwanie istotnych dla działalności informacji. Monitorowanie grup dyskusyjnych daje sposobność do poznania profilu odbiorców, ich potrzeb, a także do szybkiego reagowania na pojawiające się komunikaty. Szybko zauważone wzmianki na przykład na temat wad produktu mogą przygotować firmę do odpowiednich działań w przyszłości.

Zabieranie głosu w dyskusjach, udzielanie odpowiedzi i wskazówek przyczyni się do udanego przeniknięcia w grono użytkowników Usenetu. Gdy prestiż i autorytet osoby udzielającej się na grupach dyskusyjnych, wynikający z wkładu merytorycznego w rozmowy i polemiki, będzie na tyle duży, że stanie się ona niejako ekspertem, wtedy nietrudno będzie można wpływać na opinie innych Internautów. Jednak należy wystrzegać się przed ostentacyjną reklamą – Usenet nie toleruje publicznego, pretensjonalnego promowania firmy. Obecność na forum publicznych dyskusji to także szansa na kreowanie indywidualnych relacji z otoczeniem i nawiązywanie kontaktów. Pomimo że monitorowanie grup dyskusyjnych jest wyjątkowo czasochłonnym zadaniem, to profity wynikające z uczestnictwa w ogólnosiwiatowej sieci użytkowników Internetu są znaczne. Niskie koszty badań dotyczących pozycji i postrzegania firmy na rynku, w porównaniu do usług świadczonych przez zewnętrzne podmioty dodatkowym atutem. Czynny udział w dyskusjach prowadzonych za pośrednictwem grup dyskusyjnych może być skutecznym sposobem budowania wizerunku firmy i promocji w sieci.

Komunikator internetowy (ang. *Instant Messenger*) jest programem pozwalającym na bezpośrednie komunikowanie się przez Internet lub sieć lokalną za pomocą wiadomości tekstowych, głosowych lub przekazów multimedialnych. Każdy użytkownik otrzymuje unikatowy numer identyfikacyjny, który w zależności od protokołu komunikacji może mieć różne formy. Program ma możliwość sprawdzenia, czy poszukiwana przez nas osoba jest w danej chwili zalogowana. O przesłanej wiadomości użytkownik zostaje powiadomiony sygnałem dźwiękowym lub wizualnym. Bezpośrednia komunikacja jest prowadzona w czasie rzeczywistym (w porównaniu do poczty elektronicznej), co umożliwia wygodne rozmawianie.

⁸⁷ Szyfter J. P., *Public Relations w Internecie*, Wydawnictwo One Press, Gliwice 2005, s. 110.

⁸⁸ Ibidem.

Wiele firm skutecznie wykorzystuje ten sposób komunikacji. Możliwość udzielania szybkich odpowiedzi, wygodne prowadzenie dyskusji i dostęp do archiwalnych wiadomości są kluczami sukcesu komunikatorów. Jeśli dodatkowo wspomnimy o prowadzeniu rozmów z kilkoma osobami naraz i coraz większej liczbie modułów rozszerzających możliwości programów, to uzyskamy doskonałe narzędzie do kontaktów biznesowych i zbierania informacji. Istotne aspekty wykorzystania Internetu w komunikacji wewnętrznej zaprezentowano w poniższym przykładzie.

Przykład:

Intranet 2.0 coraz częściej wykorzystywanym narzędziem komunikacji wewnętrznej

Założenia badawcze

Międzynarodowe stowarzyszenie IABC (International Association of Business Communicators) wraz z firmą Prescient Digital Media przeprowadziło badania wewnętrznych sieci firmowych. Wyniki opracowania wskazują, że 61% przedsiębiorstw używa przynajmniej jednego narzędzia mediów społecznościowych w komunikacji wewnętrznej. Najbardziej popularnym wśród nich są blogi, wykorzystywane przez trzy czwarte organizacji. Dużym zainteresowaniem cieszą się również forum dyskusyjne (65%), komunikatory (63%) i narzędzia typu wiki (61%).

W badaniu „The Social Intranet Study 2011” wzięło udział ponad 1400 respondentów, reprezentujących firmy z różnych branż na całym świecie. Wyniki ankiety wskazują, iż media społecznościowe w wewnętrznych sieciach firmowych (Intranet) stają się coraz popularniejsze. Nadal jednak ustępują pod względem popularności klasycznym rozwiązaniom intranetowym (bazy dokumentów, kontakty, aktualności firmowe, itp), które w 88% przebadanych firm są używane od dłuższej niż 2 lat. Sieć wewnętrzna z wykorzystaniem elementów mediów społecznych (Intranet 2.0) znalazła swoje zastosowanie w 37% firm. Do najchętniej wykorzystywanych narzędzi tego typu respondenci zaliczyli blogi (75%), forum dyskusyjne (65%) komunikatory (63%) i narzędzia typu wiki, takie jak repozytoria wiedzy(61%). Dużą popularnością cieszą się również RSSy (56%), mikroblogi (42%) oraz podcasty (39%). Jednak jedynie 14% przedsiębiorstw posiada w pełni rozbudowany Intranet 2.0 złożony z wielu narzędzi typu Web 2.0, natomiast 47% używa wyłącznie jednego lub dwóch takich narzędzi.

Badanie komentuje Justyna Piesiewicz – prezes polskiego oddziału IABC: „Popularność tradycyjnych portali społecznościowych sprawiła, że podobne narzędzia zaczęto udostępniać wewnątrz organizacji. Tego typu rozwiązania pozwalają na integrację i wymianę wiedzy i informacji pomiędzy pracownikami. Pomimo, że jak pokazują badania, Intranet 2.0 dopiero zaczyna się popularyzować, spodziewamy się, że już w niedługim czasie stanie się standardem w firmach. Na razie jednak rozwiązania społecznościowe są wprowadzane bardzo ostrożnie. Wiąże się to z obawami wielu zarządzających, że niosą one więcej ryzyka niż korzyści.”

Firmy, które wdrożyły przynajmniej jedno narzędzie Intranetu 2.0 najczęściej decydowały się na oprogramowanie Microsoft SharePoint (55%). Niemal połowa przedsiębiorstw wykorzystuje do tego celu intranetowe funkcjonalności portali typu facebook (23%) czy WordPress (21%)

Powody wprowadzenia Intranetu 2.0

Zdecydowana większość firm wprowadziła Intranet 2.0 w celu poprawy współpracy (78%) między pracownikami oraz zwiększenia ich zaangażowania (75%) w życie firmy. Istotnym czynnikiem przemawiającym za implementacją takich rozwiązań jest również zarządzanie wiedzą, co wskazuje 66% organizacji. Wyniki badania wskazują również, iż społecznościowe Intranety bardzo często mają zdefiniowane regulaminy. Aż 78% przedsiębiorstw określa reguły zachowań pracowników w intranecie oraz nadzoruje pojawiające się tam treści. Najczęściej za moderację Intranetu 2.0 odpowiedzialne są osoby zajmujące się komunikacją (79%), HR (57%), marketingiem (51%) oraz IT (49%). Niemal połowa firm (46%) do wykonywania tych obowiązków deleguje od 2 do 5 pracowników. Tylko co czwarta ma do tego zespół składający się z więcej niż 6 zatrudnionych. Narzędzia Intranetu 2.0 są relatywnie tanie, gdyż niemal 40% przedsiębiorstw na wdrożenie wydało mniej niż 10.000\$. Z drugiej strony managerowie nadal mają obawy przed ich stosowaniem – częściej niż brak odpowiedniego wsparcia IT (12%) występują „inne - ważniejsze sprawy, które mają pierwszeństwo w firmie” (18%).

Według danych z badania, 30% organizacji ocenia wprowadzenie Intranetu 2.0 jako dobre lub bardzo dobre posunięcie, zaś 26% uznaje te narzędzia jako słabe lub bardzo słabe. Badania prowadzone wśród pracowników wskazują, iż 28% ankietowanych specjalistów i taki sam odsetek kadry zarządzającej ocenia przydatność narzędzi społecznościowych w Intranecie jako dobrą lub bardzo dobrą.

„Niestety podczas badania uzyskano bardzo niewiele odpowiedzi z polskich firm. W związku z tym w roku 2012 IABC Poland przeprowadzi analogiczne badanie dedykowane jedynie rodzimym firmom. Bardzo prawdopodobnym jest, że wyniki te pokażą nam wciąż bardzo niską świadomość na temat Intranetu 2.0 i roli komunikacji wewnętrznej wśród naszych przedsiębiorców” – dodaje Justyna Piesiewicz.

Źródło: Sokołowski W., <http://www.epr.pl/intranet-20-coraz-czesciej-wykorzystywanym-narzedziem-komunikacji-wewnetrznej,raporty,31336,1.html>, [data dostępu: 31.07.2012].

Kontynuując wątek wykorzystania technologii w komunikacji wewnętrznej, nie sposób pominąć tworzenie blogów. Określenie **blog** odnosi się do rodzaju strony internetowej, na której autor umieszcza datowane wpisy, wyświetlane kolejno⁸⁹. Blog jest wirtualnym miejscem skupiającym ludzi, gdzie można przebywać i realizować się społecznie, nawiązując relacje z innymi ludźmi⁹⁰.

⁸⁹ Wikipedia, *Blog*, <http://pl.wikipedia.org/wiki/Blog>, [data dostępu: 28.07.2012].

⁹⁰ Cywińska-Milonas M., *Blogi. Ujęcie psychologiczne*, www.retsat1.com.pl/walczak/blogi.doc, [data dostępu: 24.07.2012].

Osoby prowadzące blogi to w większości osoby młode, ponad 1/3 zbadanych blogerów ma ponad 30 lat. Autorzy blogów bardzo aktywnie korzystają z Internetu: 92% znajduje w sieci informacje o produktach, usługach lub firmach, 85% korzysta z forów i grup dyskusyjnych, 76% robi zakupy w sklepach internetowych, a 66% uczestniczy w aukcjach internetowych⁹¹. Dlaczego Internauci piszą blogi? Pisanie bloga najczęściej służy wyrażaniu osobistych odczuć i emocji lub opinii. Jednak blog nie jest pamiętnikiem prowadzonym w sieci. Jest to szeroko rozumiany kanał komunikacji, skupiający nadawców i odbiorców w małe społeczności. Jego głównym celem jest pozyskanie publiczności, blog nie mógłby istnieć bez czytelników. Liczba komentarzy jest nie tylko wyznacznikiem popularności bloga, jest również motywacją do pisania dalszych notatek. Jeżeli uznamy za kryterium liczbę odbiorców blogów, w początkowej fazie powstania możemy wyszczególnić tak zwane monoblogi, które są najprostszą formą blogowania. Każdy blog przechodzi przez tą fazę jednostronnego przekazu. Wraz ze wzrostem odbiorców treści, pojawia się dialog pomiędzy autorem a czytelnikami. Przy czym należy zauważyć, że role nadawcy i odbiorcy bardzo się przenikają. Nadawca na jednym blogu staje się odbiorcą, gdy czyta innego bloga. Nawet w ramach jednego bloga, można pełnić równocześnie rolę nadawcy (tworzącego wpisy) i odbiorcy (czytającego czyjeś komentarze).

Można wyróżnić wiele typów blogów, przyjmując odpowiednie kryteria podziału:

A) ze względu na charakter i poruszane tematy:

- mające charakter osobisty,
- specjalistyczne, tematyczne,

B) ze względu na ilość autorów:

- blogi indywidualne, redagowane przez jedną osobę,
- mające kilku autorów (na przykład iThnik.pl) – często pełnią rolę mediów, na łamach których swoje prace publikują dziennikarze obywatelscy,

C) ze względu na rodzaj treści:

- blog tekstowy,
- vlog – zawierający materiały wideo,
- fotolog – zawierający zdjęcia,
- audioblog – zawierający nagrania dźwiękowe, na przykład podcasty,
- linklog – zawierający odnośniki,
- sketchblog – zawierający rysunki,

⁹¹ Zając J. M., Kustra A., Janczewski P. S. M., Wierzbowska T., *Motywacje, zachowania i poglądy autorów i czytelników blogów*, (s. 5) <http://bi.gazeta.pl/im/1/4910/m4910261.pdf>, [data dostępu: 24.07.2012].

D) ze względu na rodzaj urządzenia służącego do blogowania:

- blog tradycyjny – redagowany przy użyciu komputera,
- moblog – uzupełniany za pomocą urządzeń przenośnych: telefonów komórkowych i palmtopów⁹²,

E) ze względu na długość wpisów :

- blog tradycyjny,
- mikroblog – wpisy składające się z pojedynczych zdań,
- nanoblog – wpisy składające się z pojedynczych wyrazów.

Każdy z wyżej wymienionych typów posiada jednak cechy wspólne:

- *jest osobisty* – pisany przez osobę, a nie instytucję, buduje więź między autorem, a użytkownikami,
- *jest wirtualny* – wymaga zasobów informatycznych, jednak dzięki wykorzystaniu darmowych zasobów (widgetów) można zredukować koszty do minimum,
- *jest publiczny* – dostęp do bloga nie jest ograniczony,
- *tworzy społeczność* – blog nie może istnieć samodzielnie, potrzebuje odbiorców, którzy by go czytali.

Blogi są dzisiaj jednym z najszybszych środków opiniotwórczych w Internecie. Ich stale rosnąca popularność jako alternatywa dla 'statycznych stron' sprawia, że coraz częściej używane są przez firmy jako nowe narzędzie komunikacji marketingowej. Blogi wydają się być dzisiaj najlepszą metodą internetowego dialogu i skutecznego public relations, pozwalające wykorzystać sieć na potrzeby budowania wizerunku firmy (wewnętrznego lub zewnętrznego) lub jej produktów. W Internecie liczy się refleks i kompatybilność z tym co się dzieje i czego chcą Internauci.

Przed założeniem **bloga korporacyjnego**, firma powinna zadać sobie pytanie, jaki jest cel jego prowadzenia. Odpowiedź powinna być punktem wyjścia dla dalszych działań. Cel może być zdefiniowany ogólnie i przykładowo może być to: informowanie o produktach, wypozycjonowanie strony internetowej w przeglądarkach, nawiązanie kontaktu z klientami i prowadzenie z nimi rozmów, czy poprawa wizerunku firmy. Wraz z określeniem celowości blogowania, należy wyraźnie zdefiniować grupę odbiorców, do których będzie kierowany blog. Czy będą to specjaliści, lub inna ograniczona społeczność internautów (na przykład lokalnie), czy też blog będzie ogólnodostępny i zrozumiały dla wszystkich. Ma to znaczenie w redagowaniu wiadomości (dobór języka, grafiki).

⁹² Jeleśniański M., *Definicja i rodzaje blogów*, <http://eredaktor.pl/teoria/definicja-i-rodzaje-blogow/>, [data dostępu: 25.07.2012].

Niektóre rodzaje działalności szczególnie sprzyjają osiągnięciu konkretnych zysków z prowadzenia tego kanału komunikacji. Można tu wymienić firmy, które:

- *żyją z kapitału intelektualnego* – blog służy prezentacji osiągnięć, kompetencji i budowaniu pozycji eksperckiej. Można tutaj wymienić firmy specjalizujące się w sprzedawaniu swojego know-how, tj. firmy doradcze, programistyczne, biura architektoniczne, projektowe.
- *oferują produkty i usługi technologiczne dla biznesu* – ich zaletą jest to, że odbiorcy są dobrze zaznajomieni z technologią, są lepiej wykształceni i często korzystają z sieci. Z dużym prawdopodobieństwem można założyć, że klienci będą szukali informacji o produktach i usługach właśnie za pomocą Internetu, a posiadanie bloga oraz strony firmowej pomoże im trafić we właściwe miejsce.
- *posiadają klientów poszukujących informacji* – przede wszystkim są to firmy oferujące wyspecjalizowane i złożone produkty, skierowane dla wąskiego grona odbiorców. Konsumenci poszukując ponadprzeciętnej wiedzy w danym temacie, czytając bloga mogą uzyskać wiele cennych wskazówek.
- *również osoby prowadzące działalność gospodarczą na własny rachunek mogą wykorzystywać blogosferę do zdobywania klientów, budowania relacji z klientami oraz rozpoznawalności w branży.*

Brak przynależności do jednej z powyższych grup nie oznacza, że prowadzenie blogu korporacyjnego nie przyniesie profitów. Niemożliwe jest udzielenie jednoznacznej odpowiedzi, a możliwość przypisania firmy do którejś z wyżej wymienionych kategorii nie jest równoznaczne z odniesieniem sukcesu.

Ze względu na charakter prowadzonych blogów korporacyjnych możemy wyszczególnić następujące kategorie:

- **Blog opiniotwórczy** – zawierający opinie i poglądy konkretnych osób. Wymaga dużego zaangażowania intelektualnego i motywacji od osób redagujących bloga. Wpisy są zazwyczaj dłuższe i bardziej rozbudowane. Poruszają dyskusyjne zagadnienia, dzięki którym skupiają większą oglądalność. Wyrazem zainteresowania są polemiki pojawiające się w komentarzach i prowadzone na łamach innych blogów. Opiniotwórczy charakter blogowania może przysporzyć dużego zainteresowania firmą, poprawy jej wizerunku, jak również jego pogorszenia. Przekonania i osądy osoby prowadzącej blog nie zawsze są spójne z polityką firmy i mogą prowadzić do ztracenia reputacji, dlatego wybór tej formy musi być świadomy. Zapisy o subiektywnych opiniach autora bloga w takim miejscu są niedopuszczalne.

- **Blog newsowy** – skupia się na gromadzeniu interesujących informacji z określonej tematyki. Jest najczęściej spotykanym rodzajem w blogosferze i odznacza się również najwyższą częstotliwością aktualizacji (nierzadko większą niż jeden wpis dziennie). Większość materiałów pozyskiwana jest z innych źródeł niż własne. Gdy brakuje ciekawych informacji o firmie, dobierane są treści dotyczące branży i najbliższego jej otoczenia.
- **Blog zasobowy** – działalność koncentruje się zazwyczaj na dodawaniu różnych materiałów interesujących autora i czytelników. Mogą to być projekty reklam, cytaty, instrukcje obsługi, wzory elektroniczne i przykładowe rozwiązania problemów. Forma zamieszczanych wpisów zazwyczaj przypomina fotobloga lub vbloga. Autor ogranicza się jedynie do krótkiego, pobieżnego opisu materiałów. Wpisy pojawiają się rzadko w porównaniu do wcześniej wymienionych kategorii, a ich częstotliwość wiąże się z tematyką bloga i dostępnością zasobów, a nie inwencją autora.
- **Blog edukacyjny** – jest nastawiony na edukację czytelników, często przyjmuje formę poradnika. Autor tworzący bloga powinien mieć szeroką wiedzę, ugruntowaną pozycję w otoczeniu i być silnie związany z tematyką bloga. Zamieszczane wpisy muszą być rzetelne i pozbawione niedomówień.

W rzeczywistości często spotyka się twory, będące wypadową powyższych kategorii. Dowolność form i tematyki pozwala na stworzenie indywidualnego bloga korporacyjnego, poruszającego określone tematy.

Ze względu na cel prowadzenia i tematykę bloga firmowego możemy wyróżnić między innymi następujące formy:

- blog kryzysowy,
- blog serwisowy,
- blog tematyczny,
- blog produktowy,
- blog eventowy,
- blog pozycjonujący (SEO),
- blog służący kontaktom z klientami,
- blog CEO (skrót od ang. *chief executive officer*),

i wiele innych.

Samo założenie bloga z technicznego punktu widzenia jest bardzo proste. Należy stworzyć własny wzór wyglądu strony, lub wykorzystać dostępne w Internecie gotowe szablony. Kolejnym etapem jest wybór nazwy bloga i domeny. Może to być subdomena obecnej strony internetowej (blog.adnet.pl – blog sieci reklamowej Ad.Net S.A.) lub osobna domena niezwiązana bezpośrednio z firmą (pstro.com – blog agencji interaktywnej Click5). Dopiero

prorowadzenie zaczyna nastęrczać problemów. Zawczasu – jeszcze przed ukazaniem się bloga w sieci – należy wskazać konkretne osoby, które będą odpowiedzialne za przygotowywanie materiałów. Najlepiej gdyby byli to eksperci, osoby posiadające doświadczenie i odpowiednie umiejętności w tworzeniu tekstów. Opieka nad blogiem wymaga znacznych nakładów czasu, autor musi być w stanie prowadzić dyskusje zarówno z konsumentami, jak i ze specjalistami, musi mieć inspirację do regularnego pisania ciekawej i wartościowej treści. Nie zawsze jest możliwość znalezienia wystarczająco kompetentnej i zdeterminowanej osoby w firmie, która zajmie się komunikacją z klientami za pośrednictwem bloga. Dopuszczalne jest zlecenie prowadzenia bloga firmowego zewnętrznej agencji PR lub osobie prywatnej. Zdarza się również, że początkowy entuzjazm z założenia tej formy komunikacji wygasa, autor nie ma czasu na dodawanie nowych wpisów. By nie zaniedbywać (lub całkowicie rezygnować z blogowania), co może być poczytane firmie jako jej słabość, zleca się pisanie komuś innemu, bezpośrednio niezwiązanemu z przedsiębiorstwem. O ile taki obrót spraw jest jawnie przedstawiony na łamach serwisu, zazwyczaj skutki nie są wcale odczuwalne. Natomiast w sytuacji, gdy nowy autor kopiuje styl poprzednika i pisze w jego imieniu, wcześniej czy później doprowadzi to do zdemaskowania oszustwa przez czytelników. Wtedy firma traci znacznie więcej (w oczach klientów jest nieuczciwa), niż wcześniej zawieszając prowadzenie bloga.

Może się również zdarzyć sytuacja, gdy pracownik z własnej inicjatywy zakłada prywatnego bloga. W przypadku, gdy prowadzi go jawnie, podpisując się pod wpisami własnym nazwiskiem, bądź używając nicka, ale umożliwiającego identyfikację osoby, należy monitorować taką twórczość. Autor bloga może pomiędzy prywatne notatki wpłacać informacje o firmie. Mogą to być z pozoru trywialne tematy, ale stawiające pracodawcę w niekorzystnym świetle. Znacznie trudniejszą okolicznością dla firmy jest pracownik, który anonimowo udziela się w Internecie, czy to pisząc własnego bloga, czy też umieszczając komentarze. Jeśli porusza tematy (świadomie, lub nieświadomie) związane z sytuacją w przedsiębiorstwie, poczynając od spraw błałych po istotne, nierzadko dane cenne dla konkurencji i opinii publicznej, działa na niekorzyść firmy.

W najkorzystniejszym przypadku pracownik prywatnie, z własnej inicjatywy tworzy bloga związanego ze swoją pracą na rzecz firmy. Najczęściej takiej działalności podejmują się osoby, które żyją z pracy intelektualnej. W kwestii pracownika jest przedstawianie w pozytywnym świetle firmy, mając na celu budowanie własnej bazy kontaktów i powiązań z otoczeniem, ułatwiających pracę.

Zlecając pisanie bloga należy pamiętać, że nie jest to miejsce odpowiednie do zamieszczania ważnych informacji o firmie. Do tego celu służy strona domowa, będąca oficjalnym kanałem komunikacji. Na blogu nie wypada umieszczać danych o partnerach i kontrahentach, prognoz finansowych oraz informacji

prywatnych o innych pracownikach bez ich wyraźnej zgody. Blog ma służyć budowaniu więzi pomiędzy czytelnikami a autorem, w miarę możliwości pisany przystępnym (a nawet potocznym) językiem, dzięki czemu firma zyskuje „ludzkie oblicze”.

Drażliwym tematem, ale niemożliwym do pominięcia jest kwestia reagowania na zamieszczane komentarze. Istnieje obawa, że nowy kanał komunikacji może być wykorzystywany przez nieprzychylnych firmie Internautów (konkurencję) do czarnego PR w postaci złośliwych komentarzy i spam-komentarzy. Najprostszym sposobem byłoby ich usuwanie. Po pierwsze, nie zawsze mamy taką możliwość (komentarz może pojawić się również na obcych blogach). Po drugie, Internauci są bardzo nieprzychylnie nastawieni do przejawów cenzury i mogłoby się to odbić negatywnie na wizerunku firmy. Najlepszym wyjściem jest prowadzenie dyskusji w komentarzach, również tych negatywnych. Jednak należy to robić z odpowiednim dystansem oraz opierając się na racjonalnych argumentach. Jeżeli zajdzie potrzeba korekty wcześniej zamieszczonych wpisów, należy wyraźnie zaznaczać dokonane zmiany.

D. Kaznowski zauważa, że coraz częściej w sieci spotykane są zapomniane i porzucone, nieaktualizowane już blogi. Wiąże się to przede wszystkim z osobami odpowiedzialnymi za opiekę nad blogiem, którzy po pewnym czasie tracą zapał, nie dostrzegają sensu dalszej twórczości. Z jednej strony może to wynikać również z rotacji pracowników, ponieważ nawet za blogiem korporacyjnym kryje się osoba fizyczna, czuwająca nad jego stylem i wyglądem. Gdy opuszcza firmę, porzuca również opiekę nad serwisem. Natomiast innym pracownikom ciężko wdrożyć się do pracy nad blogiem. Jednak głównym problemem jest brak mierzalnych efektów wynikających z prowadzenia bloga. Bez z góry określonych sposobów pomiaru sukcesu tego kanału komunikacji, dość szybko nadchodzi faza zmęczenia i braku entuzjazmu. Ciężko powiązać jest wzrost zainteresowania blogiem, ilość komentarzy i odwiedzalność z rzeczywistymi parametrami takimi, jak wzrost sprzedaży czy wizerunek firmy. Ale są inne sposoby sprawdzania jego skuteczności. Miara sukcesu jest sprawą otwartą, dla jednych podmiotów może to być określony wzrost odwiedzalności strony firmowej, dla innych byłby to wzmianki w prasie branżowej. Wizerunek można nadzorować poprzez zamieszczanie ankiet, a dotarcie do grupy docelowej powinno przekładać się na ilość i jakość komentarzy. Sposób pomiaru w dużej mierze zależy od celu, dla którego został stworzony blog.⁹³

Technologia RSS (ang. *Rich Site Summary* lub *Really Simple Syndication*) istnieje od 1997 roku⁹⁴. Mimo że kanały powstały na długo przed pojawieniem się idei Web 2.0, to uznawane są za jeden jej wyznaczników. Trudno przyznać

⁹³ Kaznowski D., *Nowy marketing*, FVP Communications, Warszawa 2008, s. 39.

⁹⁴ Jabłoński M., *RSS – nowe narzędzie e-marketingu*, <http://www.cr-media.pl/index.html?action=sai&ida=4521>, [data dostępu: 06.08.2012].

miano zgodnego z 2.0 portalowi, który w chwili obecnej nie wykorzystuje kanałów RSS, pomimo że z samej technologii korzysta tylko niewielka część Internautów.

Obecnie możemy przyjąć, iż RSS to rodzina języków opartych na języku xml, przeznaczonych do przesyłania nagłówków wiadomości. Nagłówki zawierają skrót informacji i odsyłacz do pełnej wiadomości znajdującej się w serwisie prowadzonym przez wydawcę kanału. Czytniki śledzą wiele kanałów jednocześnie, umożliwiając użytkownikowi sieci pozyskiwanie aktualnych informacji z interesujących dziedzin bez konieczności poświęcania czasu na wyszukiwanie ich w serwisach internetowych⁹⁵. Do najważniejszych zalet technologii RSS można zaliczyć:

- kanały RSS wolne są od spamu i wirusów,
- informacje w kanałach nie są blokowane przez filtry (jak ma to miejsce w przypadku wiadomości e-mail),
- odbiór przekazu jest całkowicie zależny od wyboru użytkownika, ponieważ internauta otrzymuje nagłówki tylko wtedy, kiedy tego chce.

Dlatego też uznaje się, że kanały RSS są następcą newsletterów. Mają taką przewagę, że mogą dotrzeć do znacznie szerszej publiczności niż newslettery. Najnowsze informacje nie giną w szumie innych wiadomości, są dostępne w jednym miejscu, do czasu aż zainteresowany Internauta do nich zajrzy.

Pod nazwą **wiki** kryją się „szczególnego rodzaju strony internetowe (Web 2.0), które można nie tylko oglądać, ale też tworzyć, edytować i zmieniać bezpośrednio za pomocą przeglądarki internetowej”⁹⁶. Słowo wiki pochodzi od hawajskiego zwrotu wiki wiki, oznaczającego bardzo szybko⁹⁷.

Wiele serwisów wykorzystujących mechanizm wiki nie wymaga od użytkowników autoryzacji lub jest ona ograniczona do minimum. Zamknięte systemy wiki są rzadko stosowane (przede wszystkim przez firmy, jako alternatywa dla Intranetu). Twórcy projektów zakładają zazwyczaj dobrą wolę i odpowiedzialność osób, które otrzymują możliwość interakcji z treściami i ich współtworzenia. Wychodzą z założenia, że dzięki rozproszonym działaniom wielu osób, może wyłonić się wartościowa całość. Gwałtowny rozwój narzędzia wiąże się z łatwością użytkowania i tworzenia. Wiki nie należy do jednej osoby czy firmy, ale do tych, którzy ją współtworzą. Jednak, kiedy pojawia się wiele osób o różnych poglądach, może dochodzić do sporów i kontrowersji słownych przy tworzeniu haseł. Nie można również wykluczyć wandalów, którzy dostając nieograniczoną swobodę, nieustannie dążą do niszczenia wspólnej pracy. Ale

⁹⁵ Jabłoński M., *RSS – nowe narzędzie e-marketingu*, <http://www.cr-media.pl/index.html?action=sai&ida=4521>, [data dostępu: 06.08.2012].

⁹⁶ Wikipedia, *Wiki*, <http://pl.wikipedia.org/wiki/Wiki>, [data dostępu: 27.07.2012].

⁹⁷ Ibidem.

dzięki naprawczym zachowaniom twórców, możliwe jest odzyskanie utraconych fragmentów wpisów.

Miejsce gdzie każdy zdoła uczestniczyć w prosty sposób we współtworzeniu wiedzy może być wykorzystywane przez firmy na różne sposoby. Narzędzie wiki, dzięki gotowym rozwiązaniom może być szybko wdrożone w zastosowaniach biznesowych. Bardzo prosty interfejs oraz możliwość współpracy wielu użytkowników w jednym czasie usprawnia wymianę informacji. Wśród zalet z wdrożenia wiki można wymienić także łatwość zarządzania dużą ilością informacji oraz aktywację pracowników do dzielenia się wiedzą. Takie zastosowania służą przy zarządzaniu projektami czy tworzeniu baz wiedzy (procedur, poradników, opisów, słowników).

Już istniejące wydania wiki pozwalają na dostosowywanie i manipulowanie informacjami o samych sobie oraz konkurencji. Brak kontroli (lub ograniczona kontrola ze strony moderatorów) nie przeciwdziała temu zjawisku. Poddanie zmianom istniejących już informacji o firmie, takie jak wykasowanie niepochlebnych akapitów oraz dodawanie treści o wydzwieku wysoce pozytywnym, pozwala na budowanie pożądanego wizerunku firmy.

Internet zbliża ludzi. Ponad 90% amerykańskich Internautów bywa członkami różnego rodzaju **wirtualnych społeczności**⁹⁸. Te dane niewiele odbiegają od realiów polskich (tylko serwis Nasza-klasa.pl w czerwcu 2008 był odwiedzany przez ponad 51% Internautów)⁹⁹. Popularność serwisów społecznościowych nieustannie rośnie, powstają nowe portale skupiające kolejnych użytkowników sieci. Zainteresowanie światem wirtualnym paradoksalnie pozwala na te same czynności, jakie można wykonywać w świecie rzeczywistym, czyli nawiązywać znajomości, brać udział w eventach oraz zdobywać wiedzę i doświadczenie poprzez rozmowy i zadawanie pytań. Pasjonaci mogą odnaleźć osoby podobne do siebie. Ludzie nękani problemami czy obawami, czując się anonimowo znajdują wsparcie u innych. Internauci wahający się przed zakupami mogą skonfrontować swoją wiedzę z opiniami osób, które dokonały już zakupu. Nawiązywanie kontaktów międzyludzkich sprawia, że wytwarza się więź emocjonalna użytkowników między sobą oraz z serwisem społecznościowym. Portale są miejscem, gdzie ludzie czują się bezpieczni, rozumiani, do którego chętnie (i często) wracają.

Spółeczność internetowa dorobiła się między innymi tytułu Człowieka Roku tygodnika Time¹⁰⁰. Wyróżnienie otrzymuje osoba (grupa ludzi), która miała największy wpływ na wydarzenia na świecie w danym roku. Uzasadnienie

⁹⁸ Gustowski W., *E-społeczność*, Złote Myśli, Warszawa 2007, s. 7.

⁹⁹ Badanie Megapanel PBI/Gemius realizowane przez Polskie Badania Internetu Sp. z o.o. i Gemius S.A. 2011, <http://panel.pbi.org.pl/wyniki.php>, [data dostępu: 29.07.2012].

¹⁰⁰ Wikipedia, *Człowiek Roku tygodnika Times*, http://pl.wikipedia.org/wiki/Cz%C5%82owiek_Roku_tygodnika_Time, [data dostępu: 03.08.2012].

wyboru wygłoszone przez Lev Grossmana brzmi: „Za przejęcie sterów globalnych mediów, za ustanowienie i kształtowanie nowej, cyfrowej demokracji; za pracę za darmo i ogranie profesjonalistów w ich własnej grze - Ty zostajesz Człowiekiem roku 2006 „Time”¹⁰¹.

Wykorzystanie istniejącej społeczności internetowej może być doskonałą szansą dla firm na zdobycie nowych klientów i stworzenie przewagi konkurencyjnej. Użytkownicy tego typu serwisów są wdzięczną grupą docelową. Po pierwsze, łatwo określić wspólne cechy i zainteresowania danej społeczności, a dzięki temu dostosowywać odpowiednio komunikaty doń kierowane. Po drugie, zapas zaufania, którym darzą się członkowie grup, pozwala na drobne nadużycia. Internauci z mniejszą podejrzliwością podchodzą do działań marketingowych. Dzięki temu możliwe jest przeprowadzanie badań jakościowych (FGI, IDI), czy budowanie lojalnego grona odbiorców. T Smektała definiuje społeczność internetową jako „zbiorowość użytkowników Internetu, którzy w aktywny sposób wykorzystują tę platformę komunikacji do wymiany informacji i komunikatów związanych z ich wspólnymi zainteresowaniami, przekonaniami lub postawami”¹⁰².

Z punktu widzenia budowania społeczności internetowej przez firmę możemy wyodrębnić dwie formy:

- budowanie społeczności konsumenckiej,
- wykorzystanie już istniejącej społeczności.

Proces budowania własnej grupy użytkowników skupionej w miejscu, któremu patronuje firma jest procesem długotrwałym i czasochłonnym. Wymaga dużych nakładów pracy, skupienia nad projektem doświadczonych i wykształconych pracowników, już od fazy koncepcyjnej (pomysłu na społeczność), przez aspekty techniczne (przygotowanie oprogramowania sieciowego i zaplecza technicznego), kończąc na zarządzaniu powstałym portalem. Działania te można zlecić agencji interaktywnej, ale mimo to generują znaczne koszty. W zamian przedsiębiorstwo może liczyć na stworzenie pozytywnego wizerunku wśród konsumentów i umacniania więzi. Internauci często rekomendują znajomym portal społecznościowy, dzięki czemu firma zyskuje nowych potencjalnych klientów. Grupa użytkowników jest lojalna wobec marki, która patronuje „ich” serwisowi. Jak wykazało badanie przeprowadzone przez firmę Lithium Technologies, członkowie społeczności kupują 5-krotnie więcej od przeciętnych klientów¹⁰³.

Wykorzystywanie istniejących społeczności (stworzonych przez inny podmiot) polega na zbieraniu i analizowaniu dostępnych materiałów oraz

¹⁰¹ RMF FM, *Człowiekiem roku 2006 jesteś Ty*, <http://www.rmfm.fakty/?id=110421>, [data dostępu: 09.08.2012].

¹⁰² Gustowski W., *E-społeczność*, Złote Myśli, Warszawa 2007, s. 9.

¹⁰³ Ibidem, s. 10.

wysyłaniu informacji korzystnych z punktu widzenia firmy¹⁰⁴. Największą zaletą cudzych portali jest ich praktycznie bezpłatne wykorzystywanie do własnych celów. Wiąże się to z ograniczeniami ze strony właścicieli serwisów (na przykład konto może być usunięte), ale również ma swoje zalety. Do najczęściej spotykanych form działania możemy zaliczyć:

- zamieszczanie materiałów atrakcyjnych dla użytkowników (popularne na serwisach między innymi YouTube.pl; Smog.pl; Wykop.pl; Yayzzo.pl),
- monitorowanie w celu weryfikacji sposobu postrzegania firmy przez Internautów,
- przeprowadzanie dyskusji na temat firmy w sposób jawny lub niejawni,
- przeprowadzanie badań jakościowych¹⁰⁵.

Największą różnicą pomiędzy budowaniem, a wykorzystywaniem istniejących już społeczności jest, w drugim przypadku, trudniejsze budowanie lojalności i skupianie użytkowników wokół firmy i jej produktów. W serwisach często wykorzystywaną formą jest tworzenie fikcyjnych kont służących do kontaktów z członkami społeczności. W przypadku, gdy stworzony profil jawnie zaznacza cel istnienia, możliwe jest tworzenie grup klientów oraz osób zainteresowanych produktami i usługami firmy, którzy z własnej inicjatywy będą przekonywać innych użytkowników do swoich wyborów konsumenckich. Rada znajomego może zdecydować o wyborze potencjalnego klienta. Wydaje się bowiem bezinteresowna i jest bardziej wiarygodna niż jakakolwiek reklama. Wybór sprawdzonych rozwiązań daje większe prawdopodobieństwo wyeliminowania poczucia złego zakupu. Serwis społecznościowy Nasza-klasa.pl, daleki tematyką od wyborów konsumenckich jest pełen fikcyjnych kont, zrzeszających użytkowników, interesujących się nie tylko niszową tematyką (na przykład hodowców kotów), ale również klientów sklepów. Przede wszystkim są to lokalne sklepy o małym zasięgu, które nie mogą pozwolić sobie na reklamę w innych środkach przekazu, bądź kierujące swoją ofertę do wąskiego grona odbiorców. Opcje dodawania komentarzy do profilu, lub łączenie się w sieci znajomych pozwala na wymianę doświadczeń i opinii o firmie.

Pojawiają się również konta założone przez konsumentów, a skupiające użytkowników i fascynatów przede wszystkim markowych produktów. Grupy odbiorców często bezinteresownie udzielają rad innym użytkownikom portalu oraz wyrażają swoje poglądy na temat produktów i usług. Firma może poddawać analizie i ocenie treści redagowane przez jej klientów i umacniać ich lojalność względem marki. Dodatkowo dane osobowe i informacje o zainteresowaniach mogą być wykorzystywane przy kolejnych akcjach promocyjnych.

¹⁰⁴ Ibidem, s. 12.

¹⁰⁵ Ibidem.

Rozwijający się bardzo dynamicznie sektor serwisów społecznościowych sprawia, że powstaje coraz więcej grup skupiających rzesze Internautów. Mnogość istniejących już witryn powoduje jednak, że nowe portale mają do wyboru dublowanie obecnych stron internetowych, lub ogniskowanie się na wąskich kręgach osób, zainteresowanych niszową tematyką. Różnorodność społeczności internetowe sprawia, że można je podzielić wedle wielorakich kryteriów. Wyróżnić można społeczności w zależności od sposobu ich finansowania, celowości istnienia, czy formy kontaktów pomiędzy jej członkami.

W zależności od miejsca istnienia wyróżniamy:

- **społeczności wirtualne** – skupiające Internautów wokół konkretnego miejsca w sieci. Wymiana informacji odbywa się tylko za pomocą narzędzi internetowych takich jak: forum dyskusyjne, chaty, komunikatory czy telefonię internetową. Ta forma sprzyja komunikacji między osobami rozproszonymi na dużym terytorium, fizycznie odległych od siebie o dziesiątki kilometrów, obejmującym nieraz różne kraje i narodowości. Najczęściej są to portale niszowe, skupiające hobbystów (na przykład www.goldenline.pl) lub serwisy służące wymianie wiadomościami i opiniami (między innymi www.wykop.pl).
- **społeczności wspomagające** – służą rzeczywiście istniejącym grupom ludzi do szybkiego i efektywnego komunikowania się i bezpośredniej wymiany informacji. Społeczność opiera się na zbiorowości, która mogłaby funkcjonować bez dostępu do Internetu. Są to najczęściej osoby powiązane między sobą, mieszkające w określonym miejscu, posiadające podobne zainteresowania, a sieć jest tylko dopełnieniem i urozmaicheniem komunikacji (na przykład serwis regionalny www.mmlublin.pl, portal zrzeszający terrarystów www.terrarium.com.pl).

Ze względu na cel istnienia możemy wyodrębnić społeczności:

- **społeczność biznesowa** – zbudowana przez firmę w celu osiągnięcia korzyści finansowych lub wizerunkowych. Duże zainteresowanie użytkowników sieci pozwala na rozgraniczenie użyteczności serwisu na części płatne oraz bezpłatne. Płatne możliwości mogą wiązać się z dodatkowymi przywilejami (dostęp do określonych sekcji serwisu), bądź wyróżnianiem profilu Internauty. Tworzenie społeczności przez firmę przynosi również korzyści wizerunkowe, będące istotnym elementem strategii firmy. Pozwalają na wzrost świadomości marki wśród klientów, kreowanie firmy jako nowoczesnej i otwartej oraz podnoszenie jej wartości. Ponieważ takie działania są kosztowne, podejmują się ich firmy duże i bogate, które na to stać. Społeczności nie zarabiają na sobie, ale przynoszą pożytek, ponieważ w oczach inwestorów i użytkowników windują wartość firmy. Przykładem społeczności biznesowej może być serwis Nasza-klasa.pl, czy Grono.net.

- **społeczność niebiznesowa** – u podwalin istnienia społeczności jest chęć dzielenia się z otoczeniem wiadomościami i umożliwienie komunikowania się jej członkom. Wraz ze wzrostem liczby użytkowników często właściciele zmieniają formę działalności, dopuszczając do emitowania reklam oraz pobierając opłaty za korzystanie z serwisu. Wtedy społeczność zmienia się w biznesową. Ale istnieją również serwisy, które za wszelką cenę próbują odciąć się od komercyjnych przejawów sieci, nastawiając się przede wszystkim na tworzenie treści i skupianie grona odbiorców, ale zazwyczaj są to małe serwisy.

Ze względu na sposób finansowania wyróżniamy:

- **społeczność patronacka** – jest finansowana przez firmę, która poza umacnianiem własnego wizerunku nie czerpie bezpośrednich korzyści materialnych z istnienia serwisu. Sponsor ogranicza się jedynie do sponsorowania witryny lub jej części (na przykład popularną praktyką firm komputerowych jest przekazywanie podzespołów komputerowych do testów).
- **społeczność serwisowa** – jest uzupełnieniem oferty sprzedaży o obsługę serwisową i gwarancyjną.
- **społeczność bazarowa** – finansowana jest samodzielnie przez przychody z reklam internetowych, których wysokość bezpośrednio zależy od liczby użytkowników serwisu.
- **społeczność klubowa** – tworzona jest przez osoby wąsko wyspecjalizowane. Uczestnictwo w grupie jest często ograniczone, dzięki czemu zachowuje swój elitarny charakter (na przykład portal E-farmacja.net skupiający farmaceutów)¹⁰⁶.

Możliwe jest również dywersyfikowanie społeczności między innymi pod względem wieku, towarzyszących usług (forum internetowe, galerie zdjęć), ilości użytkowników (małe – skupione na przykład wokół blogów, duże) czy też okresu trwania (względem miary wzrostu/spadku ilości członków społeczności).

2.4. Media społecznościowe a PR wewnętrzne

Social media jest jednym z najpopularniejszych tematów w ostatnim czasie. Duży potencjał drzemiący w serwisach społecznościowych jest wykorzystywany do promocji pomysłów, ciekawych wydarzeń czy też śmiesznych ciekawostek. Z drugiej strony coraz częściej wykorzystuje się go również do pozycjonowania stron internetowych i zdobywania ruchu internetowego.

¹⁰⁶ Ibidem.

Jak wynika z badań przeprowadzonych przez Kompas Social Media, aż 84% badanych specjalistów wykorzystuje media społecznościowe w komunikacji PR i/lub marketingowej. Prawie 99% badanych chce znać liczbę nieprzychylnych komentarzy, wpisów i publikacji na temat swojej marki bądź firmy. Wychwycenie negatywnych informacji na temat firmy/marki jest dla specjalistów zajmujących się komunikacją ważniejsze nawet niż ogólna liczba publikacji. Niestety, posiadanie pełnej wiedzy na temat wydźwięku wszystkich publikacji na swój temat jest bardzo ważne jedynie dla 16% specjalistów.

Ciekawych informacji dostarczyły odpowiedzi na pytanie dotyczące możliwości wykorzystania mediów społecznościowych. Jedynie 16% badanych przyznało, że media społecznościowe powinny służyć wyłącznie rozrywce. Prawie wszyscy (93%) zgodzili się ze stwierdzeniem, że media społecznościowe są narzędziem wspomagającym komunikację z grupami docelowymi. Co piąta osoba przyznała, że „szał” na social media może być jednak tylko moda, która kiedyś przeminie. Dla połowy badanych (56%), to po prostu kolejne medium, z którym przyszło im pracować i nie jest to dobry sposób na komunikację firmy z pracownikami.¹⁰⁷

Dla znacznej większości PR-ców, media społecznościowe są źródłem informacji o konkurencji (87%) i wspomaganiem obsługi klienta (73%). Aż 63% badanych uważa, że media społecznościowe mają duży potencjał, ale nie wie jak go wykorzystać. Jedynie 21% uważa media społecznościowe z przejściową modę.¹⁰⁸

Jednak, jak przyznali badani – „wszyscy w pracy siedzą na Facebooku i nie bardzo lubią informować przyjaciół”. Facebook pozostaje niezaprzeczalnie królem i wyprzedza najbliższą konkurencję czterokrotnie. Ponad połowa badanych (55%) nigdy nie korzystała w celach zawodowych z Twittera. Na trzecim miejscu wśród najczęściej stosowanych kanałów komunikacji znalazł się YouTube. Rodzimy mikroblog-Blip-jest najrzadziej wykorzystywanym medium obecnym na liście badania.¹⁰⁹

Drugie miejsce w kolejności, wśród najczęściej wykorzystywanych kanałów komunikacji, forum internetowe są używane cztery razy rzadziej niż Facebook. Czy to ma oznaczać, że na forum internetowym firmy uprawiają raczej marketing szeptany? Aż 65% bardzo często korzysta z Facebooka zawodowo, 7% nie korzystało dotąd z Facebooka w tych celach. Badania PRoto.pl oraz IMM potwierdzają te wyniki: nk.pl mimo dużej liczby użytkowników nie jest atrakcyjnym kanałem komunikacji zdaniem specjalistów ds. komunikacji.¹¹⁰ Zapewne odpowiedzialne są same są narzędzia (lub ich brak), inna grupa docelowa, inny poziom i cel zaangażowania użytkowników.

¹⁰⁷ Ibidem.

¹⁰⁸ Ibidem.

¹⁰⁹ Ibidem.

¹¹⁰ Ibidem.

Zaś pomimo słabego wykorzystania, Twitter został uznany przez respondentów za medium przyszłości, gdyż 21% badanych chce w przyszłości komunikować się przez Twittera, a nie robi tego obecnie.¹¹¹

Przykład:

Dyrektorzy marketingu nie radzą sobie z social media

Aż 71% dyrektorów marketingu przyznało, że nie są przygotowani do radzenia sobie ze wzrostem ilości danych, natomiast 68% - z rozwojem mediów społecznościowych. Choć 82% dyrektorów marketingu na świecie zamierza zwiększyć wykorzystanie mediów społecznościowych w swoich kampaniach w ciągu najbliższych 3-5 lat, to zaledwie 26 monitoruje, co się pisze o ich markach na blogach. Tylko 42% czyta recenzje zamieszczane na różnych stronach, a 48% poszukuje opinii konsumentów, aby wykorzystać tę wiedzę w przygotowaniu strategii marketingowych.

- Najwięcej ankietowanych, bo aż 63% uważa, że zwrot z inwestycji w marketing stanie się podstawowym miernikiem ich efektywności do 2015 roku. Jednak ponad połowa przyznaje, że nie jest dostatecznie przygotowana, aby przedstawić dane dotyczące zwrotu z inwestycji - mówi Katarzyna Okularczyk, dyrektor marketingu i Komunikacji IBM Polska.

Dyrektorzy marketingu postrzegają media społecznościowe jako kluczowy kanał budujący zaangażowanie, ale wciąż mają problemy z dotarciem do wartościowych opinii klientów w tej nieustrukturyzowanej masie informacji. Wśród wyzwań, poza social media, znajduje się również sektor mobile. IBM szacuje, że wartość mobilnego handlu osiągnie 31 miliardów dolarów do 2016 roku. Jednocześnie do końca obecnego roku, na świecie będzie blisko 70 milionów tabletów, a do 2015 będzie ich już 294 miliony.

Dyrektorzy marketingu muszą zwiększyć swoje kompetencje w zakresie technologii cyfrowych i finansów, ale wielu z nich jest dość wstrzemięźliwych w tej kwestii. Zapytani, które z cech będą potrzebne, aby osiągnąć sukces w ciągu 3-5 lat, zaledwie 25% chciałoby posiąść wiedzę ekspercką w zakresie mediów społecznościowych, 28% planuje zwiększyć swoje kompetencje technologiczne, natomiast 16% - wiedzę na temat finansów.

IBM przeprowadził pierwsze ogólnoswiatowe badanie opinii dyrektorów marketingu. W badaniu wzięło udział ponad 1700 dyrektorów marketingu na świecie, reprezentujących 19 sektorów gospodarki z 64 krajów. Raport przedstawiający opinie polskich dyrektorów marketingu zostanie opublikowany w grudniu 2011 roku.

Źródło: Ratuszniak B., <http://interaktywnie.com/biznes/newsy/social-media/dyrektorzy-marketingu-nie-radza-sobie-z-social-media-21788>, [data dostępu: 31.07.2012].

¹¹¹ Raport Kompas Social Media, *Co wiesz PR-owcu o social media?*, Badanie, Warszawa 2011.

Pojawienie się platform społecznościowych zmieniło cykl życia informacji w mediach internetowych. Sprzyja temu wirusowy charakter portali społecznościowych, który oznacza, że możemy łatwo udostępniać interesujące treści znajomym, czytelnikom lub obserwującym nas osobom. Kluczowe zmiany wywołało również pojawienie się Open Graph i przycisku Share, czyli zestawu widgetów, które łączą tradycyjny Internet z serwisami społecznościowymi.

Pozwalają one, w wyniku jednego kliknięcia, umieścić czytaną przez nas treść na prywatnym profilu, gdzie staje się ona dostępna i widoczna dla wszystkich, a tym samym rekomendowana. W związku z tym istotne jest analizowanie obiegu informacji w mediach społecznościowych jako procesu, który wykracza poza obszar social mediów. Zmiana sposobu konsumpcji mediów powoduje daleko idące zmiany w procesie dokonywania zakupu i weryfikacji obietnicy marki. Dotychczas komunikacja pomiędzy marką a konsumentem opierała się na modelu jednostronnym, obejmującym przygotowanie informacji i perswazję, w wyniku której klient dokonywał zakupu. Ten model nie przystaje jednak do komunikacji w czasach nowych mediów – mediów społecznościowych.¹¹²

2.5. CSR a komunikacja wewnętrzna

Spółeczna odpowiedzialność biznesu (*ang. Corporate Social Responsibility – CSR*) stanowi zintegrowane podejście do zarządzania organizacją, które obejmuje odpowiedzialność za całościowe funkcjonowanie firmy, relacje z otoczeniem i kluczowymi interesariuszami oraz wpływ działalności firmy na środowisko, zarówno zewnętrzne jak i wewnętrzne. Szczególnie ważne dla firm staje się obecnie skupienie na najważniejszych interesariuszach oraz kluczowych zagadnieniach, również w perspektywie środowiska pracy.¹¹³

Pośród wewnętrznych interesariuszy, pracownicy firmy zajmują szczególne miejsce. Integracja strategii biznesowej firmy, strategii HR oraz strategii CSR ma istotny wpływ na długookresową efektywność finansową pracodawcy, spójny rozwój pracowników oraz organizacji. Proces ten stanowi istotny czynnik wpływający na konkurencyjność przedsiębiorstw, jak również na stabilizację funkcjonowania organizacji (rys. 2.14.).¹¹⁴

Firmy muszą stale podnosić kompetencje pracowników, po to, by odpowiadać na zmieniające się oczekiwania klientów, inwestorów i społeczeństwa. Wysoki poziom fluktuacji, utrata kluczowych pracowników, wysokie koszty rekrutacji, zmiany oczekiwań na rynku pracy to tylko kilka

¹¹² <http://www.adwatch.pl/raport/kryzysy-w-social-media/>, [data dostępu: 06.08.2012].

¹¹³ Szczegółowo pojęcie to definiuje M. Bojar w swojej publikacji *Spółeczna odpowiedzialność w biznesie*, Warszawa 2003.

¹¹⁴ *Firma = pracownicy. Odpowiedzialność, rozwój, zaangażowanie*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Zeszyt nr 4, Warszawa 2010, s. 5-6.

spośród kluczowych obszarów ryzyka, na które narażone jest środowisko pracy z perspektywy zrównoważonego rozwoju i odpowiedzialnego biznesu. Gwarancją sukcesu firmy jest określenie wartości, misji i wizji organizacji, oraz, na ich podstawie, strategiczne zdefiniowanie spójnego kierunku rozwoju przedsiębiorstwa, znajdującego odzwierciedlenie w warstwie biznesowej, zarządzaniu pracownikami oraz zaangażowaniu społecznym i środowiskowym.¹¹⁵



Rys. 2.4. Rola i wpływ wartości, misji i wizji na strategię firmy

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Firma = pracownicy. Odpowiedzialność, rozwój, zaangażowanie, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Zeszyt nr 4, Warszawa 2010, s. 5.

Według światowej organizacji World Business Council for Sustainable Development (*Światowa Rada Biznesu Na Rzecz Zrównoważonego Rozwoju*), coraz częściej poszukiwaną kompetencją wśród pracowników jest umiejętność zarządzania relacjami z różnymi grupami interesariuszy oraz wspieranie organizacji w długookresowej perspektywie jak warunki pracy (fizyczne i finansowe), system wdrożenia nowego pracownika, prewencja zachowań nieetycznych. Odpowiedzialne kształtowanie warunków pracy to również umożliwianie utrzymywania równowagi pomiędzy pracą a życiem prywatnym poprzez elastyczne formy pracy, czy programy skierowane do rodziców, dbanie o zdrowie fizyczne i psychiczne pracowników.¹¹⁶

¹¹⁵ Ibidem.

¹¹⁶ Badanie „*Pokolenie Y na rynku pracy*” przeprowadzone przez PricewaterhouseCoopers wśród 4200 absolwentów z 44 państw, w tym z Polski, w 2009 r., www.wbcsd.org – Word Business Council for Sustainable Development, [data dostępu: 08.08.2012].

Stworzenie możliwości rozwojowych wewnątrz organizacji może być jednym ze sposobów utrzymania pracowników i budowy potencjału na przyszłość. Z perspektywy zrównoważonego zarządzania ludźmi, jako kluczowe można wymienić: rzetelny proces oceny pracowników oraz przejrzyste i regularne udzielanie informacji zwrotnych, różnorodność, docenienie pracowników oraz wspólne ustalenie przyszłej ścieżki kariery pracownika w organizacji. Rolą programów szkoleniowych jest poszerzanie kompetencji pracowników poprzez odpowiednie wykorzystanie ich wiedzy i umiejętności zawodowych, a także oddelegowanie do zadań, które odpowiadają predyspozycjom osobowościowym. Z perspektywy korzyści rozwojowych szczególną rolę mogą spełniać inicjatywy wykorzystujące potencjał zaangażowania społecznego i środowiskowego. Szkolenia z zakresu dylematów społecznych i środowiskowych pozwalają na budowanie kompetencji wyzwalających innowacyjne podejście do problemów biznesowych, poprzez przywództwo, współpracę, negocjowanie i rozwiązywanie problemów.¹¹⁷

Dobłą praktyką świadczącą o dojrzałości CSR w organizacji, jest włączanie interesariuszy w dwustronny dialog umożliwiający innowacyjność i współodpowiedzialność za rozwój organizacji. Regularna komunikacja z pracownikami wzmacnia relację z pracodawcą, co jednocześnie zwiększa szansę na odpowiednie zarządzanie oczekiwaniami.¹¹⁸ Dialog i zaangażowanie pracowników stanowi gwarancję przejrzystości podejmowanych przez firmę decyzji, co wpływa korzystnie na jej wewnętrzne i zewnętrzne postrzeganie. Szczerość wobec pracowników jest źródłem zaufania, które przenika przez całą strukturę organizacji.¹¹⁹ Działania w zakresie szeroko rozumianego bezpieczeństwa ilustruje poniższy przykład.

Przykład:

Bezpieczeństwo w miejscu pracy

Jednym z najważniejszych aspektów funkcjonowania przedsiębiorstwa jest zapewnienie wysokich standardów bezpieczeństwa w miejscu pracy. Główny Urząd Statystyczny odnotował w pierwszych 3 kwartałach 2011 roku prawie 65 tys. wypadków przy pracy, w tym 265 ze skutkiem śmiertelnym. Według danych GUS, w 2010 roku miało miejsce ponad 94 tys. wypadków przy pracy, w tym 446 śmiertelnych. Dlatego też wiele firm stawia sobie bezpieczeństwo pracowników za priorytet działań. W 2011 roku firmy przeciwdziałały wypadkom przy pracy poprzez specjalne działania prewencyjne w miejscu pracy, klauzule dla podwykonawców oraz szeroką edukację – zarówno w postaci szkoleń, konkursów, jak i poprzez niestandardowe narzędzia. Wszystko

¹¹⁷ Firma = pracownicy. Odpowiedzialność, rozwój, zaangażowanie, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Zeszyt nr 4, Warszawa 2010, s. 5-6.

¹¹⁸ Bojar M. (red.), *Spoleczna odpowiedzialność w biznesie*, Wyd. Politechniki Lubelskiej, Lublin, 2007, s. 58.

¹¹⁹ Ibidem.

to w celu wypracowania kultury bezpieczeństwa w miejscu pracy. Ważnym tematem poruszonym przez firmy było bezpieczeństwo na drodze i szkolenia z pierwszej pomocy dla pracowników.

Firma **Nestlé Polska** wprowadziła systemowe rozwiązanie zwiększające bezpieczeństwo w miejscu pracy, które wiąże się z Polityką Nestlé z Zakresu Bezpieczeństwa i Higieny Pracy oraz systemem **SUSA** (*Safe and Unsafe Acts*). Głównym celem programu jest zaangażowanie pracowników we włączenie się w ocenę bezpieczeństwa miejsca pracy. Wybrani i przeszkoleni pracownicy – obserwatorzy, przyglądając się pracy pozostałych osób, inicjują rozmowy o bezpiecznych i niebezpiecznych zachowaniach, co przekłada się na zmniejszenie ryzyka związanego z wypadkami w miejscu pracy. Program buduje poczucie współodpowiedzialności wszystkich pracowników za wspólne bezpieczeństwo oraz ułatwia postępowanie według zasad bezpieczeństwa.

Kultura bezpiecznej pracy to również cel programu „Żyj bezpiecznie” firmy **GlaxoSmithKline**, w ramach którego realizowany jest projekt „Zero Dostępu”. Zakłada on, że wszystkie urządzenia pracujące w zakładzie produkcyjnym powinny być tak zaprojektowane, zamontowane, obsługiwane i konserwowane, aby uniemożliwić pracownikom kontakt z niebezpiecznymi częściami maszyn, również w trakcie interwencji – poprzez specjalny system wyłączania i oznakowania „LOTO”.

Zaangażowanie w kwestie bezpieczeństwa dotyczy również menedżerów wyższego szczebla. Firma **Skanska Property Poland** – deweloper zielonych nieruchomości – wprowadziła obowiązkowe **kontrole BHP przeprowadzane przez najwyższą kadrę zarządzającą**. Każdy menedżer wyższego szczebla co najmniej 12 razy w roku musi udać się na budowę, by przeprowadzić kontrolę BHP. Efektem kontroli są dwie korzyści – monitoring warunków pracy pozwala poprawiać ich bezpieczeństwo, a zaangażowanie wyższej kadry zarządzającej ma pozytywny wpływ na pracowników.

Kwestie bezpieczeństwa w miejscu pracy dotyczą nie tylko samej firmy i jej pracowników, ale wszystkich interesariuszy, dlatego **PKN ORLEN** zwraca szczególną uwagę na **bezpieczeństwo podwykonawców**. W tym celu do umów z kontraktorami na wykonywanie prac inwestycyjnych, remontowych, projektowych i badawczych wprowadzono klauzule „Bezpieczeństwo pracy”. Klauzule bezpieczeństwa podają zasady i procedury, których spełnienie i przestrzeganie jest obowiązkiem podczas wykonywania prac na terenie PKN ORLEN. Jest to równocześnie narzędzie motywujące dla kontrahentów, ponieważ wdrożono zarówno środki dyscyplinujące, jak również nagrodę – tytuł „Bezpiecznego Wykonawcy”, przyznawany za szczególną troskę o bezpieczeństwo i ceniony przez PKN ORLEN w procesie wyboru podwykonawcy.

Edukacja – nie tylko kontrahentów, ale przede wszystkim pracowników – decyduje o sukcesie w uświadamianiu tej grupy, jeśli chodzi o temat wypadków w pracy. Przekazywanie wiedzy na ten temat może przybrać formę specjalnych materiałów dydaktycznych. **Autostrada Eksploatacja** jako operator płatnego odcinka autostrady A2 Konin – Świecko opracowała i wydała specjalną broszurę w formie komiksu, której treść została opracowana między innymi przez specjalistę ds. BHP oraz kierowników poszczególnych pionów obwodów utrzymania autostrad i punktów poboru opłat. Dzięki

temu broszura oprócz teorii zawiera odniesienie do codziennej sytuacji na autostradzie, między innymi jak bezpiecznie poruszać się po autostradzie, jak wychodzić z auta na autostradzie, jak przechodzić przez pasy Placu Poboru Opłat czy jak bezpiecznie pracować z kosiarką. W rezultacie znacząco zmniejszyła się liczba wypadków w pracy, zaś liczba dni nieobecności w pracy z powodu wypadków przy pracy spadła w 2011 roku – w porównaniu z rokiem wcześniejszym – o 80%.

Formę edukacyjną ma również specjalny portal BHP uruchomiony dla pracowników firmy **PKN ORLEN** w Intranecie. Portal ma funkcjonalności umożliwiające komunikowanie pracownikom istotnych spraw z dziedziny szeroko pojętego bezpieczeństwa pracy. Poza różnymi ciekawostkami z tego zakresu, w portalu umieszczono także najnowsze praktyczne informacje, materiały, aktualne przepisy. Średnio stronę odwiedza 350 osób dziennie. Dodatkowo do pracowników skierowana została kampania informacyjna „Zróbmy następny krok w bezpieczeństwie pracy”. Zachęca ona do zgłaszania słabych punktów i problemów bezpieczeństwa również poprzez portal BHP (od momentu uruchomienia zgłoszono w ten sposób 282 problemy). Odpowiednie działania w celu rozwiązania problemów podejmują specjaliści z Biura BHiP. Portal jest również miejscem, gdzie znajdują się filmy instruktażowe, prezentacje szkoleniowe i Karta bezpieczeństwa. Przedsiębiorstwa decydują się również na programy szkoleń w celach prewencyjnych, jako element usprawnień i innowacji wprowadzanych w firmie. **ENEA Operator** podczas wdrażania i upowszechniania **prac pod napięciem** (PPN), czyli nowoczesnego sposobu eksploataowania sieci i urządzeń elektroenergetycznych, przeprowadziła szereg specjalistycznych szkoleń, w których wzięło udział 660 uczestników: elektromonterów, instruktorów PPN, przedstawicieli kadry technicznej oraz pracowników dozoru. Jednym z założeń programu jest posiadanie przez Oddziały Dystrybucji tylu instruktorów, aby mogli oni wyszkolić wszystkich niezbędnych pracowników do prac pod napięciem, bez szkody dla swoich podstawowych obowiązków. Program ma charakter długoterminowy i jest początkiem wdrażania i upowszechniania technik bezwyłączyeniowych w Spółce.

Istotnym elementem przewidywania zagrożeń w miejscu pracy oraz podejmowania kroków w celu ich uniknięcia są ćwiczenia praktyczne. Rozwiązanie takie proponuje firma **TRI (Poland)**. Działania te połączone są z konkursem „Bezpieczne TRI”, którego celem jest wskazanie oraz eliminacja potencjalnych zagrożeń, jakie mogą wystąpić na stanowiskach pracy (TRI – nazwa identyfikująca polski oddział grupy Tokai Rubber Industries, Ltd.). Konkurs skierowany jest do operatorów linii produkcyjnych, którzy na co dzień oceniają i analizują ryzyko poszczególnych etapów produkcyjnych w fabryce. Najciekawsze i najtrafniejsze zgłoszenia są wdrażane w fabryce, zaś ich autorzy są nagradzani. W 2011 roku do konkursu zgłosiło się 32 pracowników, wyróżnionych zostało 12 pomysłów. W ciągu 7 lat, od samego początku istnienia konkursu, wprowadzono ponad 100 modyfikacji i modernizacji, które przyczyniły się do zminimalizowania zagrożeń i poprawy ergonomii stanowisk pracy. Praktyka ta została zwycięzcą małopolskiej edycji konkursu „Pracodawca – organizator pracy bezpiecznej”, zorganizowanego przez Państwową Inspekcję Pracy, w kategorii zakładów pracy zatrudniających powyżej 250 pracowników.

Konkurs to jedna z możliwości zaangażowania pracowników w poprawę bezpieczeństwa w miejscu pracy. W 2011 roku w **PKN ORLEN** został zorganizowany **konkurs BHP** – „10 pytań na temat bezpieczeństwa pracy”. Celem konkursu jest promowanie zasad BHP, procedur przeciwpożarowych i bezpieczeństwa procesowego wśród wszystkich pracowników Spółki. W konkursie wzięł udział co 10 pracownik firmy, a nagrodzeni zostali wszyscy ci, którzy przestali prawidłowe odpowiedzi.

Firma **Sandvik**, producent maszyn i urządzeń dla górnictwa, również posłużyła się konkursem jako formą interakcji z pracownikami. W ramach Programu EHS (*Environment, Health and Safety*) dotyczącego systemu organizacji bezpiecznych stanowisk pracy, ochrony zdrowia i środowiska naturalnego, zorganizowała konkurs **EHS Leadership Award**. Celem rywalizacji jest chęć promocji dobrych praktyk wśród pracowników, pobudzania do aktywnego i trwałego wkładu w doskonalenie systemu EHS w organizacji, tak aby stawał się on częścią codziennego zachowania i kultury organizacyjnej w miejscu pracy. Uczestnicy zgłaszający najlepsze praktyki są nagradzani kwartalnie i rocznie.

Z kolei **Skanska Property Poland**, poprzez projekt **Tydzień Bezpieczeństwa Skanska**, wprowadza kompleksowy program bezpieczeństwa pracy jako połączenie szkoleń, konkursów oraz szczególnej troski o bezpieczeństwo. W 2011 roku wydarzenie odbywało się pod hasłem „Masz moc do zmian”. Celem projektu jest stworzenie takiego środowiska pracy, w którym każda osoba wie, że ma wpływ na bezpieczeństwo swoje i kolegów. Oprócz szkoleń, wizyt na budowach i konkursów o tematyce BHP, są to również analizy przyczyn wypadków. W 2011 roku przeszkolono ok. 300 osób – zarówno pracowników firmy, jak i firm partnerskich. Dzięki popularyzacji tematu wzrosła świadomość w zakresie BHP oraz zmniejszył się wskaźnik wypadków.

Grupa Velux w Polsce poprzez **Program ograniczania liczby wypadków przy pracy Safety Excellence** wdraża odpowiednie procedury i narzędzia zapewniające poprawę warunków bezpieczeństwa pracy, ale przede wszystkim zmienia myślenie i kulturę pracy. W ramach programu dogłębnej analizie poddane zostały procedury i środki ostrożności, zarówno w zakresie konserwacji i obsługi maszyn produkcyjnych, jak też zachowań w miejscu pracy. Zorganizowano również szkolenia dla menedżerów w dziedzinie zarządzania bezpieczeństwem oraz warsztaty dla pracowników, które poprzedzono badaniami. Przygotowano film edukacyjny dla pracowników. Dodatkowo powołano specjalny organ zarządzający bezpieczeństwem, odpowiedzialny za nadzór i promocję bezpieczeństwa pracy. Wprowadzono politykę informacyjną, dzięki której na różnych szczeblach przedsiębiorstwa oraz pomiędzy fabrykami firmy Velux, następuje wymiana wiedzy na temat potencjalnych zagrożeń i sposobów ich unikania. Jednym z elementów programu jest wyróżnienie dla wydziałów produkcyjnych, w których liczba „Dni bez wypadku” jest największa. Bezpieczeństwo na drodze to kolejny temat poruszany przez firmy w kwestii bezpieczeństwa w miejscu pracy. Co roku w Polsce 1800 osób ponosi śmierć w wypadkach samochodowych w trakcie pełnienia obowiązków zawodowych. Podejmując wysiłki w kierunku obniżenia tych statystyk, PZU kieruje wiele programów prewencyjnych do sektora flot samochodowych. Cele programu **Bezpieczna Flota PZU** to między innymi poprawa bezpieczeństwa

pracowników firm flotowych, weryfikacja i podniesienie poziomu wiedzy oraz umiejętności praktycznych kierowców, wzrost efektywności funkcjonowania floty przedsiębiorstwa i oczywiście zwiększenie bezpieczeństwa na drogach. Zaproszone do programu firmy mają możliwość skorzystania z dofinansowanych przez PZU szkoleń dla kierowców, a także możliwość skorzystania w bezpiecznych warunkach z symulatora dachowania oraz symulatora zderzenia w pasach. W 2011 roku w ramach programu zrealizowano: badanie poziomu bezpieczeństwa dla 128 flot, szkolenia z ryzyka w ruchu drogowym dla 372 osób, szkolenia e-learningowe z bezpieczeństwa ruchu drogowego dla 830, szkolenia z doskonalenia techniki jazdy samochodami osobowymi dla 528, szkolenia z doskonalenia techniki jazdy samochodami ciężarowymi i autobusami dla 72 osób.

W związku z coraz bardziej mobilnym podejściem do pracy oraz koniecznością częstego przemieszczania się pracowników w ramach obowiązków służbowych **Dolnośląski Okręg Obrotu Gazem PGNiG** rozpoczął program **Bezpieczna jazda**. Jego celem jest udoskonalenie techniki jazdy pracowników, którzy posiadają uprawnienia do jazdy samochodem służbowym. W 2010 roku zostało przeszkolonych ok. 40 pracowników, zaś w 2011 – ok. 60.

Coca-Cola HBC Polska przeprowadziła w październiku 2011 roku **Kampanię promującą bezpieczną jazdę**. W trakcie tygodniowej kampanii pracownicy Coca-Cola HBC Polska zaskakiwani byli szokującymi SMS-ami wysłanymi na ich służbowe telefony komórkowe, e-mailami zawierającymi drastyczne zdjęcia oraz mocno oddziaływującymi na wyobraźnię plakatami. Ponadto otrzymywali krótkie artykuły o tym, co warto wiedzieć nt. bezpieczeństwa na drodze oraz dane związane z wypadkami. Wypożyczono również symulator dachowania, dzięki któremu pracownicy biura głównego w Warszawie mogli osobiście przekonać się, jakie mogą być skutki jazdy samochodem z nadmierną prędkością, bez zapiętych pasów oraz jak groźne może okazać się pozostawienie w aucie przedmiotów tj. chociażby pusta plastikowa butelka po napoju. Całej kampanii towarzyszyło proste przesłanie: jedź ostrożnie, chodź bezpiecznie, rób to, co niezbędne, by zapewnić bezpieczeństwo sobie i innym – myśl o bezpieczeństwie związanym z ruchem pojazdów i o tym, co możesz zrobić, by być bardziej odpowiedzialnym.

Akcję społeczną na temat **bezpieczeństwa na drodze** przeprowadziła firma **Pernod Ricard Polska**, która podczas **Responsib'ALL Day – Wewnętrznego Dnia CSR**, promowała hasło: „Pięś? Nie jedź!”. Akcja lokalna odbyła się 23 maja 2011 roku w Warszawie oraz Poznaniu i zaangażowała wszystkich pracowników – w sumie ponad 400 osób. W części edukacyjnej odbył się panel dyskusyjny, w którym wzięli udział eksperci między innymi z Wydziału Ruchu Drogowego Komendy Głównej Policji, Stowarzyszenia Alter Ego pomagającego ofiarom wypadków drogowych czy mobilnej grupy ratowniczej R2. Gościem specjalnym był kierowca rajdowy i wielokrotny Mistrz Polski, Leszek Kuzaj. Firma zorganizowała również wystawę pokazującą swoje najlepsze praktyki oraz kampanie społeczne organizowane przez organizacje pozarządowe. Kolejnym etapem akcji było podpisywanie osobistych deklaracji odnośnie akcji „Pięś? Nie jedź!” (ponad 400 podpisów w Polsce) oraz rozdawanie materiałów edukacyjnych

warszawskim kierowcom. Akcja społeczna została zapoczątkowana wśród pracowników warsztatami edukacyjnymi, prowadzonymi od lutego do maja 2011 roku. Dzięki temu pracownicy mogli przekazać swoją wiedzę oraz materiały edukacyjne blisko 22 tys. kierowców.

Tematem **Dnia Bezpieczeństwa** w zakładach **NSG Group w Polsce** były zagadnienia związane z bezpieczeństwem ruchu drogowego. W ramach programu zorganizowano liczne spotkania, quizy i konkursy. Przeprowadzono rozmowy na temat zapobiegania wypadkom, a także projekcje filmów o niebezpiecznych zachowaniach na drodze. Jednym z ważniejszych elementów była akcja „Czego nie zobaczysz w martwej strefie pojazdu”, podczas której pracownicy sprawdzali w praktyce, jak wygląda strefa zagrożenia. Uczestnicy inicjatywy dodatkowo wzięli udział w warsztatach pierwszej pomocy oraz w programie promowanym przez Honorowy Klub Krwiodawców z Sandomierza.

Praktyka firmy **Pekaes** również łączy w sobie aspekt bezpieczeństwa w miejscu pracy z bezpieczeństwem na drodze. Spółka nie tylko przestrzega przepisów dotyczących między innymi czasu pracy kierowców czy ich regularnych badań, ale też rygorystycznie podchodzi do kwestii stanu technicznego pojazdów. Flota Pekaes posiada dwa certyfikaty – „green lory” i „greek & safe lory”, co oznacza, że jej wyposażenie i stan techniczny są zgodne z dodatkowymi wymaganiami dotyczącymi bezpieczeństwa eksploatacji (na przykład obowiązkowym posiadaniem ABS czy wymogiem co do specjalnego układu kierowniczego). Firma wprowadza również rozwiązania dotyczące promocji działań związanych z rolą krwi w ratowaniu ludzkiego życia, w tym ratowaniu życia na drodze. W efekcie wewnętrznej akcji – „Poznaj swoją grupę krwi”, znajomość grupy krwi wśród kierowców wzrosła do 98%.

Doświadczenia z przebiegu akcji ratunkowych w Europie pokazały, że podczas wypadków służbom ratowniczym sprawia problem szybkie znalezienie kontaktu do firmy. Dlatego też przygotowana została specjalna, wielojęzyczna karta „Emergency Call” z informacjami o numerach kontaktowych Pekaes czynnych całą dobę, którą każdy kierowca firmy ma w dokumentach lub w widocznym miejscu w pojeździe. Pracownicy, w tym zwłaszcza kierowcy przechodzą również szkolenia z pierwszej pomocy przedmedycznej.

W warsztatach z pomocy przedmedycznej mieli okazję uczestniczyć także pracownicy **ING Banku Śląskiego** w ramach akcji **Życie jest darem. Pierwsza pomoc**. W 2011 roku zorganizowanych zostało 50 szkoleń, w których udział wzięło 500 pracowników. Na szkolenie składa się godzinna prezentacja i 2-godzinne ćwiczenia praktyczne z użyciem manekina i defibrylatora. Chęć udziału w szkoleniu zgłosiło ponad 800 pracowników, którzy niejednokrotnie borykali się z problemem, w jaki sposób prawidłowo udzielić pierwszej pomocy klientom banku i współpracownikom.

Połączenie szkoleń z bezpiecznej jazdy, pierwszej pomocy, bezpieczeństwa w pracy i w domu, a także zdrowego odżywiania zaoferowała swoim pracownikom firma **Żywiec Zdrój** podczas akcji **Dzień WISE**, która odbyła się w Żywcu, Mirosławcu i Warszawie. Choć warsztaty nie były obowiązkowe, wzięło w nich udział prawie 500 osób.

Koncepcja „Dni Wise” opiera się na traktowaniu bezpieczeństwa jako priorytetu w codziennych działaniach, na indywidualnym zaangażowaniu każdego pracownika oraz poprawie bezpieczeństwa poprzez działania profilaktyczne.

Źródło: Raport *Odpowiedzialny biznes w Polsce 2011*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2011, s. 48-51.

CSR sprzyja elastyczności w podejmowaniu działań i pozwala organizacji adekwatnie reagować na pojawiające się sygnały z rynku i środowiska pracy oraz wprowadzać innowacyjne rozwiązania w ramach posiadanych przez firmę kompetencji. Strategie i programy CSR mogą pomóc w zarządzaniu ryzykiem poprzez stworzenie środowiska, w którym pracownicy czują odpowiedzialność za wykonywaną pracę i gdzie mogą przekazywać i otrzymywać informację zwrotną (feedback).

Wartość CSR dla organizacji przejawia się w sposobie interakcji z pracownikami. Pracownicy oczekują od pracodawcy czegoś więcej niż tylko pensji.¹²⁰ Chcą się identyfikować z organizacją i jej wartościami, co potwierdzają zaprezentowane w poniższym przykładzie działania zrealizowane w poszczególnych firmach w ramach programów CSR.

2.6. Monitoring działań w zakresie PR wewnętrznego

Monitoring mediów to w najprostszym ujęciu precyzyjne wyszukiwanie, przetwarzanie i analizowanie wszelkich informacji dostępnych we wszystkich mediach: w prasie, radiu, telewizji i Internecie, zawsze pod kątem ściśle określonych potrzeb danej firmy, instytucji czy osoby. Dzięki rozwojowi narzędzi informatycznych, wyniki monitoringu są dostarczane zazwyczaj za pośrednictwem autorskich, zaawansowanych serwisów, oferowanych przez firmy i agencje świadczące usługi monitoringu. Większość agencji monitoringowych oferuje specjalistyczne narzędzia umożliwiającym nie tylko przegląd, ale również analizę pozyskanych informacji¹²¹. Platformy te czy aplikacje umożliwiają również sprawną komunikację i zarządzanie danymi¹²².

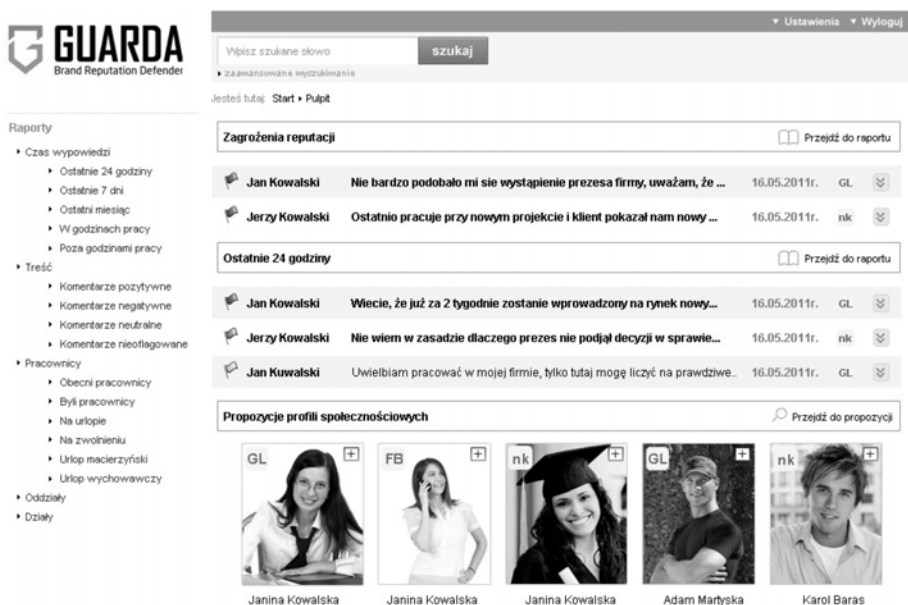
¹²⁰ Ibidem.

¹²¹ Na potrzeby rozdziału przeanalizowano zakres działalności następujących agencji monitoringu mediów, ze szczególnym uwzględnieniem monitoringu mediów społecznościowych: e-MediaSystem: <http://www.e-mediasystems.com/>; Instytut Monitorowania Mediów: <http://www.instytut.com.pl/>; Newton Media: <http://www.newtonmedia.pl/>; PRESS-SERVICE: <http://www.press-service.com.pl/>; Sentione: <http://sentione.pl/> [data dostępu: 08.03.2012].

¹²² Przykładowo: Brand24: <http://brand24.pl/produkt/monitorowanie-social-media/>; GUARDA BRD: <https://www.guarda.pl/index.html>; Sentymetr: <http://sentymetr.pl/> [data dostępu: 08.03.2012].

Na podstawie wyszukanych informacji w prasie, radiu, telewizji czy Internecie opracowywane są specjalistyczne raporty wizerunkowe, będące podstawowym celem działań monitoringowych.¹²³

Znalezienie informacji na temat firmy, jej produktów czy osób pracujących w organizacji, jest jedynie połową sukcesu. Bardzo ważnym elementem monitorowania otoczenia jest interpretacja pozyskanych informacji. Zakres monitoringu Internetu może być dostosowywany do specyfiki i charakteru tematu zlecanego przez pracodawcę. Monitorowane są portale, strony tematyczne, serwisy informacyjne, czasopisma on-line, blogi, miliony grup dyskusyjnych, wskazane strony firmowe i prywatne oraz oczywiście – media społecznościowe (patrz poniższy przykład).



Rys. 2.5. Ilustracja możliwości pulpitu nawigacyjnego GUARDA

Źródło: https://www.guarda.pl/jak_to_dziala.html [08.03.2012].

Monitoring portali społecznościowych to bardzo skuteczne narzędzie, dzięki któremu pracodawca (czy też inny zlecniodawca) bezzwłocznie może zdobyć informację o tym, czym ludzie obecnie się interesują i w razie potrzeby szybko zareagować. Pracodawca może w rytko pozyskać informacje zwrotne od

¹²³ Wawer M., Rzemieniak M., *Budowanie wizerunku pracodawcy w mediach społecznościowych a rekrutacja pracowników*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2012, w druku.

pracowników w zakresie na przykład działań firmy. Precyzyjny monitoring mediów społecznościowych umożliwia również ocenę wagi wypowiedzi (na przykład poprzez jej oznaczenie) oraz śledzenie innych biorących udział w dyskusji (rys. 2.5).

Nowe opinie, poglądy i oceny, które kształtują ludzkie wybory, pojawiają się w Internecie każdego dnia. Dla pracodawcy kluczowe są te, które dotyczą jego firmy, ale też i konkurencji. Profesjonalne narzędzia, dają pracodawcy możliwości monitorowania wielu źródeł jednocześnie.

Wszystkie kluczowe opinie, oceny i wypowiedzi, które pojawiają się na forach, blogach, mikroblogach oraz portalach społecznościowych zostają automatycznie zebrane i przedstawione w przejrzystej formie. Większość aplikacji posiada opcje udostępniania zebranych danych, filtrowania ich, porównywania i analizy, weryfikacji kontekstu i wydźwięku wypowiedzi oraz ustanawiania powiadomień dla „krytycznych” informacji.¹²⁴

Przykład:

Monitoring Internetu i social media prowadzony przez Instytut Monitorowania Mediów (IMM)

Monitoring Internetu może być prowadzony według klucza, którym może być na przykład nazwa firmy lub produktu, cała branża lub hasło opisujące dane zagadnienie. W ramach tej usługi IMM monitoruje ponad 5 tysięcy domen internetowych (kilkadziesiąt tysięcy stron) w podziale na strony internetowe oraz *social media* (blogi, forum, między innymi Facebook, Twitter, Blip, Goldenline). Dzięki takiemu rozróżnieniu możliwe jest śledzenie oficjalnych komunikatów informacyjnych dostępnych on-line, a także monitorowanie treści zawierających wątki dyskusji, co pozwala lepiej poznać rzeczywiste opinie Internautów.

Monitoring *social media* w IMM, prowadzony jest w ramach regularnego monitoringu Internetu. Dzięki temu wszyscy zleceniodawcy mają możliwość na bieżąco monitorować i analizować opinie Internautów na temat ich firmy bądź produktu, szybko reagując na potrzeby i uwagi użytkowników/Internautów.

Dzięki szerokim możliwościom analizy i raportowania oferowanym przez IMM, każdy klient jest w stanie ocenić rozwój wizerunku swojej firmy lub marki w Internecie. Firmom prowadzącym działania marketingowe w Internecie, monitoring *social media* oferowany przez IMM, ułatwi skuteczne planowanie działań promocyjnych. Informacje, również z serwisów społecznościowych, będą trafiały na indywidualną platformę zleceniodawcy, na której będą mogły być w łatwy i intuicyjny sposób analizowane.

¹²⁴ Op. cit.

Monitoring Social Media IMM to:

- analiza wypowiedzi internautów w czasie rzeczywistym na platformie internetowej, pod kątem dotarcia, ekwiwalentu reklamowego i wydźwięku,
- archiwum wypowiedzi zebranych dla konkretnego klienta przechowywane dowolnie długo,
- archiwum materiałów internetowych od 2005 roku,
- ocena wydźwięku materiału (sentymetu),
- raporty, generowanie statystyk i spersonalizowanych wykresów oraz eksport danych do Excela - w cenie stałego monitoringu,
- wsparcie indywidualnego konsultanta.

Wychodząc na przeciw potrzebom klientów IMM zaproponował nową usługę: Kompas Social Media. Jest to audyt dotychczasowej obecności firmy, marki, osoby czy nawet całej branży w mediach społecznościowych na tle jej obecności w Internecie. Raport umożliwia identyfikację najbardziej popularnych miejsc dyskusji na temat marki lub firmy, wskazuje również kanały jeszcze niezagospodarowane. Audyt sygnalizuje momenty największego nasilenia komentarzy, z uwzględnieniem głównych tematów. Uwzględniony jest w nim też wydźwięk publikacji na temat badanego hasła. Analiza wyszczególnia również autorów treści w sieci, będących liderami opinii.

Źródło: http://www.instytut.com.pl/monitoring_internetu, [data dostępu: 08.03.2012].

Jednak, jak wynika z badania przeprowadzonego przez Kompas Social Media, w maju 2011, monitoring komunikacji wciąż niepopularny. Badanie ukazało wiele dowodów jednak niedostatecznej edukacji w tym zakresie: od kwestii potencjalnych zagrożeń związanych z samą obecnością firmy w mediach społecznościowych, po możliwość wykorzystania wyników monitoringu w budowaniu strategii i bieżącej komunikacji. Jedynie 4% badanych nie ma wiedzy na temat swojej obecności w sieci z żadnego z dostępnych zakresów i rodzajów monitoringu.¹²⁵ Brak jest świadomości potrzeby ewaluacji i wykorzystywania tych danych chociażby do poprawy komunikacji.

Aż 86% badanych wskazało na skuteczność komunikacyjną publikacji na swój temat w Internecie. Jedynie 1% badanych nie wie, czy monitoruje obecność swojej firmy lub marki w sieci (tab. 2.3.).

Grupa 3% respondentów przyznaje, że nie monitoruje swoich aktywności na tradycyjnych stronach internetowych, a 10% - że tego nie robi lub nie wie, czy to robi w mediach społecznościowych. Jedną z przyczyn może być brak wiedzy na temat dostępu do czytelnych, tanich i łatwych w obsłudze narzędzi do monitorowania treści. Monitoring prowadzony samodzielnie jest trudniejszy: angażuje czas, etaty, nie zawsze jest prowadzony regularnie. Co jednak najważniejsze często jest wynikiem braku odpowiedniego przygotowania, know-how itp.

¹²⁵ Raport Kompas Social Media, *Co wiesz PR-owcu o social media?*, Badanie, Warszawa 2011.

Tab. 2.2. Monitorowanie aktywności w sieci

1%	badanych NIE WIE , czy monitoruje obecności swojej firmy lub marki w sieci	2% w mediach społecznościowych
3%	NIE MONITORUJE swoich aktywności na tradycyjnych stronach internetowych	8% w mediach społecznościowych
72%	REGULARNIE MONITORUJE obecność swojej firmy/marki w sieci	51% w mediach społecznościowych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Raport Kompas Social Media, Co wiesz PR-owcu o social media?, Raport z badania, Warszawa 2011.

Ponad 50% respondentów monitoruje swoje działania regularnie i kompleksowo. Drugą kwestią jest prawdopodobnie pokutujące nadal przekonanie, że skoro nie prowadzimy komunikacji w Internecie czy mediach społecznościowych, to nie musimy jej monitorować.

Opinie konsumentów, pracowników, klientów o naszej firmie czy marce zawsze mogą istnieć w sieci, nieważne, czy aktywnie w sieci się komunikujemy czy jesteśmy przekonani, że skoro nas tam nie ma, to nie ma też dyskusji na nasz temat. Cieszy, że ponad połowa badanych monitoruje obecność w mediach społecznościowych regularnie i kompleksowo. W całej sieci robi to prawie $\frac{3}{4}$ badanych.

Aż 99% chce znać liczbę nieprzychylnych komentarzy, wpisów i publikacji na temat swojej marki bądź firmy. Jeden na trzech badanych za bardzo ważną informację zwrotną z monitoringu uznał: liczbę wyświetleń danej publikacji, liczbę fanów, obserwujących.

Około 15% badanych nie ma zdania na temat tego, czy ważna jest dla nich wiedza na temat najaktywniejszych autorów publikacji i stron, na których najczęściej pojawiają się treści na ich temat. Nie zauważono korelacji z określoną branżą, regionem czy stanowiskiem zajmowanym przez respondentów, którzy najczęściej udzielali odpowiedzi „nie mam zdania”.

Znaczny odsetek badanych nie miał zdania na temat informacji zwrotnych w postaci danych, miar, wskaźników, jakie chcieliby uzyskać w wyniku monitorowania sieci (tab. 2.3.). Wychwycenie negatywnych informacji na temat firmy/marki jest dla specjalistów od komunikacji ważniejsza niż ogólna liczba publikacji. I nie ma w tej kwestii niezdecydowanych osób. Co w tej sytuacji

zastanawiające, chęć posiadania kompleksowej informacji na temat wydźwięku wszystkich publikacji deklaruje „tylko” 70% badanych, a bardzo ważna jest ona jedynie dla 16% specjalistów. To mniej, niż chętnych na poznanie liczby publikacji o konkurencji.

Tab. 2.3. Oczekiwane informacje zwrotne z sieci

99%	Chce znać liczbę nieprzychylnych informacji w sieci
86%	Chce znać liczbę swoich fanów, śledzących, komentujących itp.
16%	Tylko dla nich informacja na temat wydźwięku publikacji jest bardzo ważna

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Raport Kompas Social Media, Co wiesz PR-owcu o social media?, Raport z badania, Warszawa 2011.

Jeden na trzech badanych za bardzo ważną informację zwrotną z monitoringu uznał: liczbę wyświetleń danej publikacji, liczbę fanów, obserwujących itp., analizę semantyczną i przestrzeń marki w Internecie oraz informacje o randze czy popularności strony, na której znalazła się publikacja. Dane dotyczące ruchu w sieci i zaangażowania użytkowników w komunikację na temat marki były dla badanych ważniejsze, niż porównanie marki z konkurencją w sieci.

Media społecznościowe zaistniały w branży na większą skalę w roku 2009-2010, kiedy triumfy zaczęła święcić najpierw nk.pl, a potem angażujący polskich użytkowników Facebook. W związku z tym, zarówno umiejętności wykorzystania narzędzi, jak i wiadomości na temat sposobów i narzędzi do mierzenia ich efektywności, nie tylko w Polsce zresztą, dopiero się rozwijają. Należy śledzić trendy i testować różne rozwiązania, by wybrać te najlepiej dostosowane do potrzeb prowadzonej przez firmę strategii komunikacyjnej.

3. IDENTYFIKACJA SYTUACJI KRYZYSOWYCH W PRZEDSIĘBIORSTWIE

*„Trzeba się nauczyć ponosić porażki.
Nie można stworzyć nic nowego, jeżeli nie potrafi się
akceptować pomyłek.”*

Charles Knight

3.1. Definicja zjawiska kryzysu w aspekcie marketingowym i jego charakterystyka

Sytuacje kryzysowe są powszechnym zjawiskiem i mogą wystąpić w każdej organizacji. „Słowo kryzys pochodzi z greki (krisis) i oznacza zmiany”¹²⁶. Definiowany jest jako trudna sytuacja, proces wymuszający zmiany, zagrożenie bądź szansa dla przedsiębiorstwa. Może on pojawić się nagle i niespodziewanie, jednak często nie jest on przypadkowy.

„Kryzys to problem, który wymaga nie tylko zdecydowanego, ale i natychmiastowego działania ze strony organizacji”¹²⁷. Podejmowanie szybkich decyzji może być spowodowane naciskiem społeczeństwa, mediów lub wystąpieniem zdarzenia losowego, zagrażającego zdrowiu czy życiu człowieka.

„Z punktu widzenia public relations, kryzysem jest każda sytuacja, która naraża firmę na pogorszenie jej aktualnego wizerunku”¹²⁸. Dotyczy to zarówno zewnętrznego jak i wewnętrznego sposobu postrzegania organizacji.

Typowe sytuacje kryzysowe można opisać za pomocą następujących cech¹²⁹:

- **Zasięgiem oddziaływania kryzysu.** „Zazwyczaj kryzys nie jest tylko wewnętrzną sprawą firmy, dotyka szerszego grona: społeczności lokalnej, kontrahentów, rodzin pracowników itp.”¹³⁰
- **Nagłością problemu.** Zwykle w przedsiębiorstwach dużo wcześniej można zauważyć pierwsze oznaki sugerujące możliwość pojawienia się konfliktu, jednak punkt kulminacyjny ma on w najmniej spodziewanym momencie.

¹²⁶ Tomczonek Z., *Kryzysy gospodarcze i ich przyczyny*, „Marketing i Rynek”, nr 12/2010 grudzień 2010, s. 83.

¹²⁷ Cornelissen J., (przełożył) Kuczyński J.: *Komunikacja korporacyjna...*, op. cit., s.249.

¹²⁸ Lis F.J., *Komunikowanie się organizacji z otoczeniem. Aspekty psychospołeczne*, Wyd. Lubelskie Towarzystwo Naukowe, Lublin 2007, s.71.

¹²⁹ Opracowano na podstawie: Markiewicz K., Wawer M. (red.): *Problemy społeczne...*, op. cit., s. 40-42.

¹³⁰ Markiewicz K., Wawer M. (red.): *Problemy społeczne...*, op. cit., s. 40.

- **Gwałtownym rozwojem zdarzeń.** Można to zaobserwować w początkowej fazie problemu, kiedy to przedsiębiorstwo często traci kontrolę nad przebiegiem kryzysu.
- **„Dużym napięciem społecznym”¹³¹.** Sytuacje kryzysowe mogą być przyczyną powstawania negatywnych emocji i zdarzeń, tj. nerwowość, panika, spadek zaufania wobec kierownictwa. Pojawiające się napięcia często są skutkiem nagłaśniania kryzysu przez media.
- **Konfliktem interesów a nawet występowaniem agresji.** Powstaje, kiedy każda ze stron broni swoich racji i chce jak najwięcej wywalczyć. Przeciwnicy często przekraczają pewne granice, obrażają drugiego człowieka.
- **Nieprzemyślanymi zachowaniami.** „W czasie kryzysu działania podejmowane są w warunkach napięcia, stresu i negatywnych emocji¹³². Szybko podejmowane decyzje oraz spontaniczne wypowiedzi mogą być zaszkodzić organizacji.

Poza wyżej wymienionymi cechami charakterystycznymi, każdy kryzys ma swoją historię i przyczyny powstania oraz można go klasyfikować na podstawie jego typu i fazy, w której się znajduje.

3.2. Uczestnicy sytuacji kryzysowej

Powstawanie większości kryzysów jest ściśle związane z działaniem człowieka. „Im więcej osób bierze udział bezpośrednio w sytuacji kryzysowej, tym większy ma ona zasięg i tym większe szkody może poczynić w wizerunku firmy”¹³³. Poszczególni uczestnicy mogą mieć bezpośredni lub pośredni wpływ na przebieg poszczególnych faz kryzysu albo stanowić do grupę obserwatorów wydarzeń.

Poniżej przedstawiono następujące grupy uczestników kryzysów:

- **Pracownicy,** czyli osoby bezpośrednio związane z przedsiębiorstwem oraz z powstającymi problemami. „Choć mogą być jego przyczyną, zwykle są zainteresowani by firma była w jak najlepszej kondycji”¹³⁴.
- **Udziałowcy,** a mianowicie posiadacze akcji przedsiębiorstwa, członkowie zarządu. Osoby należące do tej grupy ponoszą konsekwencje związane ze szkodami wyrządzonymi przez kryzys.

¹³¹ Markiewicz K., Wawer M. (red.): *Problemy społeczne...*, op. cit., s. 41.

¹³² Markiewicz K., Wawer M. (red.): *Problemy społeczne...*, op. cit., s. 42.

¹³³ *Sytuacja kryzysowa w przedsiębiorstwie*, <http://www.library.edu.pl/czytelnia/nauki-spoleczne/60-sytuacja-kryzysowa-w-przedsiębiorstwie.html?start=1> [dat dostępu: 23.02.2011].

¹³⁴ Markiewicz K., Wawer M. (red.): *Problemy społeczne...*, op. cit., s. 42.

- **Konsumenci**, czyli osoby korzystające z usług lub produktów oferowanych przez firmę. Mogą odczuwać skutki sytuacji kryzysowych w postaci na przykład pogorszenia się jakości wykonywanych usług, podniesienie cen produktów.
- **Kooperanci** – dostawcy surowców i materiałów niezbędnych do funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz pośrednicy handlowi. Kryzys może spowodować zaprzestanie współpracy i tym samym źródło problemów dla współpracujących firm.
- **„Związki zawodowe i inne (na przykład ekologiczne)”** – grupy, na które organizacja wpływa poprzez swoje działania¹³⁵.
- **Opinia publiczna**, będąca grupą obserwatorów śledzących kolejne zdarzenia.
- **„Władze”** – określane jako zorganizowane grupy, ustanawiające regulacje odnoszące się do funkcjonowania organizacji¹³⁶.
- **Konkurenci** – grupy mogące wykorzystać słaby okres firmy, na przykład w celu zwiększenia udziału w rynku.

Natomiast ze względu na role pełnione w sytuacjach kryzysowych w literaturze przedmiotu wyodrębnia się następujące grupy uczestników:

- **„Inicjatorzy kryzysu”** – to osoby lub grupy bezpośrednio odpowiedzialne za wywołanie kryzysu¹³⁷. Mogą do nich należeć pracownicy, kierownictwo bądź inne osoby z otoczenia przedsiębiorstwa, które celowo lub przypadkowo prowadzą do powstawania sytuacji kryzysowych.
- **„Wybawcy”**, czyli osoby walczące z kryzysem. Należą do nich między innymi „zespół komunikacji kryzysowej” i agencje PR.
- **„Ofiary kryzysu”**, do których należą wszyscy pokrzywdzeni uczestnicy sytuacji kryzysowej, na przykład klienci wadliwego towaru, poszkodowani w wypadkach, rodziny ofiar katastrof, osoby tracące pracę.
- **„Beneficjenci kryzysu”** - osoby lub organizacje, które czerpią zyski z zaistniałego kryzysu, na przykład konkurenci, dziennikarze.
- **„Obserwatorzy”** - jest to grupa osób, które nie angażują się w żaden sposób w kryzys podczas jego trwania¹³⁸. Jednak należy brać pod uwagę, że w przyszłości może ulec to zmianie.

¹³⁵ Markiewicz K., Wawer M. (red.): *Problemy społeczne...*, op. cit., s. 43.

¹³⁶ Ibidem.

¹³⁷ Ibidem.

¹³⁸ *Sytuacja kryzysowa w przedsiębiorstwie*, <http://www.library.edu.pl> ..., op. cit.

3.3. Przyczyny powstawania sytuacji kryzysowych

„Kryzys może stanowić każda gwałtowna zmiana w samej firmie lub w środowisku społecznym, ekonomicznym i politycznym, w którym działa”¹³⁹. W literaturze przyczyny powstawania kryzysów dzieli się na zewnętrzne i wewnętrzne.

Przyczyny zewnętrzne to takie, na które organizacja nie ma wpływu, ale wynikają z faktu, iż przedsiębiorstwo funkcjonuje w danym mikro- i makrootoczeniu. Mogą one wywodzić się z postępu technologicznego, zmiany stylu życia społeczeństwa lub mieć podłoże polityczne.

Jako główne zewnętrzne przyczyny powstawania kryzysów w przedsiębiorstwie wymienia się¹⁴⁰:

Przyczyny wynikające z czynników makroekonomicznych:

- zmiany tempa wzrostu gospodarczego kraju, którym firma funkcjonuje;
- pogorszenie się sytuacji ekonomicznej w skali krajowej lub/i międzynarodowej;
- zmiany dotyczące polityki pieniężnej, fiskalnej;
- wzrost inflacji;
- wahania giełdowe, spadek wartości papierów wartościowych, kursów walut;
- zaostrzenie warunków otrzymywania kredytów przez banki centralne;
- zmiany przepisów prawnych dotyczących między innymi zatrudniania pracowników, prowadzenia i zakładania działalności gospodarczej, formy opodatkowania;
- pogorszenie się warunków na rynku pracy;
- wzrost cen produktów codziennego użytku;
- zmiany stylu życia konsumentów, pojawienie się nowych trendów.

Przyczyny wynikające z mikrootoczenia przedsiębiorstwa:

- pojawienie się konkurencji lub/i substytutów;
- wprowadzenie na rynek nowych technologii;
- wzmocnienie siły przetargowej dostawców, wzrost cen oferowanych usług bądź dostarczanych surowców;

¹³⁹ Cenker E.M., *Public relations...*, op. cit., s. 167.

¹⁴⁰ Opracowano na podstawie: Nowakowski M.K., Rzemieniak M., *Kryzys i przetrwanie w marketingu*, Difin, Warszawa 2003, s. 32; Lichniak I. (red.): *Nauka o przedsiębiorstwie. Wybrane zagadnienia*, Oficyna Wydawnicza: Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2009, s. 217; Wieczerzyńska B., *Kryzys w przedsiębiorstwie*, Wyd. CeDeWu, Warszawa 2009, s. 32-35.

- wyższe wymagania stawiane przez odbiorców;
- większe oczekiwania konsumentów co do jakości oferowanych usług/produktów;
- problemy dotyczące firm współpracujących;
- spadek popytu na produkty/usługi danego przedsiębiorstwa.

Główne źródła powstawania sytuacji kryzysowej stanowią również czynniki losowe, na które organizacja nie ma wpływu. Są to między innymi:

- katastrofy (na przykład lotnicze, morskie, budowlane);
- wypadki;
- susze, powódzie, pożary, tsunami, erupcje wulkanu, itp.

Natomiast drugą grupą źródeł powstawania kryzysów w przedsiębiorstwie są przyczyny wewnętrzne. Wynikają one bezpośrednio z funkcjonowania organizacji, a ponadto mówi się, że „u źródła wszystkich problemów firmy leżą niewłaściwe decyzje lub brak odpowiednich działań ze strony jej kierownictwa”¹⁴¹. Menedżerowie powinni na bieżąco analizować ogólny stan gospodarki i podczas planowania uwzględniać zarówno zagrożenia płynące z samej organizacji jak i z otoczenia.

W literaturze najczęściej wymienia się następujące wewnętrzne przyczyny pojawiających się problemów¹⁴²:

Niska skuteczność zarządzania

- autokratyczna kadra zarządzająca;
- nieskuteczne funkcjonowanie zarządu;
- brak planów strategicznych;
- „brak wizji i misji przedsiębiorstwa oraz jednoznacznie określonych celów”¹⁴³;
- zaniedbywanie zmian zachodzących w otoczeniu zewnętrznym;
- niewłaściwe inwestowanie;
- niewystarczająco wykwalifikowana kadra menedżerska;
- „niski poziom innowacyjności i zdolności przystosowania się do zmian rynkowych”¹⁴⁴.

Brak sprawnie działającego systemu kontrolingu kosztów

- niedokładne prognozowanie przyszłych wydatków;
- „brak (...) monitorowania kluczowych mierników efektywności”¹⁴⁵.

¹⁴¹ Wierczyńska B., *Kryzys w ...*, op. cit., s. 36.

¹⁴² Opracowanie własne na podstawie: Lichniak I. (red.): *Nauka o...*, op. cit., s. 217; Wierczyńska B., *Kryzys w ...*, op. cit., s. 36-41.

¹⁴³ Nowakowski M.K., Rzemieniak M., *Kryzys i przetrwanie...*, op. cit., s. 33.

¹⁴⁴ Lichniak I. (red.): *Nauka o...*, op. cit., s. 217.

¹⁴⁵ Wierczyńska B., *Kryzys w...*, op. cit., s. 37.

Mało efektywne działania marketingowe

- nieprowadzenie badań marketingowych;
- niska motywacja pracowników zajmujących się sprzedażą;
- niedostosowywanie się do zmian rynku;
- brak reakcji na nowe potrzeby konsumentów;
- mało kreatywni pracownicy marketingu;
- niskie nakłady na działania promocyjne.

Niewłaściwie prowadzona polityka kadrowa

- zaniedbywanie potrzeb pracowników;
- wysoka fluktuacja kadr;
- niewłaściwie zorganizowany system komunikowania się;
- konflikty pracowników;
- powstawanie plotek i pogłosek;
- brak identyfikacji personelu z organizacją i nieznajomość celów jej działalności;
- odejście „ważnej osoby” z przedsiębiorstwa;
- brak motywowania finansowego i pozafinansowego pracowników.

3.4. Kategorie sytuacji kryzysowych

Kryzysy mogą wystąpić w każdym przedsiębiorstwie, niezależnie od specyfiki jego działalności czy podjętych przygotowań, na wypadek wystąpienia zagrożeń. Jednak każdy problem jest inny, ma różne źródła powstania, charakteryzuje się innym przebiegiem, powoduje różne skutki.

Jednego z prostszych podziałów sytuacji kryzysowych dokonała A. Knap-Stefaniuk, który przedstawiono w tabeli 3.1.

Tab. 3.1. Kategorie kryzysów w przedsiębiorstwie

Lp.	Kryterium klasyfikacji	Nazwa kryzysu	Charakterystyka
1.	czas trwania i tempo rozwoju	natychmiastowy (nagły)	• szybkie podejmowanie decyzji, • brak możliwości planowania działań,
		przewlekły	• długi okres trwania, • niskie zaangażowanie kierownictwa w podejmowanie działań antykryzysowych, • często spowodowane przez plotki,
2.	miejsce występowania	wewnętrzny	• przyczynami powstania są wewnętrzne problemy organizacji,
		zewewnętrzny	• spowodowany działaniem zewnętrznego otoczenia przedsiębiorstwa,
3.	konsekwencje wystąpienia	destrukcyjny	• ma negatywne skutki, • prowadzi do poniesienia straty lub likwidacji firmy,
		twórczy	• wprowadza pozytywne zmiany, • przyczynia się do rozwoju działalności,
4.	przyczyny wywołujące sytuacje kryzysowe	rzeczywisty	• istnienie wielu przyczyn wywołujących problemy, • zazwyczaj stwarza wiele kłopotów,
		wirtualny	• wymyślony przez kierownictwo, aby umożliwić wprowadzenie zmian, • następuje poprawa funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Kryzys w organizacji – i co dalej, Knap-Stefaniuk A. www.wsz-pou.edu.pl/biuletyn/?p=&strona=biul_kryz&nr=2, [data dostępu: 29.11.2010].

Natomiast T. Smektała wyodrębnia następujące typy sytuacji kryzysowych¹⁴⁶:

- **czynnik ludzki** – problemy dotyczące osobistych problemów zatrudnionych pracowników, na przykład uzależnienia, choroby, dyskryminacja;
- **czynniki środowiskowe** – kryzysy ekologiczne powstałe w wyniku ingerencji człowieka, na przykład zanieczyszczeniem powietrza, skażeniem wód powierzchniowych;
- **kłopoty finansowe** – kryzysy, których powodami mogą być zadłużenie firmy, trudności z utrzymaniem płynności finansowej; spadki notowań na giełdzie papierów wartościowych;
- **czynniki polityczno-legislacyjne** – są to zdarzenia odnoszące się do zmian przepisów prawnych oraz decyzji ogłaszanych przez władze;
- **katastrofy naturalne** – kryzysy, za które firma nie ponosi odpowiedzialności, jednak należy jak najlepiej przygotować się na ich wystąpienie;
- **oskarżenia i plotki** – wszelkie pogłoski, które mogą zaszkodzić wizerunkowi przedsiębiorstwa;
- **problemy pracownicze** – kryzysy wynikające z niewłaściwego prowadzenia polityki personalnej, na przykład strajki, problemy z wypłacaniem wynagrodzeń;
- **problemy dotyczące produktów** – przyczynami wystąpienia tego typu sytuacji kryzysowej może być wprowadzenie na rynek wadliwego produktu, pogorszenie jakości wykonywanych usług;
- **świadome działanie na szkodę** – działania mające na celu zaszkodzenie organizacji, na przykład kradzież poufnych danych, sabotaż;
- **wypadki losowe** – problemy, które w małym stopniu wynikają z funkcjonowania firmy, na przykład wypadki samochodowe, awarie maszyn i urządzeń, pożary, itp.

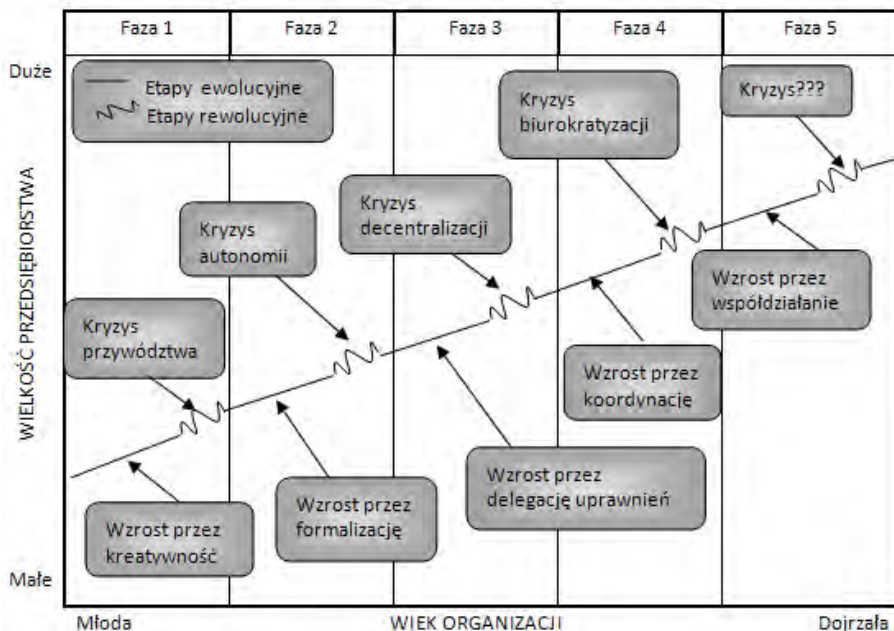
3.5. Kryzys – składowa poszczególnych etapów wzrostu organizacji

Przedsiębiorstwo przechodząc do kolejnej fazy życia, nie tylko rozwija się i przechodzi zmiany, ale również spotyka na swojej drodze wiele problemów. Kłopotliwe zjawiska nazywane są kryzysami, a obowiązkiem firmy, która chce się rozwijać, jest zwalczanie wszystkich napotykaných trudności. „Nieumiejętne ze strony przedsiębiorstwa reakcje lub ich brak mogą spowodować, że

¹⁴⁶ Opracowano na podstawie: Smektała T., *Public relations w sytuacjach kryzysowych przedsiębiorstw*, Wyd. Astrum, Wrocław 2001, s. 69-75.

organizacja nie może utrzymać się na rynku i utraci możliwości dalszego samodzielnego funkcjonowania”¹⁴⁷.

B. Wieczerzyńska w swojej pracy opisuje teorię „rozwoju poprzez kryzysy”, którą przedstawił L.E. Greiner. Według tej koncepcji „cykl życia organizacji składa się z pięciu faz, a każda z nich kończy się swoistą rewolucją, będącą odpowiedzią na pojawiający się kryzys”¹⁴⁸ (rys. 3.1.). Firma po opanowaniu każdej kolejnej sytuacji kryzysowej, może rozpocząć nowy etap funkcjonowania.



Rys. 3.1. Etapy wzrostu organizacji

Źródło Opracowanie własne na podstawie: Andruszkiewicz K., *Strategiczne zarządzanie marketingowe w polskich przedsiębiorstwach w warunkach kryzysu*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2007, s. 99; Wieczerzyńska B., *Kryzys w przedsiębiorstwie*, Wyd. CeDeWu, Warszawa 2009, s. 13.

Nowo powstałe przedsiębiorstwo, znajdujące się w **pierwszej fazie** wykazuje się kreatywnością i dużym zapałem do pracy. Kierownictwo skupia się głównie na wytwarzanych wyrobach bądź oferowanych usługach oraz na działaniach marketingowych. Natomiast pracownicy są gotowi pracować „po godzinach”.

¹⁴⁷ Andruszkiewicz K., *Strategiczne zarządzanie marketingowe w polskich przedsiębiorstwach w warunkach kryzysu*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2007, s. 98.

¹⁴⁸ Wieczerzyńska B., *Kryzys w...*, op. cit., s. 13.

Na tym etapie może pojawić się *kryzys przywództwa*, którego przyczynami są: wzrost wolumenu sprzedaży, zwiększenie popytu na usługi, zatrudnienie nowych pracowników oraz błędy popełniane przez menedżerów. Są oni nadal „pochłonięci” planowaniem wzrostu sprzedaży, pomijając przy tym kontrolowanie i organizowanie pozostałych czynności dotyczących pracy. „Wzrost personelu wraz ze wzrostem produkcji i brak wydzielonych kompetencji w takiej zbiorowości prowadzić będzie do chaosu w organizacji, stając się czynnikiem destruktywnym”¹⁴⁹. Rozwiązaniem problemu może być zatrudnienie kierownika, który dysponuje odpowiednimi umiejętnościami.

Po opanowaniu kryzysu przywództwa, organizacja może przejść do *drugiej fazy*, czyli wzrostu przez formalizację. Na tym etapie menedżerowie określają wytyczne do każdego stanowiska roboczego oraz ustalają formalne hierarchie relacji pomiędzy przełożonymi i podwładnymi. „Pojawia się wówczas *kryzys autonomii*, kiedy silne kierownictwo nie zechce przekazać części swoich uprawnień i odpowiedzialności personelowi kierownicemu niższych szczebli”¹⁵⁰. Jednak, aby pokonać powstające problemy należy dokonać dokładnego podziału uprawnień.

Wzrost w *fazie trzeciej* spowodowany jest poprzez delegowanie odpowiedzialności na kierowników znajdujących się na niższych szczeblach w strukturze organizacyjnej. „Pozwala to naczelnemu kierownictwu na zajęcie się sprawami strategicznymi całego przedsiębiorstwa, a także wzmacnia kontrolę działania poszczególnych jednostek”¹⁵¹. Takie rozwiązanie ma też swoje minusy, ponieważ każdy z kierowników skupia się na swoich zadaniach, zapominając jednocześnie o celach strategicznych całości firmy. Dlatego też w trzeciej fazie organizacja musi pokonać powstały *kryzys decentralizacji*, poprzez ograniczenie uprawnień menedżerów niższych szczebli.

Faza czwarta zapewniająca wzrost przez koordynację, ma na celu zbudowanie zespołów roboczych, z których każdy będzie odpowiedzialny za powierzone mu zadania. Na tym etapie sytuację kryzysową powoduje obciążenie nadmiernymi problemami kierownictwa średniego szczebla. Występujące konflikty, pomiędzy menedżerami niższego szczebla i naczelnym kierownictwem, wywołują *kryzys biurokratyzacji*. Aby pokonać trudności należy zatroszczyć się o pełnienie obowiązków na zasadzie współpracy.

„*Fazę piątą* cechuje wzrost przez współdziałanie i współodpowiedzialność”¹⁵². Na tym etapie pracownicy utożsamiają się z firmą oraz zmniejsza się poziom formalizacji i biurokracji. Badania dotyczące zmian zachodzących w firmach, pozostawiają miejsce na pojawienie się kolejnych sytuacji kryzysowych oraz na znalezienie ich rozwiązań.

¹⁴⁹ Wieczerzyńska B., *Kryzys w...*, op. cit., s. 14.

¹⁵⁰ Wieczerzyńska B., *Kryzys w...*, op. cit., s. 14.

¹⁵¹ Ibidem.

¹⁵² Wieczerzyńska B., *Kryzys w...*, op. cit., s. 15.

3.6. Scenariusze postępowania firm w sytuacjach kryzysowych

„Są kryzysy, których przewidzenie sprawiłoby trudności nawet jasnowidzom. Jednak nawet ogólne przygotowanie na trudną sytuację kryzysową zwiększa szanse przedsiębiorstwa w walce o wizerunek”¹⁵³. Należy więc nieustannie obserwować otoczenie, podejmować skuteczne działania oraz sporządzać strategię zarządzania sytuacjami kryzysowymi.

F.J. Lis w swoich rozważaniach proponuje następujące etapy przygotowań organizacji do wystąpienia ewentualnych problemów¹⁵⁴:

1) „wykrywanie sygnałów ostrzegawczych”

Pierwszy etap działań, umożliwiający dostrzeżenie pojedynczych problemów, które mogą stać się przyczyną powstania sytuacji kryzysowej. Było to możliwe, należy opracować system skutecznej komunikacji z publicznością wewnętrzną oraz z klientami. Warto, więc zwrócić uwagę na umożliwienie pracownikom przekazywania sprzężeń zwrotnych, swobodnym komunikowaniu problemów, na przykład w trakcie rozmów bezpośrednich lub poprzez „skrzynkę pomysłów i zażaleń”.

2) „przygotowanie i działania prewencyjne”

Kolejne kroki obejmują przeprowadzanie częstych kontroli w niepewnych obszarach oraz dokonywanie analiz otrzymywanych wyników. Dzięki takim działaniom kierownictwo może przypuszczać, kiedy nastąpi stan kryzysowy i wcześniej ostrzec pracowników oraz rozpocząć postępowanie według przygotowanego planu.

3) „powstrzymywanie skutków kryzysu”

Celem tego etapu jest minimalizowanie negatywnego oddziaływania kryzysu na przedsiębiorstwo, „czyli zabezpieczenie tych obszarów, które nie zostały jeszcze objęte kryzysem”¹⁵⁵. Szczególną uwagę należy zwrócić na działania public relations skierowane do opinii publicznej oraz na komunikację z pracownikami.

4) „normalizacja”

Kierownictwo powinno jak najszybciej opanować nową sytuację firmy i dążyć do powrotu do stanu sprzed wystąpienia kryzysu. Innym rozwiązaniem, zamiast powrotu do przeszłości, jest wprowadzenie zmian w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa i potraktowanie nowego stanu jako normalny, co umożliwi efektywniejsze działanie organizacji.

¹⁵³ Zwolińska M., *Manual kryzysowy*, „Marketing w Praktyce”, nr 01 (143) styczeń 2010, s. 72.

¹⁵⁴ Opracowano na podstawie: Lis F.J., *Komunikowanie się organizacji z otoczeniem. Aspekty psychospołeczne*, Wyd. Lubelskie Towarzystwo Naukowe, Lublin 2007, s. 71.

¹⁵⁵ Lis F.J., *Komunikowanie się organizacji z otoczeniem. Aspekty psychospołeczne*, Wyd. Lubelskie Towarzystwo Naukowe, Lublin 2007, s. 71.

5) „wyciąganie wniosków na przyszłość”

Po opanowaniu zaistniałego problemu należy dokładnie przeanalizować przebieg kryzysu, podjęte działania oraz ich wpływ na przebieg sytuacji kryzysowej. Wyciągnięte wnioski powinny posłużyć jako nauka na przyszłość.

3.7. Plan komunikacji w sytuacji kryzysowej

Sytuacje kryzysowe mogą pojawić się nagle i dlatego każde przedsiębiorstwo powinno mieć opracowane procedury postępowania w takich sytuacjach. Gotowe plany umożliwiają wykorzystanie metod zarządzania sytuacją kryzysową już na etapie pojawienia się problemu.

Tworzenie tego typu instrukcji jest niezwykle trudne, ponieważ należy w nich uwzględnić cały personel firmy jak również otoczenie zewnętrzne. Na potrzeby niniejszej pracy zaprezentowano plan komunikacji kryzysowej. Zawiera on siedem etapów¹⁵⁶:

1) Analiza sytuacji przedsiębiorstwa i jego otoczenia

Pierwszą czynnością, jaką należy wykonać przed sporządzaniem wszelkiego rodzaju planów zarządzania informacjami w kryzysie jest dokładna analiza sytuacji firmy, a mianowicie:

- wyszczególnienie „typów potencjalnych sytuacji kryzysowych i ich skutków”¹⁵⁷;
- analiza otoczenia organizacji, a w szczególności współników, kontrahentów, odbiorców, akcjonariuszy;
- określenie aktualnego poziomu komunikacji z publicznością wewnętrzną oraz opinią publiczną.

2) Wybór osób tworzących „Zespół Komunikacji Kryzysowej”

Każde przedsiębiorstwo powinno wyodrębnić kilku pracowników odpowiedzialnych za komunikację w sytuacji kryzysowej. W skład zespołu kryzysowego powinny wchodzić zaufane osoby zajmujące następujące stanowiska:

- prezes firmy;
- dyrektor public relations;
- osoba odpowiedzialna za komunikację wewnętrzną (internal communication);
- rzecznik prasowy;
- radca prawny.

¹⁵⁶ Opracowanie własne na podstawie: Cenker E.M., *Public relations...*, op. cit., s. 169; *Jak opracować plan komunikacji kryzysowej*, <http://www.pressence.com.pl/index.php?m=m48>, [data dostępu: 23.02.2011].

¹⁵⁷ Cenker E.M., *Public relations...*, op. cit., s. 169.

W zależności od przyczyny kryzysu w skład zespołu mogą również należeć dyrektor ds. marketingu lub dyrektor ds. produkcji, itp. Po dokonaniu wyboru odpowiednich osób, należy przeprowadzić analizę umiejętności poszczególnych członków zespołu i ewentualnie zgłosić potrzebę szkolenia. Treningi i poznawanie nowych technik komunikacji jest niezwykle ważne w przypadku rzecznika prasowego, gdyż to on jest łącznikiem organizacji z otoczeniem zewnętrznym.

3) Opracowanie systemu obiegu informacji

„Informacje zwiastujące nadejście kryzysu można dostrzec na każdym poziomie organizacji”¹⁵⁸. Niepokojące sygnały może zauważyć pracownik dowolnego działu, a w pierwszej kolejności osoby mające kontakt z otoczeniem zewnętrznym, na przykład sekretarki, portierzy, pracownicy biura obsługi klienta, przedstawiciele handlowi czy pracownik działu personalnego. Dlatego należy wszystkim pracownikom umożliwić a nawet ułatwić drogę dotarcia do odpowiedniej osoby.

W celu prawidłowego obiegu ważnych informacji warto jest opracować schemat postępowania w przypadku wystąpienia jakiegokolwiek sytuacji kryzysowej. Tego typu instrukcje powinny zawierać wyszczególnione przypadki oraz dane kontaktowe osób odpowiedzialnych za dane dziedziny. Wszystkie niepokojące sytuacje powinny możliwie szybko dotrzeć do „zespołu komunikacji kryzysowej”.

4) Ocena sytuacji kryzysowej

Zebrane sygnały ostrzegawcze powinny być dokładnie zbadane i przeanalizowane przez odpowiedzialny za to zespół kryzysowy. Następnie należy opracować prawdopodobne scenariusze rozwoju zdarzeń oraz ocenić ryzyko i wybrać sposób postępowania w zaistniałej sytuacji kryzysowej. W tym celu powinno się zorganizować spotkanie dla pracowników zespołu, najlepiej, aby miało ono charakter „burzy mózgów”.

5) Przygotowanie komunikatów

Kolejnym ważnym etapem jest skonstruowanie przekazów informujących o aktualnej sytuacji i planowanych działaniach. W tym celu należy zastanowić się kim będą odbiorcy i co należałoby im przekazać. Odpowiedzialny za to zespół powinien przygotować kilka gotowych scenariuszy wypowiedzi skierowanych do wszystkich uczestników kryzysu oraz oddzielne komunikaty do specjalnych grup, jeśli wymaga tego sytuacja.

¹⁵⁸ *Jak opracować plan komunikacji kryzysowej*, <http://www.pressence.com.pl/index.php?m=m48>
[data dostępu: 23.02.2011]

6) Wybór narzędzi komunikacji

Istnieje wiele możliwości komunikowania aktualności o stanach kryzysowych zarówno pracowników jak i otoczenia zewnętrznego. Zagadnienia dotyczące informowania publiczności wewnętrznej omówione zostały w poprzednich rozdziałach.

Natomiast narzędzia, które można wykorzystać w celu informowania otoczenia zewnętrznego to między innymi: konferencje prasowe, wystąpienia w telewizji, wywiady, zamieszczanie informacji na firmowych stronach internetowych czy portalach społecznościowych.

7) Komunikowanie

W oparciu o przyjętą strategię zarządzania kryzysem i wybrane metody komunikacji, opracowane wiadomości należy przekazać do otoczenia. Właściwie jest, w pierwszej kolejności poinformować pracowników przedsiębiorstwa, następnie współników i kontrahentów a dopiero później nawiązać kontakt z publicznością zewnętrzną.

Niezależnie od rodzaju zaistniałego problemu, przedsiębiorstwo, w podejmowaniu jakichkolwiek działań, powinno kierować się między innymi następującymi zasadami¹⁵⁹:

- Dokładnie planuj, wszystkie działania.
- Przygotuj precyzyjne i zrozumiałe komunikaty.
- Jak najczęściej informuj media o przebiegu zdarzeń.
- Zawsze mów prawdę.
- Przyznaj się do błędu, jeżeli jest to zgodne z tym, co się wydarzyło.
- Nie dopuść do ujawnienia poufnych informacji.
- Przyjmuj krytykę.
- Natychmiast wyjaśniaj krążące plotki.
- Odwołuj się do uczuć.

3.8. Strategie komunikacji w sytuacji kryzysowej

Przedsiębiorstwo może w różny sposób reagować na pojawiający się kryzys. Dokonując wyboru odpowiedniej strategii działania należy rozważyć:

- stopień odpowiedzialności firmy za powstałe problemy;
- przyczyny powstania kryzysu (wewnętrzne, zewnętrzne);
- charakter kryzysu;
- aktualny oraz oczekiwany wizerunek organizacji.

¹⁵⁹ Opracowanie własne na podstawie: Cenker E.M., *Public relations...*, op. cit., s. 170; Smektała T., *Public relations w...*, op. cit., s. 111-113.

Tab. 3.2. Strategie komunikacji kryzysowej

Strategia	Charakterystyczne działania	Opis
„Nie ma problemu”	• zaprzeczanie • atakowanie • wyjaśnianie	Głównym założeniem strategii jest zanegowanie istnienia problemu. Przedsiębiorstwo tłumaczy, że kryzys w ogóle nie wystąpił. Często dochodzi do konfrontacji z osobami lub grupami, które twierdzą inaczej.
Utrzymywania dystansu	• wymówki • znalezienie „kozła ofiarnego” • bagatelizowanie	„Przedsiębiorstwo oskarża o wywołanie kryzysu osobę lub grupę spoza firmy” ¹⁶⁰ . Strategia ma na celu odsunięcie firmy od odpowiedzialności za wystąpienie sytuacji kryzysowej oraz zaznaczenie, że nie należy wyolbrzymiać problemu.
Skojarzenia	• przypominanie • porównywanie	Organizacja przechwala się swoimi dotychczasowymi osiągnięciami oraz przypomina o podejmowanych działaniach dobroczynnych, co prowadzi do osłabienia negatywnych opinii dotyczących zarówno firmy jak i zaistniałej sytuacji kryzysowej.
Cierpienia	• wiktyimizacja	„Działania mające wykazać, że organizacja została bardzo poszkodowana przez kryzys” ¹⁶¹ . Robienie z firmy ofiary losu prowadzące do uzyskania sympatii publiczności.
Akceptacji i odbudowy	• przeprosiny • odszkodowanie	„Przedsiębiorstwo przyjmuje na siebie pełną odpowiedzialność za kryzys i prosi interesariuszy o wybaczenie” ¹⁶² . Obiecuje również rekompensatę i pomoc poszkodowanym na skutek działania zaistniałych zdarzeń.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Cornelissen J., (przełożył) Kuczyński J.: *Komunikacja korporacyjna...op. cit...*, s. 260; Dąbrowski T.J., *Komunikacja kryzysowa jako narzędzie kształtowania reputacji*, „Marketing i Rynek”, nr 8/2010 sierpień 2010, s. 9-15., (PWE), s. 14.

¹⁶⁰ Dąbrowski T.J., *Komunikacja kryzysowa jako narzędzie kształtowania reputacji*, „Marketing i Rynek”, nr 8/2010 sierpień 2010, s. 9-15 (PWE), s. 14.

¹⁶¹ Cornelissen J., (przełożył) Kuczyński J.: *Komunikacja korporacyjna...*, op. cit., s. 260.

¹⁶² Dąbrowski T.J., *Komunikacja kryzysowa...*, op. cit., s. 14.

3.9. Konsekwencje braku skutecznych działań komunikacyjnych w sytuacjach kryzysowych

Zaistniałe sytuacje kryzysowe mogą wywołać wiele szkód dla organizacji, ale jednocześnie wprowadzić pozytywne zmiany. To, jakie skutki będzie miał powstały kryzys, w dużym stopniu zależy od kierownictwa firmy.

Do negatywnych konsekwencji sytuacji kryzysowych związanych z otoczeniem zewnętrznym przedsiębiorstwa możemy zaliczyć między innymi¹⁶³:

- obniżenie reputacji firmy, pogorszenie wizerunku zewnętrznego;
- obniżenie poziomu zaufania opinii publicznej do przedsiębiorstwa;
- urata lojalności klientów;
- spadek wielkości sprzedaży;
- wycofanie się inwestorów.

Natomiast niepożądane zjawiska występujące wewnątrz firmy to:

- utrata zaufania pracowników wobec działań kierownictwa;
- odejście pracowników z firmy;
- masowe zwolnienia, spadek wysokości wynagrodzenia, pogorszenie się warunków pracy, które prowadzą do protestów i strajków;
- zmniejszenie zaangażowania, a w związku z tym spadek efektywności pracy;
- problemy komunikacyjne.

Należy również pamiętać o tym, że kryzys może przyczynić się do poprawy funkcjonowania firmy, co jest możliwe dzięki podjęciu odpowiednich działań we właściwym czasie. Wystąpienie jakiejkolwiek sytuacji kryzysowej wymusza dokładne przeanalizowanie obecnego stanu i wprowadzenie zmian mających na celu poprawę funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Aby tak się stało należy szczególną uwagę zwrócić nie tylko na potrzeby rynku, ale również na komunikację z personelem. Konsultowanie proponowanych rozwiązań z pracownikami oraz informowanie ich na bieżąco zwiększa szansę na sukces i eliminuje problemy związane z niepewnością.

¹⁶³ Opracowano na podstawie: Grudzewski W.M., Hejduk I., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Sustainability w biznesie czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*, Wyd. POLTEXT, Warszawa 2010, s. 53.

4. ANALIZA I OCENA ROLI DZIAŁAŃ PUBLIC RELATIONS WEWNĘTRZNEGO W SYTUACJACH KRYZYSOWYCH

*„Bądź sobą i nie bój się porażki.
Obawa przed porażką zwykle ją wywołuje.
Zaufaj ludziom, którzy cię otaczają. A jeśli już raz się pomylisz,
nigdy tej pomyłki nie powtórzysz.”*

Carlos Ghosnt

4.1. Wpływ działań PR wewnętrznego na kryzysy branży telemarketingowej

W ramach prac nad problematyką działań PR wewnętrznego w sytuacjach kryzysowych, przeprowadzono między innymi badania charakteryzujące funkcjonowanie systemu komunikacji i występujące sytuacje kryzysowe w analizowanym przedsiębiorstwie. Badania miały charakter dwuetapowy. Etap pierwszy polegał na przeprowadzeniu wywiadów ustrukturalizowanych z osobami odpowiedzialnymi za funkcjonowanie firmy oraz za obieg informacji. Przeprowadzono wywiady z trzema osobami: Dyrektorem Oddziału przedsiębiorstwa, Specjalistą ds. Human Resources oraz Kierownikiem Sprzedaży. Drugim etapem było zbadanie opinii pracowników danej firmy za pomocą kwestionariuszy ankietowych.

4.2. Zastosowane metody badawcze oraz opis próby badawczej

Pierwszym problemem badawczym było poznanie metod i narzędzi komunikacyjnych stosowanych w firmie telemarketingowej oraz realizowanych i planowanych działań związanych z komunikacją wewnętrzną, czyli internal communication. Następnie wyszczególnienie najczęściej pojawiających się nieprawidłowości związanych z przebiegiem informacji oraz poznanie opinii zarówno kierowników jak i pracowników na temat funkcjonowania komunikacji w firmie.

Kolejne zagadnienie, które było poddane badaniu dotyczyło stopnia przygotowania firmy na wypadek wystąpienia sytuacji kryzysowej, funkcjonowania przedsiębiorstwa w momencie pojawienia się problemu oraz proponowanych zmian mających na celu uniknięcie kryzysu w przyszłości.

Zastosowane metody badawcze na potrzeby niniejszej książki to wywiad strukturalizowany oraz kwestionariusz ankietowy.

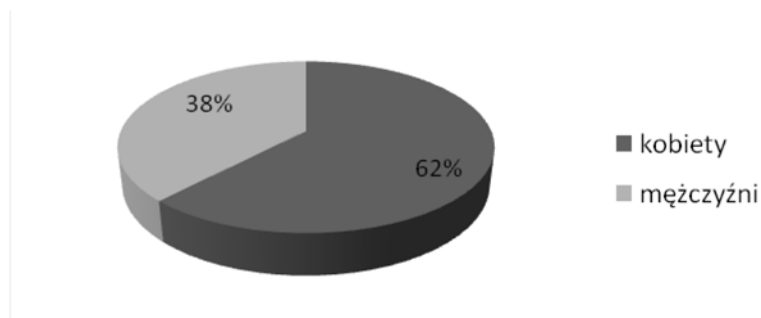
Wykorzystanie techniki wywiadu ustrukturalizowanego pozwoliło na uzyskanie odpowiedzi na te same pytania od osób pracujących na różnych stanowiskach w tej samej firmie. Forma wywiadu umożliwiła respondentom udzielanie swobodnych wypowiedzi oraz opinii dotyczących badanych zagadnień.

Natomiast zastosowana technika kwestionariusza ankietowego pozwoliła na przebadanie większej próby badawczej w stosunkowo krótkim czasie oraz pozyskanie informacji niezbędnych do opracowania.

Badane przedsiębiorstwo to firma telemarketingowa oferująca swoje usługi na zasadzie outsourcingu. Swoim klientom proponuje profesjonalne usługi telemarketingowe: prowadzenie działu obsługi klienta oraz sprzedaż produktów. Firma istnieje na rynku od kilku lat i zatrudnia średnio ok. czterdziestu pracowników.

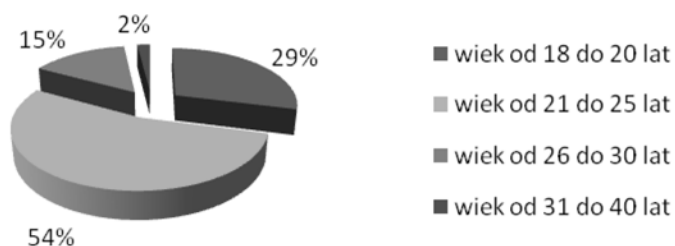
Badanie było przeprowadzane w miesiącach: marzec i kwiecień 2011 roku i wzięły w nim udział trzy osoby zajmujące stanowiska kierownicze i specjalistyczne, z którymi przeprowadzono wywiady ustrukturalizowane, natomiast na pytania zawarte w kwestionariuszu ankietowym odpowiedziało 62 pracowników. Ze względu na małą liczebność grupy badawczej wśród aktualnych pracowników, udział w badaniu wzięły zarówno osoby zatrudnione w firmie wyżej wspomnianym czasie w liczbie 37 konsultantów jak również 25 osób, które pracowały w danym przedsiębiorstwie w ciągu 2010 roku.

Na pytania znajdujące się w kwestionariuszu ankietowym i wywiadzie ustrukturalizowanym odpowiedzi udzieliło: 62% kobiet i 38% mężczyzn (rys. 4.1.). Wiek respondentów kształtuje się w granicach od 18 do 40 lat (rys. 4.2.). Liczną grupą badanych stanowiącą 54% są osoby w wieku od 21 do 25 lat.



Rys. 4.1. Udział kobiet i mężczyzn w grupie respondentów

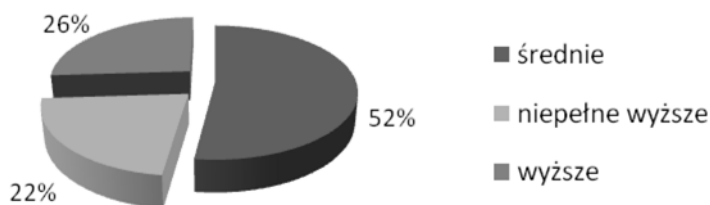
Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań dyplomowych w okresie 01.03-30.04.2011.



Rys. 4.2. Wiek respondentów

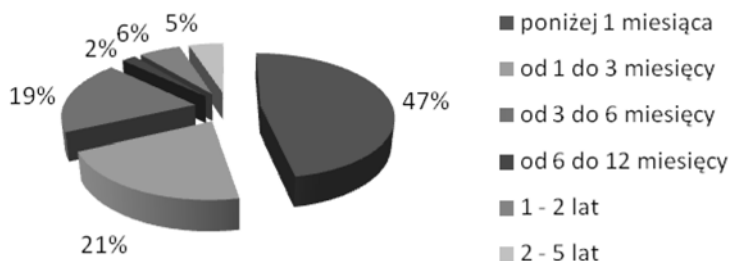
Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań dyplomowych w okresie 01.03-30.04.2011.

Ze względu na młody wiek badanych przeważającą grupą stanowiącą 52% wszystkich respondentów są osoby posiadające wykształcenie średnie (rys. 4.3.). Najliczniejszą grupą, aż 47% są osoby ze stażem pracy krótszym niż 1 miesiąc (rys. 4.4.).



Rys. 4.3. Wykształcenie respondentów

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań dyplomowych w okresie 01.03-30.04.2011.



Rys. 4.4. Staż pracy respondentów

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań dyplomowych w okresie 01.03-30.04.2011.

Krótki staż pracy konsultantów oraz ich młody wiek mogą sugerować, iż większość badanych osób traktuje pracę w telemarketingu jako dodatkową

i po przepracowaniu okresu próbnego odchodzi, bądź zostaje zwolniona. Ponadto najprawdopodobniej są to osoby, które kontynuują naukę, a praca w badanej firmie pomaga im zdobyć pierwsze doświadczenia związane z karierą zawodową.

4.3. Wnioski wynikające z przeprowadzonych wywiadów ustrukturalizowanych

A) WYWIAD NR 1 Z DNIA 20.04.2011

Rozmowa została przeprowadzona z kobietą pracującą na stanowisku: Dyrektora Oddziału badanej firmy.

KK: Jaką rolę odgrywa komunikacja wewnętrzna w Pani firmie?

DO: W naszej firmie komunikacja służy głównie do przekazywania informacji dotyczących codziennej pracy jak również informowania o planowanych zmianach.

KK: Czy Pani firma umożliwia pracownikom swobodne wyrażanie opinii i krytyki w sposób anonimowy?

DO: Owszem, sporządzamy anonimowe ankiety i w ten sposób badamy jak pracownicy postrzegają tematy istotne dla firmy.

KK: Czy zgłaszane pomysły docierają do odpowiednich osób? Jak firma na nie reaguje?

DO: Na temat otrzymanych wyników badań ankietowych oraz proponowanych pomysłów dyskutujemy a posiedzeniu Zarządu i zazwyczaj wtedy zapada decyzja o wdrożeniu ciekawego projektu bądź jego odrzuceniu.

KK: A co się dzieje, jeśli Zarząd odrzuca pomysł?

DO: Zazwyczaj pracownicy są informowani o odrzuceniu proponowanego rozwiązania, jeżeli jest to ważny problem, to staramy się wytłumaczyć konsultantom, dlaczego nie możemy go wdrożyć.

KK: Czy obecny system komunikacji w Pani firmie uwzględnia potrzeby i oczekiwania pracowników?

DO: Myślę, że tak. Każdy z pracowników wie co należy do jego obowiązków, a poza tym opracowaliśmy jasny system wynagrodzeń, który również jest znany pracownikom.

Tab. 4.1. Realizowane i planowane projekty w ramach komunikacji z pracownikami, wypowiedź Pani Dyrektor Oddziału badanej firmy

<i>KK: Na jakich projektach Pani firma koncentrowała się w ostatnim czasie (rok), jeżeli chodzi o komunikację z pracownikami, a jakie projekty zamierza realizować w najbliższym czasie?</i>	<i>DO</i>
Doskonalenie istniejących narzędzi komunikacji	Planowane*
Wprowadzenie nowych narzędzi komunikacji	Planowane*
Komunikowanie zmian w firmie	Realizowane**
Rozwijanie działu komunikacji wewnętrznej	Nie wiem
Doskonalenie komunikacji góra-dół	Realizowane**
Doskonalenie komunikacji dół-góra	Realizowane**
Doskonalenie komunikacji poziomej	Realizowane**
Rozwijanie umiejętności komunikacyjnych menedżerów	Realizowane**
Rozwijanie umiejętności komunikacyjnych pracowników	Planowane*
Komunikowanie strategii/wizji/celów firmy	Realizowane**
Badanie (audyt) komunikacji wewnętrznej/ opinii pracowników	Nie wiem
Realizowanie projektów ukierunkowanych na integrowanie pracowników	Planowane*
Komunikacja kryzysowa (związana z konkretnym kryzysem w firmie)	Realizowane**
Komunikacja kryzysowa (związana z kryzysem gospodarczym)	Realizowane**
* w najbliższym czasie	
** w ostatnim czasie	

Źródło: Opracowanie własne w ramach badań dyplomowych na podstawie wypowiedzi Pani Dyrektor Oddziału badanej firmy z dnia 20.04.2011.

Tab. 4.2. Narzędzia komunikacji stosowane w badanej firmie oraz planowane, wypowiedź Pani Dyrektor Oddziału badanej firmy

KK: Czy Pani firma stosuje lub planuje wdrożyć następujące instrumenty komunikacji z pracownikami?	DO:
Ankiety	Stosowane
Dyskusje grupowe	Stosowane
Prezentacje	Stosowane
Rozmowy telefoniczne	Stosowane
Skrzynki pomysłów i zażeń	Planowane
Komunikacja bezpośrednia	Stosowane
Tablice ogłoszeń	Stosowane
Wiadomości e-mail, SMS	Stosowane

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wypowiedzi Pani Dyrektor Oddziału badanej firmy z dnia 20.04.2011.

KK: Jakie problemy w komunikacji wewnętrznej pojawiają się w Pani firmie? (pomiędzy kierownictwem a pracownikami, pomiędzy samymi pracownikami, a jakie na szczeblu kierowniczym).

DO: Najczęstszym problemem jest niedoinformowanie wszystkich pracowników na bieżąco. Zazwyczaj większość wiadomości przekazujemy podczas spotkań grupowych a pracownicy nieobecni na spotkaniu z opóźnieniem otrzymują te informacje. W komunikacji pomiędzy pracownikami nie zauważyłam problemów, tworzą oni zgrane zespoły. Natomiast z osobami będącymi na szczeblach kierowniczych znamy się już od dłuższego czasu i myślę, że nauczyliśmy się wzajemnej współpracy, dlatego ja nie dostrzegam jakichkolwiek problemów.

KK: Jak Pani myśli, jaką rolę w Pani firmie odgrywa komunikacja nieformalna?

DO: Prawdopodobnie dość istotną – tak jak w każdej firmie, czasem powstają plotki, które zaburzają pracę, ale nie stanowi to dla nas większego problemu.

KK: Jednym z najczęściej pojawiających się problemów w branży telemarketingowej jest brak odpowiedniej kadry bądź duża rotacja pracowników. Proszę omówić jak Pani firma radzi sobie z tym problemem i jak wygląda komunikacja zarówno wobec stałych pracowników jak i tych rozpoczynających pracę?

DO: Bardzo często prowadzimy rekrutację nowych pracowników oraz szkolenia przygotowujące do pracy. Konsultanci, którzy dopiero zaczynają pracę są włączani w dyskusje grupowe już od pierwszych dni pracy, co pomaga im szybciej się zaklimatyzować.

KK: Czy Pani firma podejmuje działania komunikacyjne mające na celu zatrzymanie pracowników w firmie? Jeżeli tak, to jakie?

DO: Wprowadziliśmy nowy system motywacyjny, organizujemy konkursy na najlepszego sprzedawcę miesiąca, wyniki wywieszamy na tablicy ogłoszeń.

Tab. 4.3. Przygotowanie firmy odnośnie internal communication oraz na ewentualne pojawienie się kryzysu, wypowiedź Pani Dyrektor Oddziału badanej firmy

KK: Czy Pani firma posiada formalnie opracowaną:	DO:
Strategię komunikacji wewnętrznej	W przygotowaniu
Plan komunikacji kryzysowej	Nie
Strategię komunikacji kryzysowej	Nie
System wczesnego wykrywania sygnałów sytuacji kryzysowych	Nie
Powołany „Zespół komunikowania kryzysowego”	Nie

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wypowiedzi Pani Dyrektor Oddziału badanej firmy z dnia 20.04.2011.

KK: Te działania, można powiedzieć, że są skierowane bardziej do stałych pracowników, a jak Pani firma stara się zatrzymać nowych konsultantów, którzy nie posiadają jeszcze dobrze wyćwiczonych umiejętności sprzedażowych?

DO.: Zazwyczaj już w okresie próbnym a nawet w pierwszym tygodniu pracy widzimy czy ktoś ma predyspozycje do pracy w telesprzedaży i z tymi osobami prowadzimy częste rozmowy, tak aby pomóc im się wdrożyć. Natomiast

pozostałym pracownikom przedstawiamy wskaźniki ich wydajności i informujemy, że nie możemy przedłużyć z nimi umowy.

KK: Czy podejrzewa Pani, że w firmie mogą pojawić się jakiegokolwiek sytuacje kryzysowe? Proszę powiedzieć, jakie?

DO: Największym problemem może być brak odpowiednich kandydatów do pracy i oczywiście niskie wyniki sprzedażowe konsultantów.

KK: Jak Pani firma jest przygotowana do pojawienia się możliwych sytuacji kryzysowych?

DO: Staramy się zapobiegać tego typu sytuacjom poprzez częste poszukiwanie uzdolnionych potencjalnych pracowników oraz motywowanie aktualnie zatrudnionych osób.

KK: Czy w Pani firmie kiedykolwiek wystąpiła jakakolwiek sytuacja kryzysowa? Proszę powiedzieć, jakie to były kryzysy?

DO: Znaczna nieobecność pracowników w pracy spowodowała niską sprzedaż i krótkotrwale pogorszenie się sytuacji finansowej firmy.

KK: Jakie działania podejmowała Pani firma w zaistniałej sytuacji?

DO: Staraliśmy się znaleźć rozwiązanie problemu i w tym celu przeprowadzaliśmy częste rozmowy z pracownikami.

KK: Jak ocenia Pani komunikację z pracownikami podczas funkcjonowania firmy w sytuacji kryzysowej?

DO: Niestety nie najlepiej. Z powodu nieobecności nie wszyscy pracownicy zostali w tym samym czasie poinformowani o powstałych problemach, co powodowało dużo plotek i nieporozumień.

KK: Jakie narzędzia komunikacyjne zostały wykorzystane?

DO: Częściej organizowaliśmy spotkania grupowe.

KK: Pracownicy zostali wyczerpująco czy wybiórczo poinformowani o zaistniałej sytuacji?

DO: Staraliśmy się przedstawić wszystkie istotne informacje.

KK: Jakie były skutki pozytywne bądź negatywne zaistniałego zdarzenia, które miały wpływ na komunikację z pracownikami?

DO: Kryzys udało się opanować więc ta sytuacja nie spowodowała poważnych skutków negatywnych. Natomiast plusem zaistniałej sytuacji z pewnością okazało się skłonienie pracowników do wcześniejszego informowania o planowanych nieobecnościach.

KK: Czy według Pani pracownicy powinni być jak najlepiej poinformowani o zbliżającym się bądź istniejącym kryzysie? Czy lepiej dla firmy byłoby jak najdłużej ukrywać te informacje?

DO: Myślę, że to zależy od skali problemu i jego przyczyn. Jeżeli przyczyną kryzysu jest na przykład małe zaangażowanie pracowników to z pewnością należy ich o wszystkim poinformować. Jednak jeżeli sytuacja kryzysowa wywołana jest niewłaściwym zarządzaniem to należy zastanowić się nad tym co i kiedy powiedzieć zatrudnionym.

KK: Czy uważa Pani, że nieumiejętne komunikowanie się z pracownikami może doprowadzić do wystąpienia sytuacji kryzysowej w firmie?

DO: Z pewnością tak, szczególnie w firmach zatrudniających młode, niedoświadczone osoby. Aktualnie rynek pracy jest w bardzo trudnej sytuacji i pracownicy boją się o swoje stanowiska, są zestresowani, wszystko to może prowadzić do niewłaściwej interpretacji przekazywanych informacji.

KK: Czy mogłaby Pani wymienić główne przyczyny wewnętrzne, które mogą doprowadzić do powstania sytuacji kryzysowej?

DO: Małe zaangażowanie pracowników, niewłaściwy system motywacyjny, zakłócenia w procesie komunikacji, niesprawiedliwe traktowanie pracowników i oczywiście niewłaściwe zarządzanie.

KK: Czy mogłaby Pani wymienić działania komunikacyjne skierowane do pracowników, które firma może bądź powinna wykorzystywać w walce z kryzysem?

DO: Z pewnością częste rozmowy z pracownikami, grupowe spotkania i dyskusje, podczas których można wszystko dokładnie wytłumaczyć i dopowiedzieć.

KK: Jeżeli mogłaby Pani zmienić jedną rzecz w sposobie komunikacji firmy z pracownikami, co by to było?

DO: Uczyniłabym komunikację bardziej otwartą jak również chciałabym, aby wszyscy pracownicy byli w tym samym momencie i na bieżąco informowani o zmianach.

KK: Jaką radę mogłaby Pani dać dla innych osób odpowiedzialnych za komunikację z pracownikami?

DO: Należy dokładnie przemyśleć to, co chcemy przekazać oraz w jaki sposób, ponieważ wszyscy różnimy się i możemy inaczej postrzegać to samo zjawisko.

KK: Dziękuję za udzielenie odpowiedzi na powyższe pytania oraz poświęcony czas i życzę samych sukcesów w pracy.

B) WYWIAD NR 2 Z DNIA 11.04.2011

Rozmowa została przeprowadzona z kobietą pracującą na stanowisku: Specjalisty ds. Human Resources.

Tab. 4.4. Realizowane i planowane projekty w ramach komunikacji z pracownikami, wypowiedź Specjalisty ds. Human Resources badanej firmy

<i>KK: Na jakich projektach Pani firma koncentrowała się w ostatnim czasie (rok), jeżeli chodzi o komunikację z pracownikami, a jakie projekty zamierza realizować w najbliższym czasie?</i>	<i>HR:</i>
Doskonalenie istniejących narzędzi komunikacji	Planowane*
Wprowadzenie nowych narzędzi komunikacji	Planowane*
Komunikowanie zmian w firmie	Realizowane**
Rozwijanie działu komunikacji wewnętrznej	Nie wiem
Doskonalenie komunikacji góra-dół	Realizowane**
Doskonalenie komunikacji dół-góra	Realizowane**
Doskonalenie komunikacji poziomej	Realizowane**
Rozwijanie umiejętności komunikacyjnych menedżerów	Realizowane**
Rozwijanie umiejętności komunikacyjnych pracowników	Nie wiem
Komunikowanie strategii/wizji/celów firmy	Realizowane**
Badanie (audyt) komunikacji wewnętrznej/ opinii pracowników	Nie wiem
Realizowanie projektów ukierunkowanych na integrowanie pracowników	Planowane*
Komunikacja kryzysowa (związana z konkretnym kryzysem w firmie)	Realizowane**
Komunikacja kryzysowa (związana z kryzysem gospodarczym)	Realizowane**
* w najbliższym czasie ** w ostatnim czasie	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wypowiedzi Specjalisty ds. Human Resources badanej firmy z dnia 11.04.2011.

KK: Jaką rolę odgrywa komunikacja wewnętrzna w Pani firmie?

HR: Główną rolą komunikacji jest informowanie pracowników o ich zadaniach. Komunikacja odgrywa również bardzo ważną rolę w procesie integracji pracowników oraz przekazywania sobie porad i wskazówek dotyczących wykonywanej pracy.

KK: Czy Pani firma umożliwia pracownikom swobodne wyrażanie opinii i krytyki w sposób anonimowy?

HR: Tak, za pomocą anonimowych ankiet pytamy pracowników o ich odczucia związane z pracą w naszej firmie.

KK: Czy zgłaszane pomysły docierają do odpowiednich osób? Jak firma na nie reaguje?

HR: Pomysły zawarte w ankietach trafiają do członków Zarządu. Jeżeli zgłaszane pomysły są zgodne ze strategią firmy – są wdrażane.

KK: Czy obecny system komunikacji w Pani firmie uwzględnia potrzeby i oczekiwania pracowników?

HR: Nie wiem...ale wydaje mi się, że tak.

Tab. 4.5. Narzędzia komunikacji stosowane w badanej firmie oraz planowane, wypowiedź Specjalisty ds. Human Resources badanej firmy

KK: Czy Pani firma stosuje lub planuje wdrożyć następujące instrumenty komunikacji z pracownikami?	HR:
Ankiety	Stosowane
Dyskusje grupowe	Stosowane
Prezentacje	Stosowane
Rozmowy telefoniczne	Stosowane
Skrzynki pomysłów i zażeń	Planowane
Komunikacja bezpośrednia	Stosowane
Tablice ogłoszeń	Stosowane
Wiadomości e-mail, SMS	Stosowane

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wypowiedzi Specjalisty ds. Human Resources badanej firmy z dnia 11.04.2011.

KK: Jakie problemy w komunikacji wewnętrznej pojawiają się w Pani firmie? (pomiędzy kierownictwem a pracownikami, pomiędzy samymi pracownikami, a jakie na szczeblu kierowniczym).

HR: Wysoka absencja powoduje, że nie wszystkie informacje docierają w tym samym momencie do wszystkich pracowników.

KK: Jak Pani myśli, jaką rolę w Pani firmie odgrywa komunikacja nieformalna?

HR: Pracownicy często dyskutują ze sobą na tematy związane z pracą, dlatego też czasem dochodzi do nieporozumień, ponieważ pracownicy mają indywidualne plany sprzedaży uzależnione od ich umiejętności i stażu pracy i czasem niewłaściwie je interpretują.

KK: Jednym z najczęściej pojawiających się problemów w branży telemarketingowej jest brak odpowiedniej kadry bądź duża rotacja pracowników. Proszę omówić jak Pani firma radzi sobie z tym problemem i jak wygląda komunikacja zarówno wobec stałych pracowników jak i tych rozpoczynających pracę?

HR: Przedstawienie obowiązującego systemu motywacyjnego oraz warunków pracy odbywa się już podczas rozmowy kwalifikacyjnej, dzięki czemu kandydat wie czego może się spodziewać pracując w naszej firmie. Natomiast w trakcie zatrudnienia wszyscy pracownicy są jednako informowani o zmianach podczas grupowego spotkania.

KK: Czy Pani firma podejmuje działania komunikacyjne mające na celu zatrzymanie pracowników w firmie? Jeżeli tak to jakie?

HR: Wykorzystujemy tablicę ogłoszeń z informacjami o nagrodzie za najlepszy wynik sprzedaży dla pracownika miesiąca.

KK: Czy podejrzewa Pani, że w firmie mogą pojawić się jakiekolwiek sytuacje kryzysowe? Proszę powiedzieć, jakie?

HR: Sytuacje kryzysowe mogą być związane z niskimi wynikami sprzedaży pracowników.

KK: Jak Pani firma jest przygotowana do pojawienia się możliwych sytuacji kryzysowych?

HR: Staramy się tworzyć systemy motywacyjne, które pozwoliłyby uniknąć wspomnianego problemu.

Tab. 4.6. Przygotowanie firmy odnośnie internal communication oraz na ewentualne pojawienie się kryzysu, wypowiedź Specjalisty ds. Human Resources badanej firmy

KK: Czy Pani firma posiada formalnie opracowaną:	HR:
Strategię komunikacji wewnętrznej	Nie
Plan komunikacji kryzysowej	Nie
Strategię komunikacji kryzysowej	Nie
System wczesnego wykrywania sygnałów sytuacji kryzysowych	Nie
Powołany „Zespół komunikowania kryzysowego”	Nie

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wypowiedzi Specjalisty ds. Human Resources badanej firmy z dnia 11.04.2011.

KK: Czy w Pani firmie kiedykolwiek wystąpiła jakakolwiek sytuacja kryzysowa? Proszę powiedzieć, jakie to były kryzysy?

HR: Tak w naszej firmie tak jak w każdej zdarzają się sytuacje kryzysowe, najczęściej jest to mała liczba stałych pracowników bądź wysoka absencja.

KK: Jakie działania podejmowała Pani firma w zaistniałej sytuacji?

HR: Częściej prowadziliśmy rekrutację nowych pracowników.

KK: Jak ocenia Pani komunikację z pracownikami podczas funkcjonowania firmy w sytuacji kryzysowej?

HR: Bardziej skupiliśmy się na zatrudnianiu nowych pracowników, dlatego mniej uwagi poświęcaliśmy na rozmowy z aktualnie zatrudnionymi i nie byli oni na bieżąco informowani o wszystkich zmianach.

KK: Jakie narzędzia komunikacyjne zostały wykorzystane?

HR: Prowadziliśmy więcej bezpośrednich rozmów z pracownikami.

KK: Pracownicy zostali wyczerpująco czy wybiórczo poinformowani o zaistniałej sytuacji?

HR: Myślę, że dostarczyliśmy wszystkich niezbędnych informacji.

KK: Jakie były skutki pozytywne bądź negatywne zaistniałego zdarzenia, które miały wpływ na komunikację z pracownikami?

HR: Wprowadziliśmy nowe narzędzie komunikacji a mianowicie tablice ogłoszeń, tak aby wszyscy pracownicy mogli w dowolnym momencie zapoznać się z planowanymi zmianami.

KK: Czy według Pani pracownicy powinni być jak najlepiej poinformowani o zbliżającym się bądź istniejącym kryzysie? Czy lepiej dla firmy byłoby jak najdłużej ukrywać te informacje?

HR: Moim zdaniem należy stopniowo przygotowywać pracowników do zmiany mającej pojawić się w organizacji.

KK: Czy uważa Pani, że nieumiejętne komunikowanie się z pracownikami może doprowadzić do wystąpienia sytuacji kryzysowej w firmie?

HR: Nieumiejętna komunikacja może spowodować kryzys, doprowadzić do nieporozumień oraz konfliktów na linii kierownictwo-pracownicy.

KK: Czy mogłaby Pani wymienić główne przyczyny wewnętrzne, które mogą doprowadzić do powstania sytuacji kryzysowej?

HR: Mogą to być nieprawidłowo sformułowane komunikaty, niejasny system komunikacji, czy też niedostosowanie komunikatu do odbiorcy.

KK: Czy mogłaby Pani wymienić działania komunikacyjne skierowane do pracowników, które firma może bądź powinna wykorzystywać w walce z kryzysem?

HR: Pracownicy powinni mieć dokładny obraz sytuacji a to jest możliwe dzięki wykorzystaniu prezentacji, tablicy ogłoszeń i indywidualnym rozmowom z pracownikami.

KK: Jeżeli mogłaby Pani zmienić jedną rzecz w sposobie komunikacji firmy z pracownikami, co by to było?

HR: Chciałabym, aby pewne informacje szybciej docierały do pracowników.

KK: Jaką radę mogłaby Pani dać dla innych osób odpowiedzialnych za komunikację z pracownikami?

HR: Szybsze przekazywanie informacji kluczowych dla pracowników.

KK: Dziękuję za udzielenie odpowiedzi na powyższe pytania oraz poświęcony czas i życzę samych sukcesów w pracy.

C) WYWIAD NR 3 Z DNIA 14.04.2011

Rozmowa została przeprowadzona z Panem pracującym na stanowisku: Kierownika Sprzedaży.

Tab. 4.7. Realizowane i planowane projekty w ramach komunikacji z pracownikami, wypowiedź Kierownika Sprzedaży badanej firmy

<i>KK: Na jakich projektach Pana firma koncentrowała się w ostatnim czasie (rok), jeżeli chodzi o komunikację z pracownikami, a jakie projekty zamierza realizować w najbliższym czasie?</i>	KS:
Doskonalenie istniejących narzędzi komunikacji	Planowane*
Wprowadzenie nowych narzędzi komunikacji	Planowane*
Komunikowanie zmian w firmie	Planowane*
Rozwijanie działu komunikacji wewnętrznej	Nie wiem
Doskonalenie komunikacji góra-dół	Realizowane**
Doskonalenie komunikacji dół-góra	Realizowane**
Doskonalenie komunikacji poziomej	Realizowane**
Rozwijanie umiejętności komunikacyjnych menedżerów	Realizowane**
Rozwijanie umiejętności komunikacyjnych pracowników	Planowane*
Komunikowanie strategii/wizji/celów firmy	Nie wiem
Badanie (audyt) komunikacji wewnętrznej/ opinii pracowników	Nie wiem
Realizowanie projektów ukierunkowanych na integrowanie pracowników	Planowane*
Komunikacja kryzysowa (związana z konkretnym kryzysem w firmie)	Realizowane**
Komunikacja kryzysowa (związana z kryzysem gospodarczym)	Realizowane**
* w najbliższym czasie ** w ostatnim czasie	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wypowiedzi Kierownika Sprzedaży badanej firmy z dnia 14.04.2011.

KK: Jaką rolę odgrywa komunikacja wewnętrzna w Pana firmie?

KS: Najważniejszym celem komunikacji w naszej firmie jest przekazanie niezbędnych informacji i instrukcji dotyczących wykonywanej pracy.

KK: Czy Pana firma umożliwia pracownikom swobodne wyrażanie opinii i krytyki w sposób anonimowy?

KS: Tak, często pracownicy wypełniają anonimowe ankiety, w których mogą wyrazić swoje zdanie na różne tematy.

KK: Czy zgłaszane pomysły docierają do odpowiednich osób? Jak firma na nie reaguje?

KS: Firma stara się - oczywiście w miarę możliwości – wdrażać ciekawe pomysły.

KK: Czy obecny system komunikacji w Pana firmie uwzględnia potrzeby i oczekiwania pracowników?

KS: Nie jestem w stanie odpowiedzieć na to pytanie.

Tab. 4.8. Narzędzia komunikacji stosowane w badanej firmie oraz planowane, wypowiedź Kierownika Sprzedaży badanej firmy

KK: Czy Pana firma stosuje lub planuje wdrożyć następujące instrumenty komunikacji z pracownikami?	KS:
Ankiety	Stosowane
Dyskusje grupowe	Stosowane
Prezentacje	Stosowane
Rozmowy telefoniczne	Stosowane
Skrzynki pomysłów i zażaleń	Planowane
Komunikacja bezpośrednia	Stosowane
Tablice ogłoszeń	Stosowane
Wiadomości e-mail, SMS	Stosowane

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wypowiedzi Kierownika Sprzedaży badanej firmy z dnia 14.04.2011.

KK: Jakie problemy w komunikacji wewnętrznej pojawiają się w Pana firmie? (pomiędzy kierownictwem a pracownikami, pomiędzy samymi pracownikami, a jakie na szczeblu kierowniczym).

KS: Pomiędzy kierownictwem a pracownikami największym problemem jest duża nieobecność pracowników, co powoduje, że przekazywane informacje nie do wszystkich docierają. Natomiast pomiędzy samymi pracownikami szwankuje informacja o klientach, tzn. nie zawsze informują siebie nawzajem o nawiązaniu kontaktu z danym klientem oraz o charakterze prowadzonych rozmów.

KK: Jak Pan myśli, jaką rolę w Pana firmie odgrywa komunikacja nieformalna?

KS: Według mnie poprzez nieformalne rozmowy i spotkania pracownicy integrują się co poprawia ich współpracę.

KK: Jednym z najczęściej pojawiających się problemów w branży telemarketingowej jest brak odpowiedniej kadry bądź duża rotacja pracowników. Proszę omówić jak Pana firma radzi sobie z tym problemem i jak wygląda komunikacja zarówno wobec stałych pracowników jak i tych rozpoczynających pracę?

KS: Duża rotacja pracowników spowodowana jest brakiem odpowiednich predyspozycji do sprzedaży. Rozwiązaniem są częste szkolenia i rozmowy prowadzone przez doświadczonych kierowników. Komunikacja zarówno z pracownikami nowymi jak i stałymi odbywa się na zasadach bezpośredniości i wyrozumiałości.

Tab. 4.9. Przygotowanie firmy odnośnie internal communication oraz na ewentualne pojawienie się kryzysu, wypowiedź Kierownika Sprzedaży badanej firmy

KK: Czy Pana firma posiada formalnie opracowaną:	KS:
Strategię komunikacji wewnętrznej	W przygotowaniu
Plan komunikacji kryzysowej	Nie
Strategię komunikacji kryzysowej	Nie
System wczesnego wykrywania sygnałów sytuacji kryzysowych	Nie
Powołany „Zespół komunikowania kryzysowego”	Nie

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wypowiedzi Kierownika Sprzedaży badanej firmy z dnia 14.04.2011.

KK: Czy Pana firma podejmuje działania komunikacyjne mające na celu zatrzymanie pracowników w firmie? Jeżeli tak, to jakie?

KS: Tak, dużą rolę odgrywa tu tablica ogłoszeń, gdzie umieszczane są najlepsze wyniki. Pracownik miesiąca ogłaszany jest na spotkaniu grupowym.

KK: Czy podejrzewa Pan, że w firmie mogą pojawić się jakiegolwiek sytuacje kryzysowe? Proszę powiedzieć, jakie?

KS: Myślę, że największym zagrożeniem dla naszej firmy jest mała sprzedaż.

KK: Jak Pana firma jest przygotowana do pojawienia się możliwych sytuacji kryzysowych?

KS: Opracowujemy system motywacyjny, który ma na celu zapobiec pojawieniu się kryzysu.

KK: Czy w Pana firmie kiedykolwiek wystąpiła jakakolwiek sytuacja kryzysowa? Proszę powiedzieć, jakie to były kryzysy?

KS: Staramy się nie dopuszczać do wystąpienia kryzysu a problemy, które dotychczas występowały w naszej firmie zazwyczaj związane były z niskimi wynikami sprzedaży.

KK: Jakie działania podejmowała Pana firma w zaistniałej sytuacji?

KS: Opracowaliśmy nowe systemy motywacji pracowników, aby zachęcić ich do większej sprzedaży.

KK: Jak ocenia Pan komunikację z pracownikami podczas funkcjonowania firmy w sytuacji kryzysowej?

KS: Atmosfera, która panowała w firmie była nerwowa i napięta.

KK: Jakie narzędzia komunikacyjne zostały wykorzystane?

KS: Za pomocą prezentacji i dyskusji grupowych przedstawialiśmy nowe rozwiązania i staraliśmy się je jak najdokładniej wytłumaczyć.

KK: Pracownicy zostali wyczerpująco czy wybiórczo poinformowani o zaistniałej sytuacji?

KS: Raczej wyczerpująco.

KK: Jakie były skutki pozytywne bądź negatywne zaistniałego zdarzenia, które miały wpływ na komunikację z pracownikami?

KS: Na początku sytuacja była bardzo napięta jednak dzięki przezwyciężeniu problemu nowy system motywacyjny spowodował zwiększenie sprzedaży a tym samym wzrost wynagrodzeń pracowników.

KK: Czy według Pana pracownicy powinni być jak najlepiej poinformowani o zbliżającym się bądź istniejącym kryzysie? Czy lepiej dla firmy byłoby jak najdłużej ukrywać te informacje?

KS: Takie informacje należy stopniowo przekazywać pracownikom, tak aby ich nie przestraszyć.

KK: Czy uważa Pan, że nieumiejętne komunikowanie się z pracownikami może doprowadzić do wystąpienia sytuacji kryzysowej w firmie?

KS: Tak, złe komunikowanie może prowadzić do wielu nieporozumień i dlatego staram się tego unikać.

KK: Czy mógłby Pan wymienić główne przyczyny wewnętrzne, które mogą doprowadzić do powstania sytuacji kryzysowej?

KS: Z pewnością brak motywacji do pracy i źle przekazywane komunikaty.

KK: Czy mógłby Pan wymienić działania komunikacyjne skierowane do pracowników, które firma może bądź powinna wykorzystywać w walce z kryzysem?

KS: Zebrania grupowe, rozmowy indywidualne i tablice ogłoszeń.

KK: Jeżeli mógłby Pan zmienić jedną rzecz w sposobie komunikacji firmy z pracownikami, co by to było?

KS: Szybciej informowałbym pracowników o pewnych sytuacjach i działaniach.

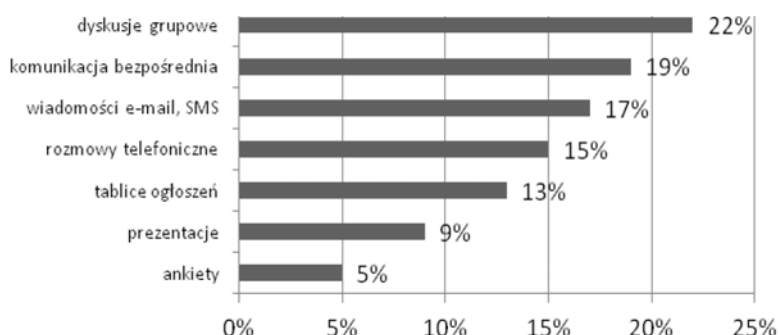
KK: Jaką radę mógłby Pan dać dla innych osób odpowiedzialnych za komunikację z pracownikami?

KS: Należy jak najwcześniej i jak najlepiej przygotować się do każdej rozmowy.

KK: Dziękuję za udzielenie odpowiedzi na powyższe pytania oraz poświęcony czas i życzę samych sukcesów w pracy.

4.4. Prezentacja wyników otrzymanych za pomocą kwestionariuszy ankietowych

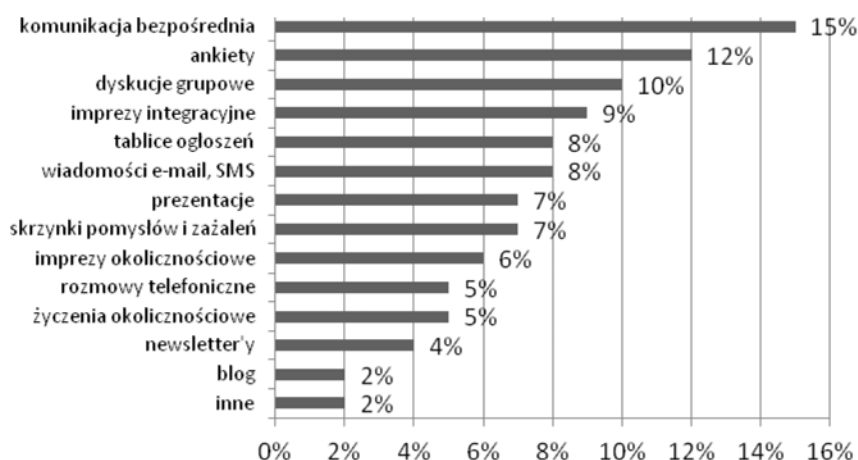
Najczęściej stosowane instrumenty komunikacji wewnętrznej według pracowników to: dyskusje grupowe (22%), komunikacja bezpośrednia (19%), wiadomości e-mail i SMS (17%), pozostałe narzędzia wyszczególniono na rysunku 4.5. Oznacza to, że kierownictwo firmy stara się utrzymywać bezpośredni kontakt z zatrudnionymi, co sprzyja otrzymywaniu sprzężeń zwrotnych. Natomiast częste spotkania grupowe mogą być organizowane w celu szybszego zapoznania nowych pracowników z kulturą organizacyjną oraz specyfiką działalności firmy. Ze względu na to, iż wszystkie stanowiska pracy konsultantów wyposażone są w aparaty telefoniczne oraz sprzęt komputerowy z dostępem do Internetu kierownictwo w celu szybkiej komunikacji z konsultantami wykorzystuje również pocztę elektroniczną i prowadzi rozmowy telefoniczne.



Rys. 4.5. Najczęściej stosowane instrumenty komunikacji z pracownikami

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań w okresie 01.03-30.04.2011.

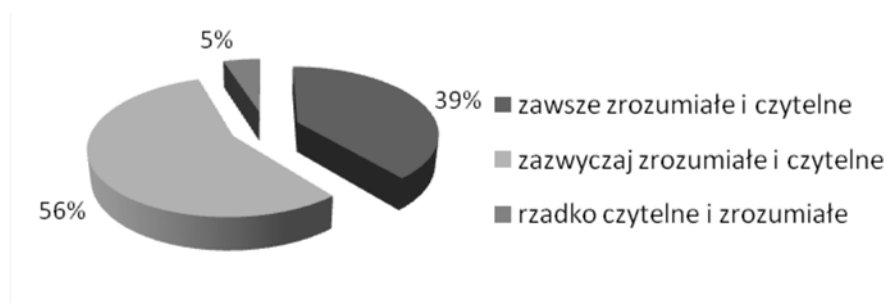
Natomiast wśród preferowanych sposobów komunikacji konsultanci najczęściej wymieniali komunikację bezpośrednią, ankiety, dyskusje grupowe oraz imprezy integracyjne. Dokładne wyniki badań przedstawia rysunek (rys. 4.6.). Respondenci preferują udzielanie anonimowych odpowiedzi, czego powodem może być obawa przed bezpośrednim wyrażaniem uczuć i opinii. Wśród badanych popularne są również imprezy integracyjne, co może wynikać z krótkiego stażu pracy zatrudnionych oraz chęci bliższego poznania kolegów z pracy.



Rys. 4.6. Instrumenty komunikacji wewnętrznej preferowane przez pracowników

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań w okresie 01.03-30.04.2011.

Zdecydowana większość pracowników uważa, że polecenia i informacje przekazywane im przez kierowników są zawsze czytelne i zrozumiałe (39%) bądź zazwyczaj czytelne i zrozumiałe (56%). Jedyne 5% ankietowanych odpowiedziało, iż rzadko rozumie te komunikaty (rys. 4.7.). Konsultanci uważają również, że mają jasno określone cele i zadania - tak odpowiedziało 79% ankietowanych. Prawdopodobnie na tak wysoki poziom zrozumienia komunikatów największy wpływ ma przekazywanie informacji podczas bezpośrednich spotkań, dzięki czemu pracownicy mogą osobiście dopytać przełożonego w przypadku pojawienia się niejasności.

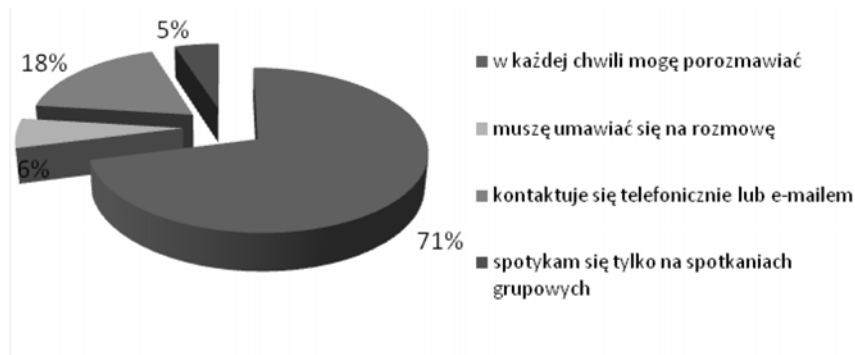


Rys. 4.7. Rozumienie poleceń i informacji wydawanych przez kierowników

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań w okresie 01.03-30.04.2011.

Prawidłowa interpretacja poleceń może być również spowodowana tym, że w badanej firmie pracownicy mogą w każdej chwili porozmawiać ze swoimi

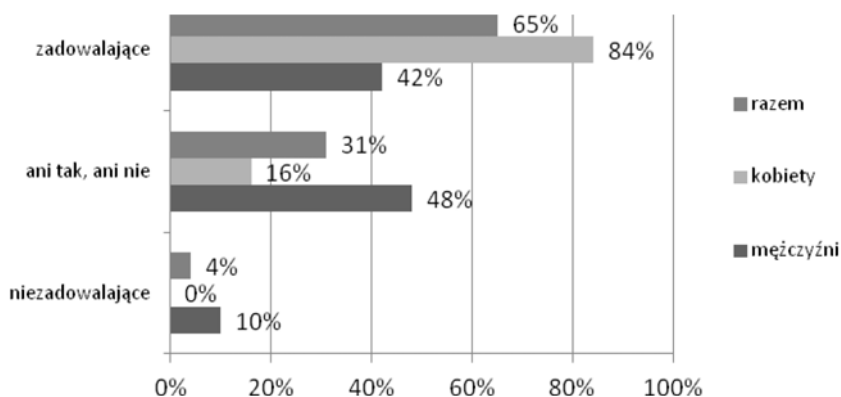
przełożonymi według 71% ankietowanych (rys. 4.8.). Odpowiedzi ankietowanych wskazują również, iż większość pracowników (67%) nie ma problemów związanych z kontaktowaniem się z przełożonymi. Ponadto 76% respondentów nie boi się rozmowy ze swoim kierownikiem, co może być wynikiem częstych i bezpośrednich spotkań z przełożonymi.



Rys. 4.8. Kontakty pracowników z przełożonymi

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań w okresie 01.03-30.04.2011.

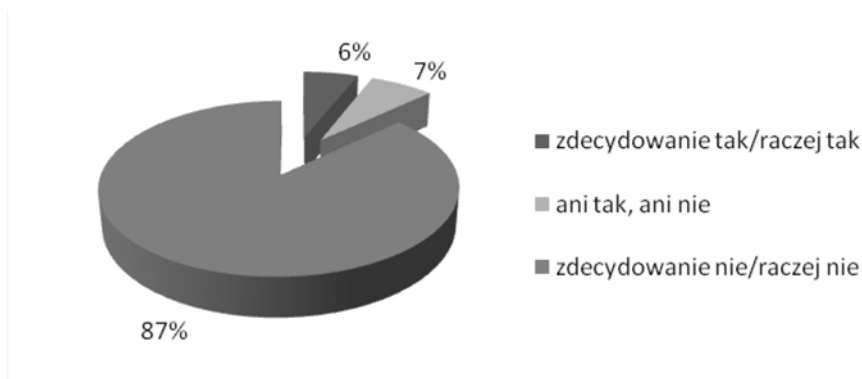
Swoje relacje z bezpośrednim przełożonym 66% ankietowanych ocenia jako zadowalające (rys. 4.9.). Z przeprowadzonych badań wynika również, że kobiety lepiej oceniają swoje kontakty z kierownictwem niż mężczyźni. Może to wynikać z nierównego traktowania płci bądź z psychologicznych różnic występujących pomiędzy kobietami i mężczyznami.



Rys. 4.9. Opinie pracowników na temat ich relacji z bezpośrednimi przełożonymi

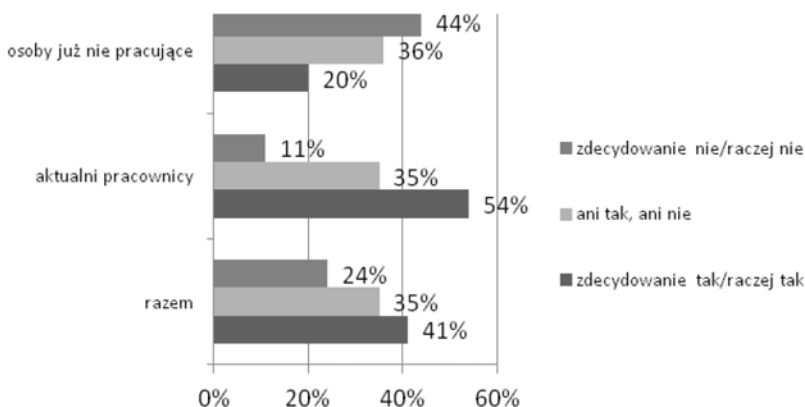
Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań w okresie 01.03-30.04.2011.

Zdecydowana większość ankietowanych (87%) twierdzi, że w badanej firmie kierownictwo nie unika komunikacji z pracownikami (rys. 4.10.), jednak ich opinie są podzielone odnośnie możliwości otrzymania odpowiedzi na drażliwe pytania (rys. 4.11.). Aktualni pracownicy pozytywniej oceniają nastawienie przełożonych na „trudne dyskusje” niż osoby niepracujące już w danym przedsiębiorstwie. Różnica w odpowiedziach ankietowanych może wynikać z tego, że osoby nie pracujące już w badanej firmie nie boją się o utratę posady i bardziej otwarcie i krytycznie wypowiadają się na temat przedsiębiorstwa.



Rys. 4.10. Wykres ilustrujący odpowiedzi respondentów na pytanie: Czy w firmie unika się komunikacji z pracownikami?

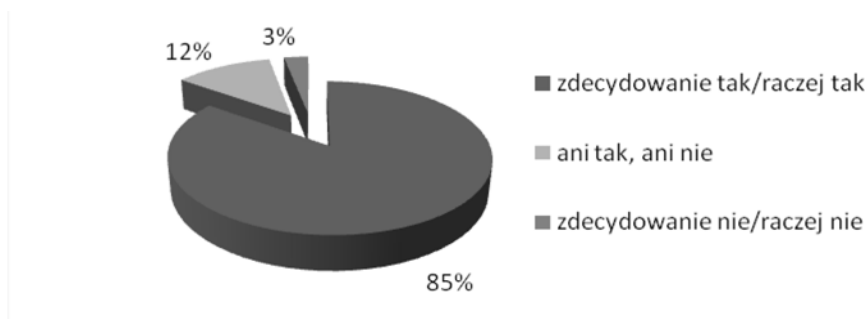
Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań w okresie 01.03-30.04.2011.



Rys. 4.11. Wykres ilustrujący odpowiedzi respondentów na pytanie: Czy kierownicy chętnie odpowiadają nawet na drażliwe pytania?

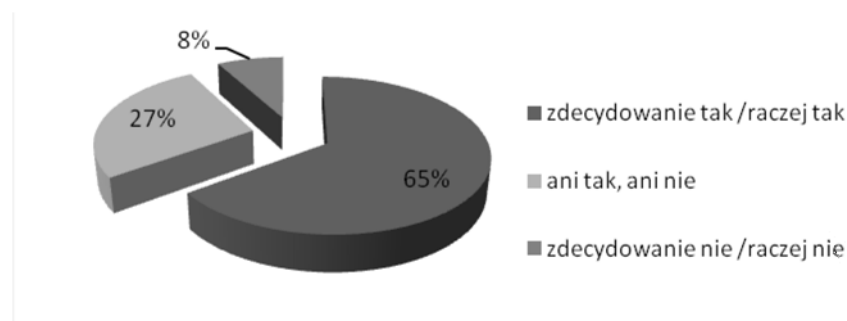
Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań w okresie 01.03-30.04.2011.

Jak wynika z przeprowadzonych badań pracownicy chętnie udzielają sobie niezbędnych informacji i instrukcji (rys. 4.12.). Jedynie 3% ankietowanych nie podziela opinii większości, a zatem można wnioskować, iż komunikacja pomiędzy konsultantami przebiega właściwie i sprzyja współpracy pomimo wysokiej fluktuacji kadr. Na poziom integralności grupy znaczny wpływ może mieć atmosfera panująca w firmie, która według 65% pracowników jest satysfakcjonująca (rys. 4.13.).



Rys. 4.12. Wykres przedstawiający odpowiedzi badanej grupy na pytanie: Czy współpracownicy chętnie udzielają sobie niezbędnych informacji i instrukcji?

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań w okresie 01.03-30.04.2011.

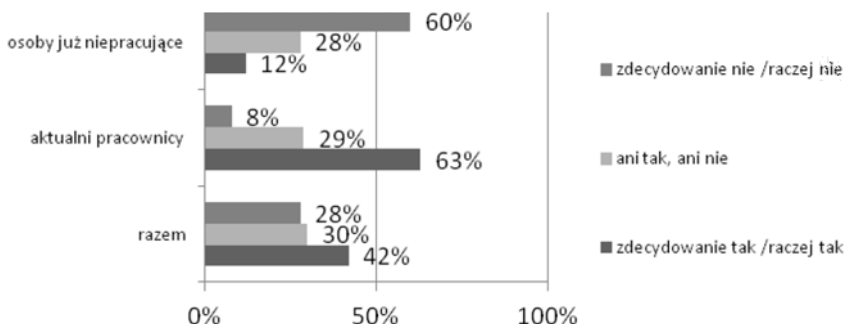


Rys. 4.13. Wykres ilustrujący odpowiedzi respondentów na pytanie: Czy atmosfera panująca w firmie jest satysfakcjonująca?

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań w okresie 01.03-30.04.2011.

Duże różnice w odpowiedziach byłych i aktualnych pracowników wystąpiły podczas badania poziomu zaufania respondentów do działań kierownictwa (rys. 4.14.). Okazuje się, że ponad 60% osób aktualnie zatrudnionych darzy swoich przełożonych zaufaniem, zaś wśród osób niepracujących już w badanej firmie grupa ta stanowi jedynie 12% ankietowanych. Tak różne opinie respondentów najprawdopodobniej spowodowane są tym, że byli pracownicy mogli już podsumować działania kierownictwa w okresie ich zatrudnienia oraz to, czy przełożeni wywiązali się z obietnic. Natomiast aktualni konsultanci mogli nie

przekonać się jeszcze o wiarygodności działań położonych ze względu na krótki staż pracy, na co wskazuje fakt, iż 65% aktualnie zatrudnionych to osoby ze stażem pracy krótszym niż 1 miesiąc, czyli dopiero rozpoczynających pracę.

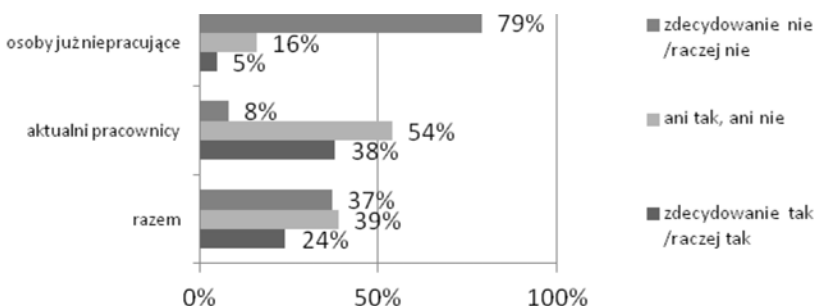


Rys. 4.14. Wykres przedstawiający odpowiedzi pracowników na pytanie: Czy działania kierownictwa wzbudzają zaufanie?

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań w okresie 01.03-30.04.2011.

Ankietowani mają również inne zdania odnośnie oceny sposobu rozstawiania się z pracownikami, który to według 79% byłych zatrudnionych zdecydowanie nie jest bądź raczej nie jest przyjazny (rys. 4.15.). Wśród osób aktualnie zatrudnionych 54% badanych nie ma zdania na ten temat, co może być wynikiem tego, że jeszcze nie byli świadkami zwalniania personelu w przedsiębiorstwie.

Rys. 4.15. Wykres ilustrujący odpowiedzi respondentów na pytanie: Czy sposób rozstawiania się z pracownikami jest przyjazny?

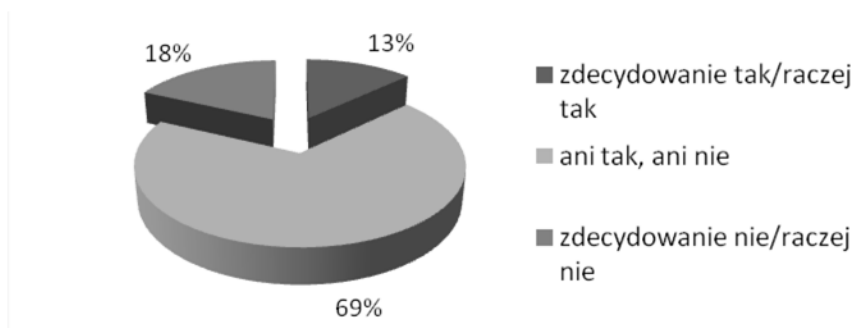


Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań w okresie 01.03-30.04.2011.

Krótki staż pracy aktualnie zatrudnionych osób w badanej firmie mógł również wpłynąć na ich odpowiedzi dotyczące szacunku kierownictwa do personelu. Według tej grupy ankietowanych - firma szanuje każdego pracownika - tak twierdzi 78% badanych. Inne zdanie na ten temat mają osoby nie pracujące już dla tego przedsiębiorstwa, gdzie 64% respondentów wypowiedziało się za tym, że firma zdecydowanie nie lub raczej nie szanuje każdego pracownika.

Z przeprowadzonych badań wynika, iż większość ankietowanych nie ma zdania bądź nie chce się wypowiadać odnośnie roli jaką odgrywa komunikacja nieformalna w danym przedsiębiorstwie (rys. 4.16.). Najprawdopodobniej przyczyną braku chęci oceny tej formy komunikacji jest fakt, że to zazwyczaj pracownicy „wymyślają plotki” i nie chcą przyznać się do swoich błędów. Dużym ograniczeniem może być również to, że według 69% respondentów firma nie umożliwia otwartego wyrażania opinii i krytyki.

Zarówno aktualni jak i byli pracownicy nie czują się wystarczająco poinformowani o bieżących i planowanych działaniach firmy. Więcej informacji chciałoby dostawać ponad 40% ankietowanych, co może być przyczyną popularności „plotek”, gdyż 47% respondentów uważa, że komunikacja nieformalna jest źródłem cennej informacji. To może oznaczać, że kierownictwo nie informuje wszystkich zatrudnionych na tematy związane z firmą bądź te informacje docierają z opóźnieniem do pozostałych pracowników.

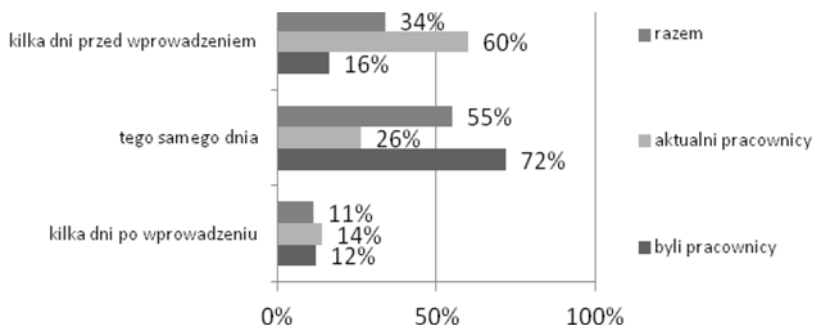


Rys. 4.16. Wykres przedstawiający odpowiedzi ankietowanych na pytanie: Czy komunikacja nieformalna jest głównym źródłem nieporozumień, błędów, plotek?

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań w okresie 01.03-30.04.2011.

Większość pracowników dowiaduje się o wprowadzeniu planowanych zmian na kilka dni przed realizacją projektu (48%), zaś 39% ankietowanych informacje te otrzymuje w dniu wdrożenia projektu. Jednak tutaj należy oddzielnie interpretować odpowiedzi osób aktualnie zatrudnionych w badanym przedsiębiorstwie oraz byłych pracowników (rys. 4.17.). Jak wynika z badań aktualni pracownicy są wcześniej informowani o zbliżających się zmianach (60%), zaś grupa osób, która później otrzymuje te informacje stanowi 40%. Natomiast w ciągu poprzedniego roku pracownicy byli zazwyczaj powiadamiani

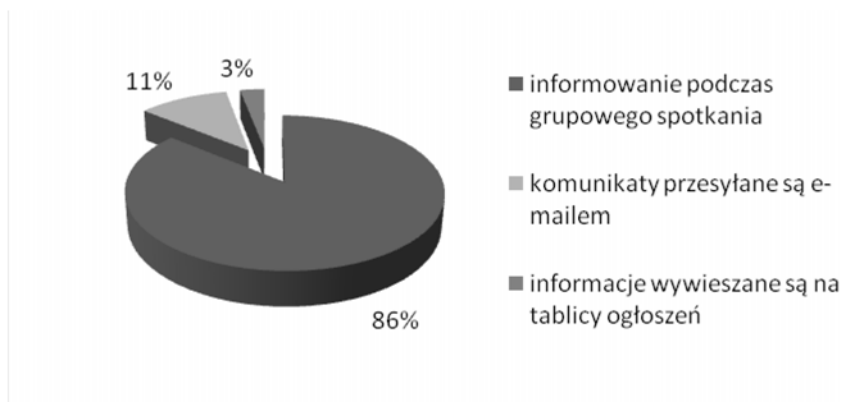
o zmianach w dniu ich wprowadzenia (72%). Wyniki te dowodzą, że w firmie najprawdopodobniej nastąpiły zmiany i aktualnie kierownicy wcześniej ogłaszają swoim pracownikom rozpoczęcie realizacji nowych projektów.



Rys. 4.17. Informowanie pracowników o planowanych zmianach

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań w okresie 01.03-30.04.2011.

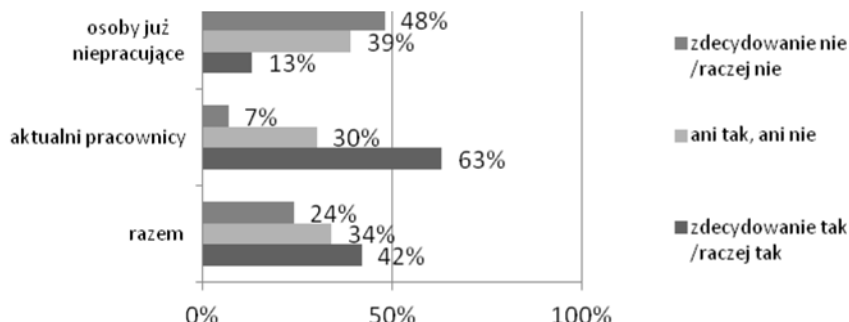
Z przeprowadzonych badań wynika, że nie zmienił się sposób przekazywania komunikatów dotyczących zmian (rys. 4.18.). Zarówno aktualni jak i byli pracownicy odpowiedzieli, iż o planowanych zmianach dowiadują się podczas grupowych spotkań (86%). Pozostali respondenci wskazywali również na przysyłanie komunikatów drogą elektroniczną (11%) oraz umieszczanie informacji na tablicach ogłoszeń (3%). W związku z ogłaszaniem komunikatów podczas bezpośrednich spotkań pracownicy, którzy nie byli obecni na zebraniu, mogą z opóźnieniem otrzymywać te informacje, na co wskazują odpowiedzi około 11% ankietowanych, którzy o nowościach dowiadują się dopiero po ich wprowadzeniu.



Rys. 4.18. Sposoby informowania pracowników o planowanych zmianach

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań w okresie 01.03-30.04.2011.

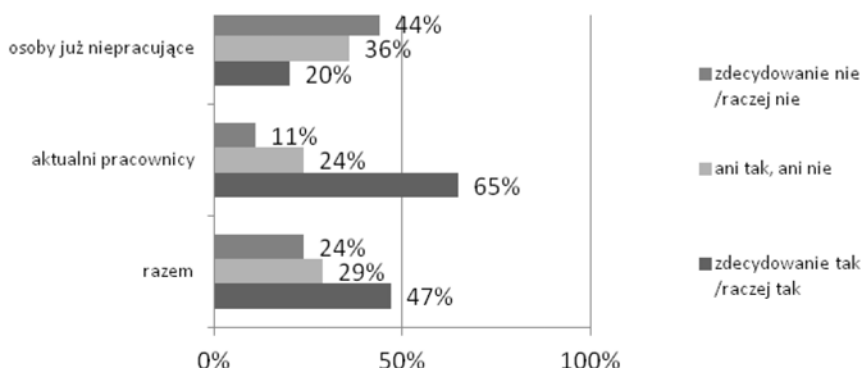
Zdaniem większości osób aktualnie zatrudnionych w firmie działania w obszarze komunikacji wewnętrznej (internal communication) oparte są na diagnozie opinii i potrzeb pracowników (rys. 4.19.), a 59% wszystkich respondentów twierdzi, że komunikacja działa efektywnie podczas normalnego funkcjonowania firmy.



Rys. 4.19. Wykres ilustrujący odpowiedzi ankietowanych na pytanie: Czy działania w obszarze internal communication oparte są na diagnozie opinii i potrzeb pracowników?

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań w okresie 01.03-30.04.2011.

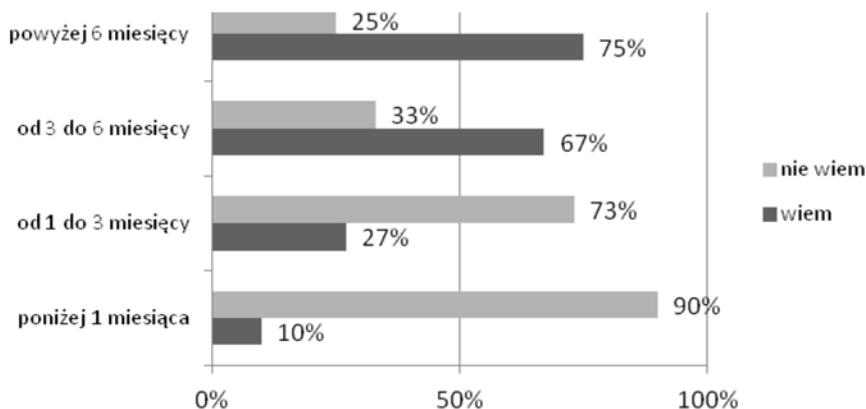
Znacznie mniej przychylnie - na ten temat oraz odnośnie poziomu zadowolenia z komunikacji w firmie (rys. 4.20.) - wypowiadają się byli pracownicy, na co wpływ mogły mieć ostatnie zmiany w firmie, czyli wcześniejsze informowanie personelu o sprawach dotyczących przedsiębiorstwa.



Rys. 4.20. Wykres ilustrujący odpowiedzi respondentów na pytanie: Czy jesteś zadowolona/zadowolony z funkcjonowania komunikacji w firmie?

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań w okresie 01.03-30.04.2011.

W badanej grupie aż 77% wszystkich ankietowanych odpowiedziało, że nie wie jak postępować w przypadku zaobserwowania sytuacji kryzysowej. Oznacza to, że kierownictwo najprawdopodobniej nie podejmuje działań mających na celu przygotowanie pracowników na ewentualne wystąpienie kryzysu dotyczącego organizacji, a zatrudnieni sami podnoszą swój poziom wiedzy na temat reagowania na kryzys wzrasta wraz z dłuższym stażem pracy w badanej firmie (rys. 4.21.).



Rys. 4.21. Zależność pomiędzy stażem pracy a wiedzą na temat reagowania na kryzys

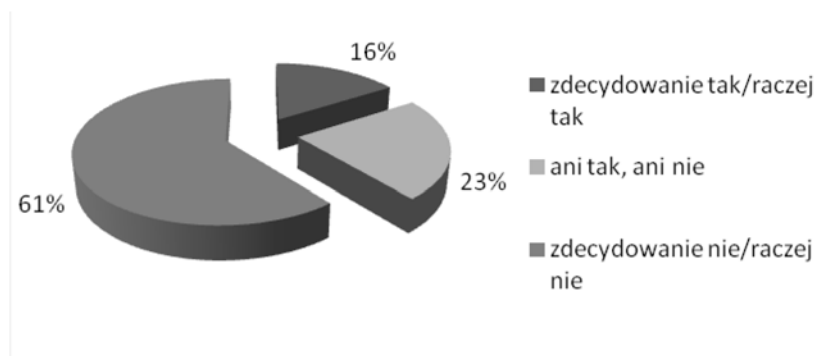
Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań w okresie 01.03-30.04.2011.

Otrzymane wyniki wskazują, iż nie wszyscy pracownicy zaobserwowali wystąpienie sytuacji kryzysowej w badanej firmie. Grupa ankietowanych, którzy nie zauważyli, aby ich firma miała problemy stanowi 16% wszystkich respondentów i są to osoby aktualnie zatrudnione ze stażem pracy krótszym niż 1 miesiąc.

Zdaniem większości osób, które zaobserwowały wystąpienie sytuacji kryzysowej w badanej firmie - działania w obszarze komunikowania kryzysowego - nie są oparte na diagnozie opinii i potrzeb pracowników (rys. 4.22.). Ponadto 71% osób należących do tej grupy to pracownicy, którzy nie są zadowoleni z efektywności komunikacji w kryzysie. Oprócz tego grupę respondentów twierdzących, że komunikacja kryzysowa jednak uwzględnia potrzeby pracowników, w większości (76%) stanowią osoby, które nie zauważyły kryzysu w przedsiębiorstwie.

Nowo powstałe przedsiębiorstwo, znajdujące się w **pierwszej fazie** wykazuje się kreatywnością i dużym zapałem do pracy. Kierownictwo skupia się głównie na wytwarzanych wyrobach bądź oferowanych usługach oraz na działaniach marketingowych. Natomiast pracownicy są gotowi pracować „po godzinach”.

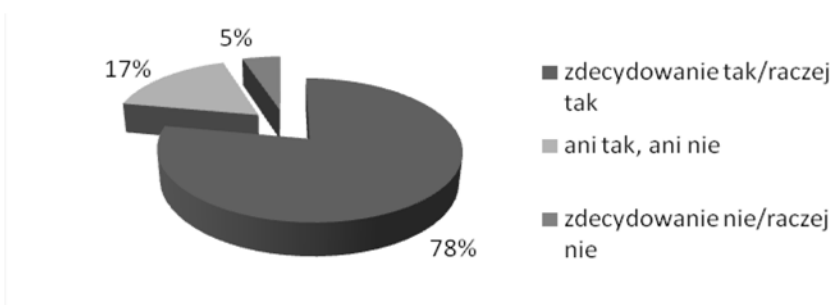
Na tym etapie może pojawić się *kryzys przywództwa*, którego przyczynami są: wzrost wolumenu sprzedaży, zwiększenie popytu na usługi, zatrudnienie nowych pracowników oraz błędy popełniane przez menedżerów. Są oni nadal „pochłonięci” planowaniem wzrostu sprzedaży, pomijając przy tym kontrolowanie i organizowanie pozostałych czynności dotyczących pracy. „Wzrost personelu wraz ze wzrostem produkcji i brak wydzielonych kompetencji w takiej zbiorowości prowadzić będzie do chaosu w organizacji, stając się czynnikiem destruktywnym”¹⁶⁴. Rozwiązaniem problemu może być zatrudnienie kierownika, który dysponuje odpowiednimi umiejętnościami.



Rys. 4.22 Wykres ilustrujący odpowiedzi ankietowanych na pytanie: Czy pracownicy są na bieżąco informowani o wszystkich zmianach dotyczących sytuacji kryzysowej?

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań w okresie 01.03-30.04.2011.

Przyczyną dużego niezadowolenia pracowników mogło być nieinformowanie personelu na bieżąco o wszystkich zmianach odnośnie zaistniałej sytuacji kryzysowej (rys. 4.23.).



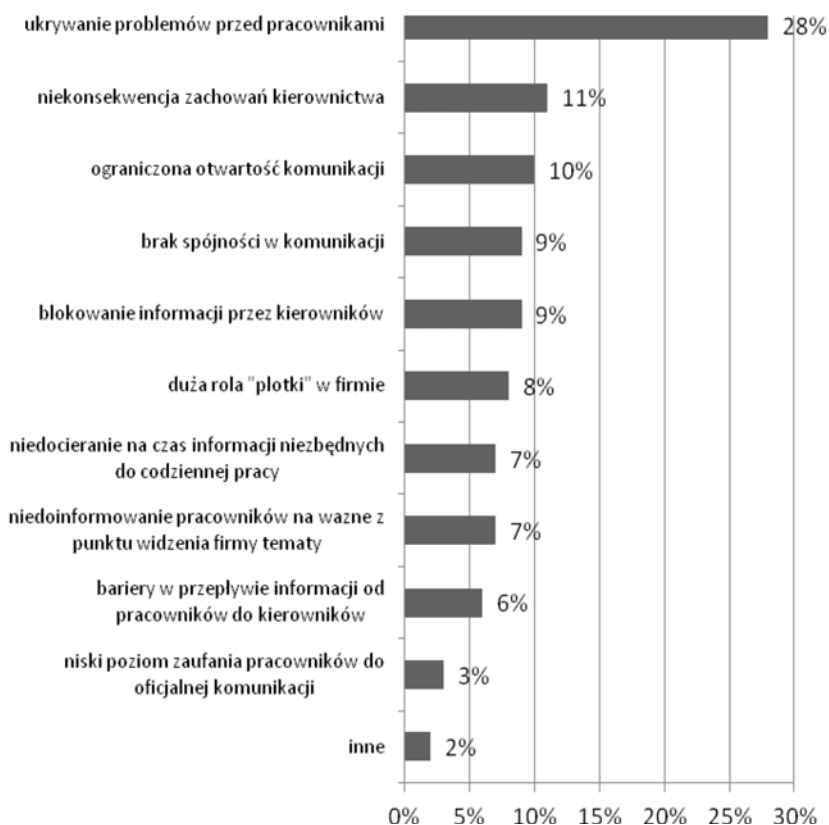
Rys. 4.23. Wykres ilustrujący odpowiedzi ankietowanych na pytanie: Czy pracownicy są informowani jedynie o istotnych aspektach zaistniałego kryzysu?

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań w okresie 01.03-30.04.2011.

¹⁶⁴ Wieczerzyńska B., *Kryzys w...*, op. cit., s. 14.

Ponadto według ankietowanych kierownictwo informowało pracowników jedynie o istotnych aspektach dotyczących kryzysu (rys. 4.24.). Większość ankietowanych (58%) podejrzewa również, że kierownictwo stara się jak najdłużej utrzymać w tajemnicy wszystkie informacje dotyczące kryzysów i zmian. Takie działania przełożonych często prowadzą do powstawania plotek i nieporozumień.

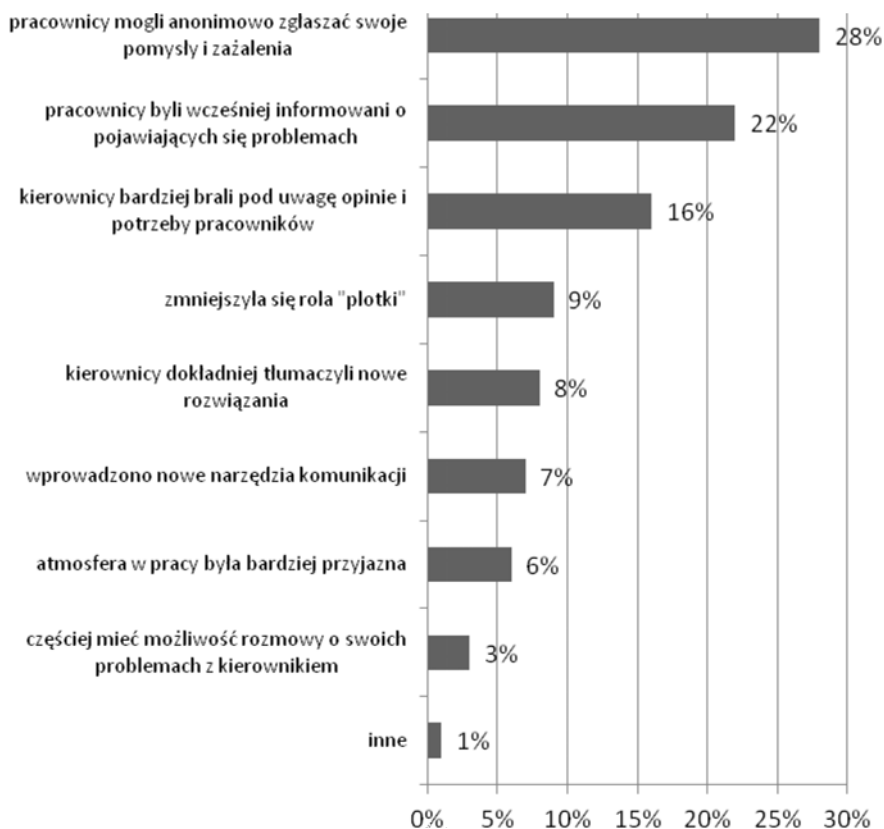
Zdecydowana większość respondentów deklaruje, że o kierownictwo informuje pracowników o wystąpieniu sytuacji kryzysowej podczas bezpośrednich spotkań (83%), a jedynie 3% ankietowanych dostaje takie informacje drogą elektroniczną (tab. 4.26.).



Rys. 4.24. Problemy najczęściej pojawiające się w badanej firmie według jej pracowników

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań w okresie 01.03-30.04.2011.

Jak już zasygnalizowano we wstępie, ankietowani wymienili również problemy pojawiające się w badanym przedsiębiorstwie (rys. 4.25.). Według pracowników najczęściej pojawiającym się i najważniejszym negatywnym zjawiskiem jest ukrywanie przed nimi problemów firmy. Niedoinformowanie pracowników może powodować ich niezadowolenie z funkcjonowania komunikacji w kryzysie oraz zmniejszenie poziomu zaufania do oficjalnej komunikacji. Respondenci twierdzą również, że kłopoty stwarza niekonsekwencja zachowań kierownictwa, ograniczona otwartość oraz brak spójności w komunikacji. Ponadto ankietowani podkreślają, że dość istotnym problemem jest blokowanie informacji przez kierowników a to może być przyczyną kolejnego problemu, czyli dużej roli „plotki” w firmie.



Rys. 4.25. Wykres przedstawiający wypowiedzi ankietowanych dotyczące tego, co chcieliby zmienić w badanej firmie

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań w okresie 01.03-30.04.2011.

Z przeprowadzonych badań wynika, że pracownicy chcieliby mieć możliwość anonimowego zgłaszania swoich pomysłów i zażeń, co może być spowodowane ograniczoną otwartością komunikacji oraz tym, że firma nie umożliwia swobodnego wyrażania opinii i krytyki. Dla respondentów ważny okazał się również czas informowania ich o pojawiających się kryzysach, gdyż 22% badanych chciałoby wcześniej otrzymywać takie komunikaty, co mogłoby zmniejszyć rolę plotki, czyli spełnienie jednego z kolejnych oczekiwań pracowników. Ponadto w opinii ankietowanych kierownictwo powinno bardziej brać pod uwagę opinie i potrzeby personelu oraz dokładniej przedstawiać nowe rozwiązania.

4.5. Omówienie i interpretacja otrzymanych wyników

Przeprowadzone badania wskazują, iż kierownictwo planuje doskonalić istniejące oraz wprowadzić nowe narzędzia komunikacji w firmie. Swoje działania zamierza również ukierunkować na integrację pracowników, a tutaj idealnym narzędziem według ankietowanych byłoby organizowanie imprez integracyjnych. W ostatnim czasie w badanym przedsiębiorstwie doskonalono zarówno komunikację poziomą jak i pionową oraz rozwijano umiejętności komunikacyjne menedżerów.

Wprowadzono ponadto nowe narzędzie komunikacji - tablicę ogłoszeń co okazało się dobrym rozwiązaniem problemów związanych z niedoinformowaniem pracowników nieobecnych na spotkaniach grupowych oraz w przypadku braku czasu na przeprowadzenie takiego zebrania. Jednak ta forma przekazywania wiadomości nie powinna być zbyt często stosowana, gdyż pracownicy preferują komunikację bezpośrednią i o nowościach woleliby dyskutować podczas spotkań grupowych.

Główną rolą komunikacji wewnętrznej (internal communication) w badanych organizacjach jest informowanie pracowników o ich obowiązkach oraz planowanych zmianach. Specjalista ds. human resources uważa również, iż komunikacja wewnętrzna integruje pracowników i pomaga im w codziennej pracy. Bezpośrednim celem konsultantów zatrudnionych w analizowanej firmie telemarketingowej jest sprzedaż, a zatem umiejętności i doświadczenie pracowników z dłuższym stażem mogą stać się bardzo pomocne dla osób rozpoczynających pracę i dlatego przełożeni powinni sprzyjać zacieśnianiu się więzi pomiędzy personelem.

Aktualnie firma za pomocą anonimowych ankiet zbiera informacje od swoich pracowników. Jednak według ankietowanych kierownictwo nie bierze pod uwagę ich opinii i potrzeb, co oznacza, że Zarząd firmy najprawdopodobniej odrzuca większość pomysłów. Ponadto zarówno kierownik sprzedaży przełożony ankietowanych jak i specjalista HR nie potrafią odpowiedzieć na

pytanie „czy obecny system komunikacji uwzględnia potrzeby i oczekiwania pracowników”, co dowodzi, iż kierownictwo skupia się bardziej na realizowaniu celów sprzedażowych niż budowaniu wzajemnych relacji interpersonalnych. Pracownicy chcieliby również mieć możliwość anonimowego zgłaszania swoich uwag i w związku z tym, dużym sukcesem dla firmy może okazać się planowane przez kierownictwo wdrożenie nowego instrumentu komunikacji, a mianowicie skrzynek pomysłów i zażeń. Oczywiście pod warunkiem, że Zarząd firmy umiejętnie wykorzysta to narzędzie, a mianowicie postara się wdrażać zgłaszane pomysły lub skonsultuje z zatrudnionymi swoje propozycje tak, aby czuli, że ich potrzeby są ważne dla kierownictwa.

Częstym problemem pojawiającym się w badanym przedsiębiorstwie jest brak możliwości przekazania informacji wszystkim pracownikom w tym samym momencie z powodu ich nieobecności w pracy. Przyczyną wysokiej absencji pracowników może być fakt, iż większość pracowników to osoby młode, które najprawdopodobniej kontynuują swoją naukę i z tego powodu często nie mogą pojawić się w pracy o stałych godzinach.

W opinii ankietowanych komunikacja nieformalna jest cennym źródłem informacji, a kierownictwo uważa ją za sposób na poprawę współpracy i integrację pracowników. Jednak niestety zarówno przełożeni jak i konsultanci podkreślają, że często prowadzi do powstawania „plotek” i bywa także źródłem nieporozumień. Najprawdopodobniej dzieje się tak w przypadku, kiedy nie wszyscy pracownicy otrzymali wyczerpujące informacje na dany temat albo personel nie został poinformowany w odpowiednim czasie o wdrożeniu nowych projektów czy pojawieniu się kryzysu.

Kolejnym problemem dla badanej firmy jest znalezienie pracowników z predyspozycjami do sprzedaży oraz obawa przed osiąganiem niskich wyników sprzedażowych konsultantów. Dlatego też kierownictwo często prowadzi rekrutację nowych pracowników oraz organizuje dla nich szkolenia mające na celu przygotowanie ich do pracy. Wprowadzono również system motywacyjny mający na celu zwiększenie efektywności pracy konsultantów oraz ich „zatrzymanie” w firmie, który polega między innymi na organizowaniu konkursu na najlepszego sprzedawcę miesiąca. Jednak z przeprowadzonych badań można wywnioskować, że kierownictwo zapomina o przyjaznym rozstawianiu się z pracownikami, a to może mieć wpływ na pogorszenie wizerunku firmy jako pracodawcy przez pozostałych zatrudnionych oraz zmniejszenie ich chęci do dalszej pracy.

Wyżej wymienione problemy często są przyczynami pojawiania się sytuacji kryzysowych wewnątrz przedsiębiorstwa, jednak firma nie planuje formalnie opracowywać planów i strategii komunikacji kryzysowej, systemu wczesnego wykrywania sygnałów ostrzegawczych ani też powoływać „Zespołu komunikowania kryzysowego”. Na taką decyzję istotny wpływ mogła mieć

niewielka liczba zatrudnianych pracowników oraz to, że konsultanci mogą niemal w każdej chwili osobiście poinformować swojego przełożonego o niepokojącym zdarzeniu. Przełożeni powinni jednak uświadamiać szczególnie nowych pracowników o istnieniu takiej możliwości, gdyż znaczna część respondentów odpowiedziała, że nie wie jak zachować się w przypadku spostrzeżenia oznak kryzysów. Natomiast obecnie w firmie przygotowuje się strategię komunikacji wewnętrznej, która być może wyeliminuje problemy wskazywane przez ankietowanych, między innymi brak spójności w komunikacji, dużą rolę „plotki” oraz niedocieranie na czas informacji niezbędnych do codziennej pracy.

Kierownictwo firmy, w momencie pojawiania się sytuacji kryzysowych, starało się więcej czasu poświęcać na rozmowy z pracownikami w celu rozwiązania problemów. Z przeprowadzonych wywiadów wynika również, iż przełożeni starali się wyczerpująco przedstawiać wszystkie informacje dotyczące kryzysów. Jednak pomimo to zatrudnieni czuli się niedoinformowani o wszystkich aspektach zaistniałych sytuacji lub otrzymywali te informacje zbyt późno, co mogło mieć wpływ na niski poziom zaufania pracowników do działań podejmowanych przez kierownictwo. Występujące kryzysy spowodowały również pogorszenie się atmosfery panującej w firmie oraz powstawanie „plotek” i nieporozumień.

Działania firmy w obszarze komunikowania kryzysowego powodowały niezadowolenie większości pracowników, jednak pomimo tego kierownictwo dostrzegło pozytywne zmiany wywołane przez zaistniałe sytuacje kryzysowe, na przykład wprowadzenie nowego sposobu komunikacji z pracownikami.

Wyniki badań dotyczące informowania personelu o zbliżającym się bądź istniejącym kryzysie pokazują, jak różne zdania na ten temat mają pracodawcy i pracownicy. Według ankietowanych bardzo ważnym problemem pojawiającym się w badanej firmie jest blokowanie informacji przez kierowników. Natomiast osoby znajdujące się na kierowniczych stanowiskach twierdzą, iż takie komunikaty należy stopniowo przekazywać tak, aby nie przestraszyć zatrudnionych. Najprawdopodobniej kierownictwo poprzez takie działania chce zapobiec wywołaniu paniki, co dla pracowników może oznaczać ukrywanie informacji.

Wypowiedzi osób zarządzających badanym przedsiębiorstwem potwierdzają, że nieumiejętne wykorzystanie narzędzi komunikacji wewnętrznej (internal communication) może doprowadzić nie tylko do powstawania „plotek” i nieporozumień, ale również wywołać sytuację kryzysową. W przypadku firmy specjalizującej się w telemarketingu jest to szczególnie ważne, gdyż to konsultanci mają bezpośredni kontakt z klientami przedsiębiorstwa i w znacznym stopniu wpływają na wizerunek zewnętrzny organizacji. Ponadto

trudno jest pozyskać nowego pracownika z odpowiednimi umiejętnościami sprzedażowymi.

Natomiast wśród narzędzi, które firma powinna wykorzystywać do informowania personelu o kryzysach znalazły się: indywidualne rozmowy, zebrania grupowe oraz tablice ogłoszeń. Te sposoby komunikacji są akceptowane przez pracowników, najprawdopodobniej ze względu na możliwość zadawania pytań (bezpośrednie spotkania), czy śledzenia zmian w dowolnym momencie i na bieżąco (tablice ogłoszeń).

Osoby zarządzające firmą chciałyby, aby komunikacja w ich przedsiębiorstwie stała się bardziej otwarta, a nowe wiadomości szybciej trafiały do zatrudnionych, co z pewnością ucieszyłyby również pracowników. Kierownictwo badanego przedsiębiorstwa podkreśla również, jak ważne jest odpowiednie przygotowanie się do rozmowy, które może zapobiec powstawaniu nieporozumień oraz błędnym interpretacjom przekazywanych komunikatów.

4.6. Trendy w komunikacji wewnętrznej – wywiady eksperckie

Komunikacja wewnętrzna, czyli internal communication jest dla większości organizacji wciąż nowym kierunkiem działań obszarze public relations, jednak charakteryzuje się dużą dynamiką rozwojową. Zwiększa się grono firm wykorzystujących coraz to nowsze narzędzia komunikacji jak również ilość pomysłów na jej zastosowanie. Przedsiębiorstwa uczą się wykorzystywać nowe trendy związane z obszarem personalnym w celu poprawy stosunków z pracownikami oraz uzyskania wizerunku firmy jako atrakcyjnego pracodawcy.

A jakie zmiany obecnie obserwujemy w temacie komunikacji wewnętrznej? Poniżej zamieszczono jako przykład - wywiad przeprowadzony przez Panią Elizę Zakrzewską w dniu 23.02.2012r. W celu uniknięcia niewłaściwej interpretacji – materiał został przedstawiony w całości w wersji oryginalnej.¹⁶⁵

Przykład:

Wywiad ekspercki

*„O aktualnych trendach w komunikacji wewnętrznej, a także narzędziach, kompetencjach ekspertów komunikacji i obszarach, na które warto obecnie postawić największy akcent rozmawiam z czwórką ekspertów – **Karoliną Dulnik** (właścicielką firmy Dulnik Communico), **Urszulą Radzińską** (prezesem firmy AUDE i Stowarzyszenia Prasy Firmowej), **Romanem Rostkiem** (właścicielem firmy RR Communication Consulting) i **Igorem Żytką** (właścicielem firmy Blueroom).*

¹⁶⁵ <http://komunikacjawewnetrzna.pl/trendy-w-komunikacji-wewnetrznej-sonda-ekspercka-czesc-1/>, [data dostępu: 25.07.2012].

Który obszar komunikacji wewnętrznej będzie rozwijał się według Państwa najbardziej dynamicznie w tym roku? Czy można zaobserwować konkretne tendencje w tej dziedzinie?

Karolina Dulnik: Dostrzegam dwie tendencje. Pierwsza to rozwój narzędzi komunikacji wewnętrznej związanych z mediami elektronicznymi. Począwszy od wdrożenia lub rewitalizacji Intranetu, po uruchomienie interaktywnych narzędzi komunikacji wewnętrznej budujących społeczności. Jest to podyktowane ogólnymi trendami w komunikowaniu się i oczekiwaniami pracowników, także osób po studiach wchodzących na rynek pracy.

Druga tendencja to coraz większy nacisk na kształtowanie kultury organizacyjnej firmy. Ten obszar zdaje się być coraz bardziej doceniany. Przyczynił się do tego w dużej mierze rozwój CSR w ubiegłych latach. Menedżerowie coraz wyraźniej zdają sobie sprawę z tego, że działania na zewnątrz organizacji są bardziej efektywne i wiarygodne, jeśli poprzedzają czy uzupełniają je działania wewnątrz firmy, filozofia zarządzania, nie tylko PR czy marketingu.

Urszula Radzińska: Moim zdaniem trudno jest mówić o jakiejś konkretnej tendencji, to co zauważam i co jest bardzo dobre, to strategiczne podejście do komunikowania w coraz większej liczbie firm. Narzędzia, które są dostępne wykorzystywane są efektywnie, a nowe kanały tworzone są w sposób przemyślany.

Roman Rostek: Od kilku lat w branży bardzo dużo mówi i pisze się o mediach społecznościowych, więc na pewno biorąc pod uwagę liczbę publikacji, najważniejszym trendem powinno być zastosowanie mediów społecznościowych. Rzeczywiste zastosowanie tych narzędzi nie jest tak szerokie, jak wieszczono kilka lat temu – nie każda organizacja dojrzała do otwartego dialogu w sieci. Jednak gdybym miał wskazać na nowe rozwiązania, które będą w najbliższym czasie wdrażane w organizacjach, to są to z pewnością media społecznościowe. Firmy będą formatować je w taki sposób, aby zastosowanie forów, blogów czy wiki odnosiło się do biznesu i przynosiło korzyści nie tylko w odniesieniu do „budowania społeczności”.

Jest jeszcze jeden trend – komunikacja wewnętrzna wydaje się być coraz bardziej istotnym obszarem dla administracji, gdzie często łatwiej o wprowadzanie innowacji niż w korporacjach. W niektórych krajach najciekawsze rozwiązania w obszarze komunikacji wewnętrznej w ostatnich latach pochodzą właśnie z jednostek administracji państwowej czy lokalnej. W naszych szkoleniach otwartych coraz częściej uczestniczą specjaliści odpowiadający za komunikację z takich właśnie organizacji i często wspominają o bardzo ambitnych działaniach, które realizują. Jako obywatel życzylbym sobie, żeby ten trend nie był jedynie moim błędnym wyobrażeniem.

Igor Żytka: Rok 2012 została zdominowany przez przygotowywanie się do kryzysu i działania zmierzające do wzmocnienia firmy od wewnątrz przy jednoczesnej redukcji kosztów. Działania te będzie można zaobserwować w dwóch obszarach: w obszarze narzędzi można zauważyć stopniowe przegrzewanie się organizacji wewnętrzną korespondencją e-mail. Narzędzie to stało się w wielu firmach swoistym krwioobiegiem

pracy, dokumentów, ustaleń – przez co i zmorą wielu pracowników. To prowadzi do rozglądania się za nowocześniejszymi platformami elektronicznymi. W latach 2010 i 2011 na świecie i w Polsce wdrożono wiele ciekawych rozwiązań łączących funkcjonalność Intranetu z systemami obiegu pracy, pracą grupową. Tego typu związanie komunikacji z pracą daje wymierne efekty. Niestety – takie rozwiązania w Polsce do „przywilej” korporacji. Mniejsze przedsiębiorstwa nadal rozwijają Intranety w oparciu o darmowe platformy OpenSource (szczególnie administracja publiczna) lub okrojone wdrożenia platformy SharePoint. Nie zawsze tego typu rozwiązania są wdrażane z głową w sposób zapewniający zgodność z istniejącym już systemem komunikacji wewnętrznej. Wielokrotnie powodowało to samoistne obumieranie Intranetów. Ten rok powinien być w Polsce rokiem odrodzenia się Intranetów, zaplanowanych i z treścią dobrej jakości. Zapewne wiele firm zdecyduje się na kolejne eksperymentowanie z budowaniem wewnętrznych mediów społecznościowych co musi pociągnąć za sobą zmiany w kulturze organizacyjnej. Merytorycznie – nadal jesteśmy wewnątrznie nastawieni na hierarchiczny model zarządzania i tu kluczową rolę w obiegu informacji pełnią menedżerowie. Ich kompetencje i zdolność angażowania podwładnych były wielokrotnie wskazywane jako słabe punkty systemu komunikacji operacyjnej. Ten rok i najbliższe pokażą czy grupa ta nadal będzie funkcjonować bazując na wiedzy eksperckiej czy na zdolnościach przywódczych i zdolności budowania oraz motywowanie zespołów.

Chciałoby się również życzyć, aby w tym roku więcej organizacji planowało komunikację strategicznie i w silnej koherencji z pozostałymi obszarami zarządzania.

Na jakie działania powinny w takim razie postawić polskie firmy w tym roku pod kątem komunikacji wewnętrznej – rozwój narzędzi, kultura organizacyjna, kompetencje komunikacyjne pracowników czy zupełnie inne elementy? Jaki obszar wymaga najwięcej pracy w Państwa opinii?

Karolina Dulnik: Jeśli chcemy efektywnie rozwijać komunikację wewnętrzną żaden z tych obszarów nie powinien zostać pominięty. Kultura organizacji jest spoiwem firmy, szczególnie w czasach kryzysów. Skuteczność komunikacji wewnętrznej w ogromnej mierze zależy od komunikacji kaskadowej, czyli od kompetencji komunikacyjnych menedżerów. Dobrze dobrane i zaplanowane narzędzia pozwalają uniknąć chaosu informacyjnego i zarządzać wiedzą i informacjami. Dodałabym do tego badania nastrojów pracowniczych czy audyt komunikacji wewnętrznej, które umożliwiają zbudowanie systemu komunikacji wewnętrznej spełniającego i oczekiwania zarządu i potrzeby pracowników. W biznesie intuicja jest zbyt dużym ryzykiem, także, a może szczególnie w obszarze komunikacji.

Urszula Radzińska: Na pewno ciągle dużą bolączką są powstające narzędzia, które są kierowane jakby do innych ludzi, niż Ci, którzy na co dzień pracują w firmach. Brak poszanowania dla czytelnika, jego przyzwyczajzeń i potrzeb, to niestety ciągle nie tak rzadkie przypadki. Jest ogromny rozdźwięk między tym, czego oczekują pracownicy jako odbiorcy mediów, a tym co otrzymują do rąk, czy też na ekrany swoich monitorów.

Roman Rostek: W zdecydowanej większości firm obszarem wymagającym najwięcej pracy jest komunikacja kierownicza – to nie zmienia się od lat. A ponieważ z perspektywy pracowników ogólna ocena komunikacji wewnętrznej zależy właśnie w największym stopniu od jakości komunikacji realizowanej przez kierowników, zawsze warto w ten obszar inwestować. Można wprowadzać najnowsze narzędzia komunikacyjne, ale jeśli kierownicy nie będą się efektywnie komunikować, komunikacja będzie źle oceniana przez pracowników.

Igor Żytka: Trwałe zmiany zazwyczaj przynosi działanie z obu kierunków (od góry i od dołu) wspomagane dobrym systemem narzędzi. W świetle obaw kryzysowych istotne będzie zbudowanie wewnętrznej motywacji pracowników wokół celów oraz poczucia wspólnoty i lojalności. Nurty społecznościowe w Internecie oraz stopniowe zasilanie kadr pracownikami urodzonymi w latach 90-ych powinny natchnąć zarządzających do budowania siły własnej organizacji od wewnątrz. Ewentualny kryzys to zawsze szansa dla silnych i zagrożenie dla słabszych.

Jakie narzędzia będą miały według Państwa największy wpływ na rozwój komunikacji wewnętrznej? Czy oddziaływanie mediów społecznościowych w tym kontekście będzie się nadal zwiększać?

Karolina Dulnik: Obserwuję tendencje do zarządzania przez przewodzenie. Dużo mówię się o leadershipie, coachingu, miękkich obszarach zarządzania. To filary efektywnej komunikacji w organizacji i praca nad tymi obszarami usprawni procesy przepływu informacji, budowania zaangażowania pracowników. Przekłada się to bezpośrednio na kondycję firmy, nie tylko finansową. Media społecznościowe również będą wywierały coraz silniejszy wpływ na rozwój komunikacji wewnętrznej. Są już naturalnym elementem rzeczywistości i im prędzej zostaną zaadaptowane na potrzeby firm, tym lepiej. Szczególnie w organizacjach, które kładą nacisk na innowacyjność, nowoczesne podejście, otwartość.

Urszula Radzińska: Myślę, że w Polsce ciągle w bardzo niewielkim stopniu wykorzystuje się komunikację video, to się na pewno zmieni. Media społecznościowe będą wpływać na komunikację jedynie w kulturach korporacyjnych prawdziwie otwartych na dialog, czyli nie sądzę, byśmy mogli to mocno szybko odczuć. Tym bardziej, że dla większości polskich firm ciągle wyzwaniem jest funkcjonalny Intranet.

Roman Rostek: Znaczenie i oddziaływanie mediów społecznościowych z pewnością będzie się zwiększać, ale nie w każdej organizacji, o czym wspominałem w odpowiedzi na wcześniejsze pytanie. Z innych nowych narzędzi, na pewno na znaczeniu zdobywać będą elektroniczne ekrany informacyjne (digital signage). Technologia ta jest już bardzo dobrze przetestowana, jej wdrożenie kosztuje coraz mniej, więc będzie wprowadzana coraz częściej wewnątrz organizacji, zastępując tradycyjne tablice informacyjne. Przy czym tego typu rozwiązania są istotne tylko w przypadku firm, gdzie duża część pracowników nie pracuje na bieżąco przy komputerze. Jednak warto pamiętać, że komunikacja wewnętrzna to dość konserwatywna dziedzina i nic nie zastąpi dobrego spotkania menedżera z pracownikami.

Igor Żytka: Tron nadal okupują maile i telefony, aczkolwiek coraz częściej elementy korespondencji zawierane są w systemach typu BPMS, ERP itp. Narzędziem, które ma największe możliwości kształtowania kultury komunikacyjnej jest zaś Intranet rozumiany jako dobrze wdrożone narzędzie z dobrym zespołem redaktorskim.

Media społecznościowe są modne i wygodne trudno jest jednak wykazać wymierną korzyść z nich używając aspektów biznesowych. Mamy aktualnie okres eksperymentowania firm z różnymi tego typu rozwiązaniami i eksperymenty te będą trwać. Wierzę, że dynamiczne budowanie społeczności ma sens w dużych korporacjach, jednak droga do tego to nie tylko same narzędzia ale i zmiana sposobu postrzegania komunikacji wewnętrznej. W innym przypadku media społecznościowe zostaną potraktowane jako elektroniczna forma plotkarstwa i tworzenia szumu.

Które kompetencje „firmowych komunikatorów” stają się obecnie najbardziej pożądane? Czy rola ekspertów komunikacji w firmach ulegnie lub powinna ulec zmianie?

Karolina Dulnik: Czy ich rola w firmie ulegnie lub powinna ulec zmianie? W obliczu rozwoju mediów społecznościowych w komunikacji wewnętrznej komunikator powinien być także nieformalnym liderem opinii, nie tylko „osobą na stanowisku”. Powinien być przede wszystkim osobą komunikatywną, dyskretną, otwartą, asertywną, z ekspercką wiedzą na temat zarządzania komunikacją masową i informacjami, z szerokimi kompetencjami interpersonalnymi. Oczywiście umiejętności redagowania tekstów czy prowadzenia spotkań są nieodzowne.

Komunikatorzy nie powinni wyręczać menedżerów w komunikowaniu się, a wspierać ich. Rola komunikatora powinna polegać bardziej na doradztwie, regulowaniu procesów komunikacji wewnętrznej i uczestniczeniu w nich niż na ich inicjowaniu. Komunikator powinien przede wszystkim wiedzieć, jakie i gdzie są informacje wspierające prawidłowe funkcjonowanie firmy oraz jak nimi zarządzać. Praca komunikatora również opiera się na pięciu funkcjach zarządzania: planowanie, organizowanie, kierowanie, kontrolowanie, komunikowanie.

Urszula Radzińska: Nie wiem, to wszystko zależy od tego jak wiele obowiązków ma powstać w firmie, a które mogą być oddelegowane na zewnątrz organizacji. Potrzeba podnoszenia kompetencji w działach komunikacji będzie rosła wraz ze wzrostem znaczenia komunikacji w organizacji.

Roman Rostek: Jeśli znaczenie mediów społecznościowych rośnie, to istotna staje się umiejętność prowadzenia dialogu w mediach elektronicznych. Wymaga ona zdolności operowania skrótem, syntezywania i hierarchizowania treści oraz odpowiedniego reagowania na emocjonalne wypowiedzi. Wielu specjalistów musi się tego szybko nauczyć.

W ogóle coraz ważniejsza jest umiejętność budowania skrótowych komunikatów – odbiorcy coraz bardziej oczekują krótkich treści, podanych często wręcz w formie mikroblogowej. Dotyczy to wszystkich typów mediów. Podczas szkoleń widzę, że ta umiejętność nie jest szeroko rozpowszechniona. Zbyt wiele osób jest

przyzwyczajonych do propagandowego wodolejstwa, które dla zarządzających jest niestety jeszcze niezbędnym elementem oficjalnego komunikatu dla pracowników. Pracownicy natomiast w ogóle tego nie czytają. Rola wewnętrznych ekspertów ds. komunikacji jest zależna od tego, w jakim stopniu swymi działaniami wspierają biznes. Jeśli za priorytetowe projekty uznawane będą na przykład „za komunikowanie firmowego dress-code”, to trudno uznać taką funkcję za biznesowo istotną. Również, jeśli planowanie działań komunikacyjnych sprowadza się do wysyłania wszystkich komunikatów e-mailem bądź wrzucania ich do Intranetu, to specjalista ds. komunikacji staje się szybko specjalistą ds. e-maila i Intranetu. Dlatego znaczenie wewnętrznych ekspertów jest budowane przez nich samych za pomocą profesjonalizmu i ścisłego powiązania celów komunikacyjnych z celami biznesowymi.

Igor Żytka: Komunikator to osoba, która powinna łączyć dziennikarską rzetelność i dociekliwość z doskonałym rozumieniem firmy i podejmowanych przez nią działań. Nie powinna to być zatem przeszkolona osoba z „łapanek”. Dobry komunikator powinien doskonale identyfikować istotne zagadnienia do zakomunikowania, grupy odbiorców, być dociekliwym i zwięźle formułować przekaz. Zmiana powinna zatem nastąpić w kierunku znalezienia kompetentnych osób i osadzenia ich w kluczowych elementach struktury organizacyjnej.”¹⁶⁶

Źródło: <http://komunikacijawewnetrzna.pl/trendy-w-komunikacji-wewnetrznej-sonda-ekspercka-czesc-1/>, [data dostępu: 25.07.2012].

Wypowiedzi ekspertów dowodzą, że przedsiębiorstwa zwracają coraz większą uwagę na rolę, jaką odgrywa komunikacja wewnętrzna. Starają się wdrażać odpowiednio dobrane narzędzia komunikacji oraz zatrudniać osoby na stanowisko „Komunikatora”, czyli osoby odpowiedzialnej za obieg informacji. Natomiast do najnowszych i najpopularniejszych trendów internal communication należą: stosowanie Intranetu, zakładanie stron na portalach społecznościowych, czy zastąpienie tradycyjnych tablic informacyjnych - elektronicznymi ekranami *digital signage*.

4.7. Ocena roli komunikacji wewnętrznej w kontekście sytuacji kryzysowych w mediach społecznościowych

Pojawienie się portali społecznościowych stworzyło nowe możliwości w sposobach komunikacji zarówno firmy z klientem jak również pracodawcy z pracownikiem. Narzędzia social media umożliwiają bardzo szybkie dotarcie z komunikatem do adresata, a co najważniejsze - otrzymanie informacji zwrotnej. Jednak stosowanie tych nowoczesnych platform w celach komunikacyjnych może stać się również źródłem sytuacji kryzysowych.

¹⁶⁶ <http://komunikacijawewnetrzna.pl/trendy-w-komunikacji-wewnetrznej-sonda-ekspercka-czesc-1/>, [data dostępu: 26.07.2012].

Poniżej przedstawiono wyniki raportu „Kryzysy w social media” opublikowanego przez agencję kreatywną Adwatch.pl¹⁶⁷.

Źródła kryzysów w social media

Zazwyczaj początkiem sytuacji kryzysowej na portalu społecznościowym jest zamieszczenie komunikatu, który może być niewłaściwie zinterpretowany ze względu na różnorodność grupy odbiorców. To prowadzi do wyrażania opinii użytkowników na dany temat. Zamieszczanie informacji na portalach społecznościowych może być zjawiskiem celowym lub efektem działań niezamierzonych.

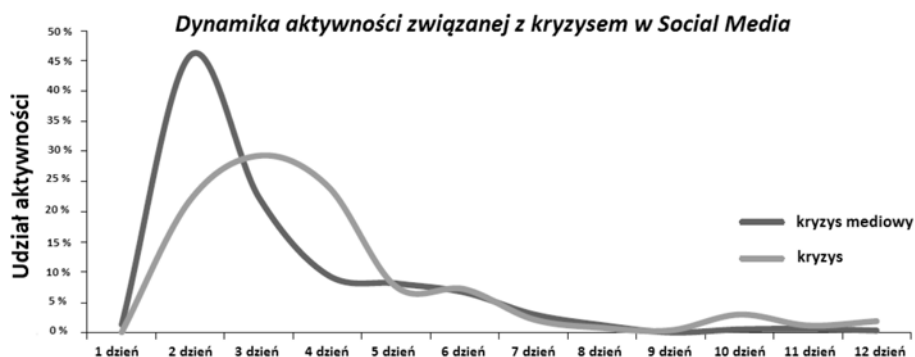
Najczęstsze przyczyny kryzysów w social media:

- *On-line*
 - awarie sieci, programów,
 - plotki,
 - nieumiejętna komunikacja z Internatami,
 - problemy organizacyjne,
- *Off-line*
 - niezamierzone efekty celowych działań.

Dynamika kryzysu

Każdy kryzys ma swój początek, a w przypadku sytuacji kryzysowych wywołanych na portalach społecznościowych powstaje on w momencie, kiedy to Internauta – fan bądź przeciwnik – publikuje swoją opinię na temat firmy, jej działań lub produktów. Kolejnym bardzo dynamicznym etapem jest komunikacja pomiędzy Internautami, która charakteryzuje się okazywaniem emocji oraz wysokim zainteresowaniem. Na tym etapie, w celu ochrony wizerunku firmy, niezwykle istotne jest natychmiastowe uruchomienie działań zgodnych z opracowanym planem komunikacji kryzysowej. Po fazie burzliwych dyskusji następuje wyciszenie problemu. Poniżej przedstawiono dynamikę aktywności w przypadku pojawienia się kryzysu (rys. 4.27.).

¹⁶⁷ <http://www.adwatch.pl/raport/kryzysy-w-social-media/>, [data dostępu: 06.07.2012].



Rys. 4.26. Dynamika aktywności związanej z kryzysem w social media

Źródło: <http://www.adwatch.pl/raport/kryzysy-w-social-media/>, [data dostępu: 06.07.2012].

Główne czynniki wpływające na rozwój kryzysu:

- rozprzestrzenianie się problemu na portalach społecznościowych
- działania komunikacji kryzysowej podejmowane przez firmę.

Skutki kryzysu

Sytuacja kryzysowa może pozostawić po sobie zarówno negatywne skutki jak i pozytywnie wpłynąć na wizerunek firmy w Internecie, dlatego też niezwykle istotna jest umiejętna komunikacja z otoczeniem. Dyskusje na portalach społecznościowych z pewnością zapewniają zwiększenie zainteresowania Internautów ofertą firmy i mogą pełnić funkcje reklamy, jednak często powodują straty, między innymi w postaci zmniejszenia grona klientów.

Przykład¹⁶⁸

Adisucks

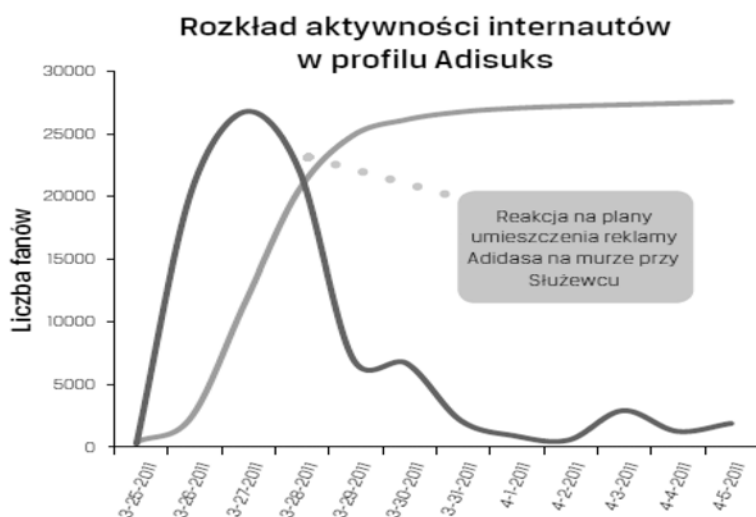
- Kiedy powstała: 25 marca 2011 roku.
- Dlaczego powstała: brak zgody na zamalowanie muru na Służewcu.
- Liczba członków: 27 078.

Fanpage Adisucks jest przykładem zorganizowania się Internautów wokół bulwersującej ich sprawy. Skupił ludzi, którzy chcieli wpłynąć na zmianę już podjętej decyzji. Marka Adidas zdecydowała się na pokrycie muru przy Służewcu swoją reklamą. Rozpoczęła zamalowywanie graffiti będącego istotnym i kultowym elementem przestrzeni miejskiej. Akcja zgromadziła wyjątkowo dużą liczbę aktywnych użytkowników. Internauci wygrali, a marka doznała uszczerbku wizerunkowego. W akcji udzieliło się aż 7155 osób. Połowa z nich opublikowała tylko jeden post. W sumie jednak osób zaangażowanych

¹⁶⁸ <http://www.adwatch.pl/raport/kryzysy-w-social-media/>, [data dostępu: 06.07.2012].

(tzn. takich, które zamieściły więcej niż jeden post) było 3524. Ponad 10 postów opublikowały 363 osoby. W przypadku fanpage'a Adisucks przyrost fanów był gwałtowny – w ciągu trzech dni zebrał on blisko 25 tys. fanów. Nie przełożyło się to jednak na wzrost aktywności osób oburzonych.

Co więcej, w momencie największego wzrostu liczby uczestników dyskusji poziom aktywności zaczął gwałtownie spadać. Kryzys na stronie Adisucks miał, jak widać, chwilowy charakter i ograniczony zasięg. Pierwsze osoby, które dowiedziały się o sytuacji na Służewcu, zaangażowały bardzo dużo innych użytkowników. Głównym problem było ich przekształcenie w aktywnych przeciwników marki.

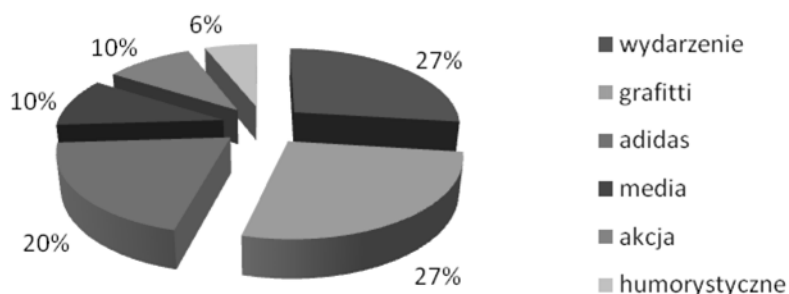


Rys. 4.24. Rozkład aktywności Internautów w profilu Adisucks

Źródło: <http://www.adwatch.pl/raport/kryzysy-w-social-media/>, [data dostępu: 06.07.2012].

Po zakończeniu akcji fani nie odpłynęli z fanpage'a, choć zaangażowanie znacznie spadło (w fazie szczytowej engagement rate wynosił 31%). Strona pozostała miejscem dyskusji środowiska, którego przedstawiciele tam informują o wydarzeniach związanych ze swoją subkulturą i z graffiti. Tutaj także użytkownicy co jakiś czas komentują wiadomości związane z marką Adidas. Dowodzi to, że marka umiejętnie wykorzystała sytuację i wyraziła chęć prowadzenia dialogu (pomimo początkowych problemów z odpowiednią reakcją na kryzys).

Adiscus - tematyka dyskusji po kryzysie



Rys. 4.28. Adisucks – tematyka dyskusji po kryzysie

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: <http://www.adwatch.pl/raport/kryzysy-w-social-media/>, [data dostępu: 06.07.2012].

W ramach negatywnych społeczności ważną rolę odgrywają osoby, które reprezentują markę. Mogą one bezpośrednio rozmawiać z użytkownikami, którzy są zainteresowani dialogiem, i w szczególnych wypadkach wpłynąć na poglądy innych. Jedną z takich osób jest Marcin Gruszka, rzecznik prasowy Play, który podczas trzech miesięcy działał w społeczności Play – Oszukani podjął próbę stabilizacji sytuacji. Ważnym czynnikiem, który wywarł wpływ na aktywność Internautów skupionych na fanpage'u, było niewątpliwie przyznanie się do błędu i umorzenie dodatkowych opłat, które stanowiły zarzewie kryzysu.

<http://www.adwatch.pl/raport/kryzysy-w-social-media/>, [data dostępu: 06.07.2012]

Przedsiębiorstwa powinny uważnie obserwować osoby zaangażowane w komunikację podczas pojawienia się sytuacji kryzysowej związanej z social media, ponieważ umożliwia to im poznanie docelowej grupy klientów oraz ich emocji. Wnioski z obserwacji mogą zostać wykorzystane podczas opracowywania nowej strategii komunikacji z otoczeniem. Niezwykle istotny okazuje się również wybór odpowiedniej osoby pełniącej rolę *Komunikatora*, który będzie potrafił zapanować nad negatywnymi wypowiedziami zainteresowanych.

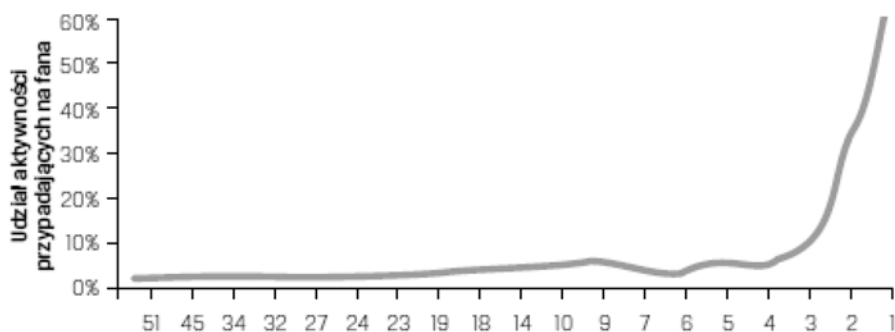
Poniżej zamieszczono kolejny przykład ilustrujący przebieg i wpływ kryzysu w mediach społecznościowych na wizerunek firmy oraz jej dalsze działania.

Przykład¹⁶⁹

Play – Oszukani

Przykład Play pokazuje, że społeczność negatywna, nawet jeśli na co dzień nie angażuje dużej liczby osób, jest miejscem, w którym może pojawić się nagła inicjatywa. Właśnie tam w szybkim tempie zgromadzili się Internauci, którzy nieoczekiwanie otrzymali bardzo wysokie rachunki za Internet. W ciągu jednego dnia na stronie pojawiło się 659 interakcji. Prawie połowa osób aktywnych (48% fanów) w dniu akcji ograniczyła się do pozostawienia jednego wpisu. Akcję prowadziło siedem osób, z których każda opublikowała po kilkadziesiąt wpisów. Play zareagował na poruszenie Internautów dialogiem i umorzeniem dodatkowych opłat. Przez trzy miesiące na fanpage'u działał rzecznik Play, który łagodził sytuację.

Udział aktywnych osób i ich aktywność



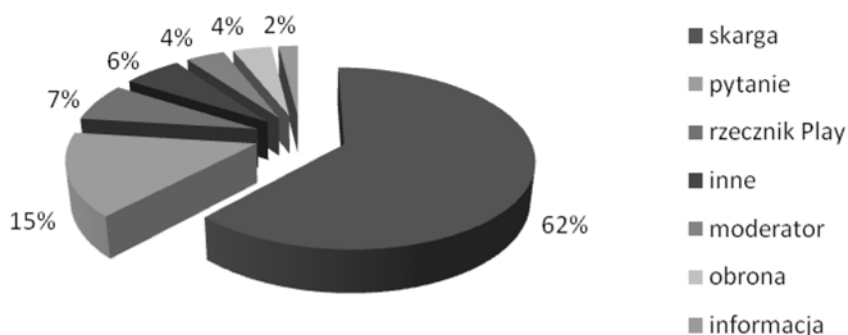
Rys. 4.29. Udział aktywnych osób i ich aktywność

Źródło: <http://www.adwatch.pl/raport/kryzysy-w-social-media/>, [data dostępu: 06.07.2012].

Aktywność fanów na profilu Play skupia się głównie wokół składania skarg odnośnie do usług i obsługi oraz wokół pytań skierowanych do moderatora. Pojawienie się na profilu rzecznika marki zwiększyło liczbę aktywności oraz ukierunkowało dyskusję, która dzięki temu faktycznie stała się dialogiem. Rzecznik Play starał się rozwiązywać wszystkie problemy związane z nieprawidłowym naliczaniem opłat za Internet mobilny. Po odejściu Marcina Gruszki z fanpage'a aktywność na stronie znacznie zmalała.

¹⁶⁹ <http://www.adwatch.pl/raport/kryzysy-w-social-media/>, [data dostępu: 06.07.2012].

Tematyka dyskusji na stronie Play - Oszukani



Rys. 4.30. Tematyka dyskusji na stronie Play - Oszukani

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: <http://www.adwatch.pl/raport/kryzysy-w-socialmedia/> [data dostępu: 06.07.2012].

Przykład marki Play pokazuje, że jednym z elementów wpływających na uspokojenie społeczności kryzysowych może być otwartość i wykazanie chęci dialogu. Jest to jedna z niewielu sytuacji w Polsce, w których osoby bezpośrednio związane z marką prowadziły z niezadowolonymi użytkownikami dialog w Internecie, a wyciągnięte wnioski rzeczywiście wykorzystwały do zmiany oferty produktowej.

Podsumowanie

- 1) Społeczności negatywne mogą trwać, nie szkodząc nikomu, do momentu pojawienia się informacji kryzysowej. Dlatego warto monitorować opinię osób tworzących i komentujących treści w obszarach tematycznych stanowiących potencjalne zagrożenie dla reputacji marki.
- 2) Monitorowanie społeczności negatywnych pozwala pozyskać wartościowy insight konsumencki oraz opracować mechanizmy reagowania na wypadek eskalacji negatywnych wątków dyskusji.
- 3) Pozyskany insight oraz odpowiedź na potrzeby w postaci modyfikacji oferty produktowej w odpowiednim momencie znacząco obniża ryzyko kryzysu.
- 4) Prowadzenie monitoringu osób niezadowolonych umożliwia wartościową modyfikację oferowanego produktu i sukcesywne zwiększanie wartości marki w stosunku do konkurencji.
- 5) Społeczność negatywna ma potencjał wywarcia wpływu. W zależności od zasięgu osób odpowiedzialnych za powstanie grupy niezadowolonych w krótkim czasie jest w stanie zorganizować dużą społeczność. Potwierdzają to przykłady Adisucks i ACTA.
- 6) Otwarty dialog w imieniu marki przynosi najlepsze efekty.
- 7) Społeczności negatywne są rozdrobnione.

Rekomendowane działania antykrzysowe¹⁷⁰

Przede wszystkim warto pamiętać, że nie da się zbudować idealnego planu działań antykrzysowych, uniwersalnego dla wszystkich kategorii produktowych i gwarantującego optymalną ochronę marki w takiej sytuacji. Można jednak określić reguły prawidłowego postępowania.

Podstawowym celem na tym etapie są więc optymalne działania zakresie reputacji oraz prewencji kryzysowej poprzez połączenie wewnętrznych procesów danej organizacji. Prawidłowe podejście rozpoczyna się już na etapie monitorowania marki w mediach społecznościowych. Monitoring powinien być tak prowadzony, by umożliwić rozpoznanie zagrożenia i podjęcie adekwatnej próby jego neutralizacji.

Duże znaczenie mają także trzeźwy osąd sytuacji i przewidywanie, w jaki sposób dany problem może zapoczątkować kryzys na szeroką skalę, szkodzący wizerunkowi marki. Media społecznościowe powodują, że kryzys i związane z nim zarządzanie reputacją stają się bardziej złożone, ale mogą one również pozytywnie wpłynąć na komunikację danego przedsiębiorstwa. Podstawę stanowi więc: zgromadzenie odpowiednich zasobów, pozwalających na monitorowanie marki w mediach społecznościowych; opracowanie planu działań i jego optymalizacja; identyfikacja obszarów zagrożenia; wytypowanie i przygotowanie, a także edukacja ludzi odpowiedzialnych za odpowiednią reakcję w sytuacji kryzysu.

Plan powinien uwzględniać różne warianty i przyczyny sytuacji kryzysowych oraz różne scenariusze rozwoju kryzysu. Jednak warto pamiętać, że plan musi być na tyle elastyczny, aby niezależnie od sytuacji faktycznie okazał się przydatny w zarządzaniu kryzysem, a nie ograniczał działania czy powodował reakcje nieadekwatne do zaistniałego kryzysu.

Kolejną ważną sprawą są źródła służące do monitoringu, które możemy podzielić na dwa rodzaje: bezpłatne (takie jak Alerty Google i Tweet Scan) bądź płatne (typu Radian6, HootSuite). Dzięki nim możemy monitorować response na podejmowane przez nas działania komunikacyjne. Istnieją również narzędzia pozwalające na monitorowanie social mediów w czasie rzeczywistym, między innymi Lighthouse, Brand24 czy Radian6. Dzięki temu możemy na czas otrzymać odpowiednie dane i dowiedzieć się, jakie tematy poruszają Internauci w kontekście określonej marki oraz czy ich wypowiedzi są pozytywne, czy negatywne.

Istotnym zadaniem jest prawidłowe określenie celów i zadbanie o to, aby były one klarowne, a także mierzalne (powinniśmy zatem określić parametry, za pomocą których będziemy je monitorować). Cele powinny być również precyzyjne. Nie można na przykład uznać, że „rozwiązanie kryzysu X” to prawidłowo sformułowany cel. To zbyt ogólne określenie. Cele powinny być także akceptowalne, realne i terminowe. Jeżeli nie osiągamy wyznaczonych celów, warto na bieżąco optymalizować działania, wyznaczać kolejne cele i nieustannie je weryfikować.

¹⁷⁰ <http://www.adwatch.pl/raport/kryzysy-w-social-media/>, [data dostępu: 06.07.2012].

Monitorowanie nie powinno koncentrować się wyłącznie na pozyskaniu danych ilościowych. Badania ilościowe pozwalają nam dokonać pomiaru w danym medium społecznościowym, zbadać poziom świadomości marki, jej komunikacji, wyodrębnić użytkowników i określić sposób korzystania z social mediów czy dowiedzieć się, jak użytkownicy konsumują media. W wypadku na przykład Facebooka, gdzie sytuacje kryzysowe nie przekładają się zazwyczaj na spadek liczby fanów, a często wręcz odwrotnie – na wzrost ich liczby i większe zaangażowanie, niezbędne będzie pozyskanie danych jakościowych. To dzięki tym danym możemy odpowiedzieć na pytania o emocje, myśli, relacje z produktem, opinie i motywacje. Przede wszystkim dowiemy się, dlaczego sytuacja ukształtowała się tak, a nie inaczej.

Ważne jest sukcesywne doskonalenie działań i planów w miarę upływu czasu. Wraz z nim uzyskujemy informacje, które w znaczący sposób mogą zmienić przebieg sytuacji kryzysowej. Wdrażanie zmian i zwracanie uwagi na przydatne pod tym kątem informacje mają duże znaczenie z punktu widzenia optymalnego zarządzania kryzysem. Podstawowe działania w sytuacji kryzysowej skupiają się na działaniach takich, jak oddelegowanie bądź powołanie zespołu osób, których głównym zadaniem będzie rozwiązanie kryzysu. Osoby te mogą pracować w przedsiębiorstwie, któremu zagraża kryzys, lub w agencji prowadzącej komunikację w imieniu marki. Powinny to być osoby decyzyjne, które mają dostęp do informacji związanych z przedsiębiorstwem. Chodzi o to, by mogły szybko uzyskać wiarygodne informacje od osób z danego działu. Zespół bądź oddelegowana osoba powinna być odpowiedzialna za gromadzenie i analizę informacji, przygotowywać je do publikacji, efektywnie je rozprowadzać, a przede wszystkim wykazać się zaangażowaniem połączonym z racjonalnym podejściem do zagadnienia i odpowiednią wiedzą dotyczącą prowadzonych działań. Najlepiej jest, jeżeli informacje przepływają wielotorowo, obejmując dział marketingu, dział prawny, dział IT i oczywiście dział PR.

Podstawowym działaniem (o którym niestety często się zapomina) jest odpowiedź na pytanie, czy działania podejmowane w czasie kryzysu powodują, że użytkownicy social mediów docierają do publikowanych przez nas informacji lub mogą łatwo dotrzeć do innych wiadomości (jeżeli chcą wiedzieć więcej). W zależności od rodzaju kryzysu dobrze również zastanowić się nad zasięgiem podejmowanych działań – przeanalizować, czy w danej sytuacji większą wartość będą miały działania bezpośrednie, czy jednak szersze, zasięgowe. Kiedy przekazujemy użytkownikom informację, warto ją także w sposób ciągły monitorować, systematycznie sprawdzać, jak informacja rozprzestrzenia się pomiędzy różnymi kanałami i jaką wywołuje reakcję, czy jest widoczna wszędzie tam, gdzie zaplanowaliśmy oraz czy dobrze się pozycjonuje.

Podsumowanie

- 1) Odpowiednio przygotowany plan powinien uwzględnić sposób reakcji w sytuacji kryzysowej, tak aby było wiadomo, kto ma kompetencje, by wypowiadać się na dany temat, przedstawić rozwiązanie konkretnego problemu czy odpowiedzieć na pytanie.*
- 2) Warto wykorzystywać darmowe narzędzia do monitorowania mediów społecznościowych, ustawić odpowiednie alerty na określone słowa kluczowe.*

- 3) *Optymalizując widoczność naszej informacji, zwiększamy swoją widoczność.*
- 4) *Dobrze przygotowana i przemyślana odpowiedź jest lepsza niż każda inna – zbyt szybka czy pochopna. Ton wypowiedzi ma duże znaczenie w sytuacji kryzysowej – powinien być dopasowany do grupy docelowej.*
- 5) *Podstawowym elementem wiarygodności jest przejrzystość. Jej przejawem jest na przykład podawanie danych kontaktowych osoby publikującej informacje w imieniu firmy. Osiągniemy ją również, podając źródła danych i informacji czy pochodzenie dokumentów dotyczących problemu.*
- 6) *Nie każdy negatywny komentarz powoduje sytuację kryzysową.*
- 7) *Warto pamiętać, że marki prowadzą dialog z różnymi Internautami. Część z nich to klienci, którzy są w błędzie, bo na przykład postąpili wbrew instrukcji obsługi i to spowodowało problem z produktem. Mogą to być także niezadowoleni konsumenci, dla których korzyść z zakupu produktu i obietnica marki okazały się nieprawdziwe. Jeszcze inną grupę stanowią użytkownicy mediów społecznościowych, którzy bez wyraźnej przyczyny negatywnie wypowiadają się o marce. Prowadząc dialog z każdą z tych grup, należy zadbać o to, by przekaz był dostosowany do sytuacji i by uwzględnić powody ich zachowania.*
- 8) *W niektórych sytuacjach nawet brak reakcji nie jest błędem, ponieważ niekiedy użytkownikom chodzi tylko o zabawę, a reakcja może spowodować zaostrzenie problemu i jego rozprzestrzenienie się. W sytuacji, gdy tylko jedna osoba jest nastawiona negatywnie, a społeczność skupiona wokół brandu wspiera markę, także sama społeczność może skutecznie odpowiedzieć na pojedyncze zagrożenia.*
- 9) *Po zażegnaniu kryzysu warto przeprowadzić badanie, które pozwoli określić, czy kryzys zaszkodził wizerunkowi marki, a jeśli tak, to w jakim stopniu. Na tej podstawie należy opracować plan działań ograniczający szkody, na jakie został narażony wizerunek marki.*

Co radzą specjaliści w dziedzinie social mediów?¹⁷¹

Wśród wypowiedzi specjalistów do spraw mediów społecznościowych w 2011 roku pojawiło się blisko 150 opinii bezpośrednio odnoszących się do sytuacji kryzysowych. W oparciu o umieszczone przez nich wypowiedzi opracowane zostały generalne wskazówki (do & don'ts) dotyczące reakcji na sytuacje kryzysowe. Należą do nich między innymi następujące zalecenia:

- *Przewiduj i zapobiegaj, a nie tylko reaguj.*
- *Informuj o zdarzeniach, nie próbuj nic ukryć.*
- *Prowadź dialog, nie zostawiaj fanów samym sobie.*
- *Poznaj styl komunikacji fanów.*
- *Monitoruj, aby wiedzieć, gdy coś zaczyna się dziać.*

¹⁷¹ <http://www.adwatch.pl/raport/kryzysy-w-social-media/>, [data dostępu: 06.07.2012].

Eksperci kładą nacisk na bezpośrednią reakcję i włączenie się do dialogu z Internautami. Ważnym elementem rekomendowanym przez specjalistów zajmujących się marketingiem w social mediach jest dokładna analiza modeli komunikacji fanów oraz ich monitoring, co skłania do skorzystania z usług agencji specjalizujących się w analizie i monitoringu społeczności internetowych. Są to działania, które wspomagają reakcję marki na pojawienie się lub groźbę pojawienia się kryzysu.

Kluczowym elementem zarządzania kryzysowego jest akcja podjęta w celu przeciwdziałania kryzysowi. Social media ze swojej natury mają „krótką pamięć”. Kryzysy wybuchają i będą wybuchać, zarówno na stronach małych sklepów, jak i globalnych marek czy osób publicznych. Ważne jest prowadzenie działań ograniczających kryzys i zasięgowych. Przez zasięg rozumiemy unikalną liczbę osób, do których dotarła kryzysowa informacja. Katalog działań powinien być uzależniony od tematów związanych z marką i jej kategorią produktową.

Znając markę i jej charakterystykę (atrybuty), możemy ograniczyć potencjalne kryzysy do kilku kategorii. Prawdopodobieństwo sytuacji, w której producent lodów będzie krytykowany za wyciek ropy do oceanu i ta informacja rozprzestrzeni się po Facebooku, jest zdecydowanie mniejsze niż kolejna uciążliwa awaria w banku lub podwyżka cen. Są oczywiście kategorie kryzysów, które mogą dotknąć praktycznie każdą markę – między innymi sytuacja gospodarcza czy ekologia. Można jednak opracować zbiór potencjalnych punktów zapalnych i analizować nastroje osób, które tworzą i komentują treści ich dotyczące.

Dokument strategii działań w sytuacji kryzysowej powinien być także na tyle elastyczny, aby można było go wdrożyć w wielu sytuacjach. Nadmierne regulowanie zasad postępowania i brak dopasowania sprawiają, że działania stają się nieadekwatne do zagrożenia, a kryzys się zaostrza.

Katalog zakazanych działań, w opinii osób profesjonalnie zajmujących się marketingiem w mediach społecznościowych, ogranicza się do trzech elementów:

- Nie walczyć z fanami.*
- Nie usuwać postów z fanpage’a.*
- Nie udawać, że nic się nie stało.*

Fani lub Internauci wyładowują swoją złość, w związku z czym dyskusja jest nacechowana negatywnymi emocjami. Przekłada się to na większą skłonność do podejrzeń wobec bardziej ugodowo nastawionych Internautów. Marka, którą dotknął kryzys, powinna w sposób otwarty rozpocząć dialog i ewentualnie przyznać się do popełnionego błędu. Przykładem takich działań jest obecność rzecznika Play GSM Marcina Gruszki w społeczności kryzysowej Play – Oszukani.

Marka nie musi komunikować się z osobami zaangażowanymi w społeczność kryzysową w pojedynkę. W trakcie kryzysu pojawiają się naturalni ambasadorzy marki, którzy próbują ostudzić negatywne emocje. Kluczowe w związku z tym jest wspieranie ich działań – albo bezpośrednio, albo poprzez współpracujących z marką influencerów.

Kluczowy element komunikacji stanowi legalność działań. Jeżeli nieetyczne działania w sytuacji kryzysowej zostaną ujawnione, mogą przyczynić się do eskalacji konfliktu.

Źródło: <http://www.adwatch.pl/raport/kryzysy-w-social-media/>, [data dostępu: 06.07.2012].

Kryzysy pojawiające się w mediach społecznościowych są bardzo popularnym zjawiskiem. Występują stosunkowo często, jednak zazwyczaj są one krótkotrwałe. Osoby odpowiedzialne za wizerunek organizacji powinny stale monitorować opinię na temat firmy w sieci Internet oraz mieć przygotowany plan komunikacji kryzysowej, aby móc szybko zareagować na pojawiające się problemy. Powyższe przykłady stanowią dowód na to, że sytuacje kryzysowe nie muszą mieć negatywnego wpływu na dalsze losy przedsiębiorstwa, a ponadto mogą zwiększyć świadomość potencjalnych grup docelowych o istnieniu firmy, czy też pokazać ją w świetle organizacji troszczącej się o swoich klientów.

4.8. Prewencja antykryzysowa na podstawie działań w zakresie PR wewnętrznego w firmie Mars Polska

Działania podejmowane przez przedsiębiorstwa w ramach komunikacji wewnętrznej nabierają coraz to większego znaczenia. Jednak w większości firm są one ograniczane między innymi ze względu na niestabilną sytuację ekonomiczną. Kolejnym problemem staje się przekonanie zarządu o korzyściach płynących z wprowadzenia nowych narzędzi komunikacji, czy dbania o pozytywny wizerunek organizacji poprzez wdrożenie programów związanych z employer brandingiem. A tymczasem, to dzięki wykorzystaniu omawianych narzędzi, wiele firm nie ma problemów związanych z brakiem zaangażowanych pracowników, tworzeniem coraz to nowych programów motywacyjnych, czy borykaniem się z „wypaleniem zawodowym” lub niezadowoleniem wśród zatrudnionych. Nie zagraża im również powstanie sytuacji kryzysowej związanej z negatywnym wizerunkiem firmy jako pracodawcy oraz posiadają bogaty system wartości, który świadczy o kulturze organizacyjnej całego wnętrza firmy.

W poniższym przykładzie zaprezentowano pozytywne aspekty wdrożenia employer brandingu w firmie Mars Polska na podstawie wywiadu przeprowadzonego 04.03.2011r. z Aleksandrą Oparą, Specjalistą ds. Employer Brandig, Mars Polska. Autorami materiału są: Paweł Berłowski oraz Joanna Turłukowska.¹⁷²

¹⁷² <http://www.kadry.abc.com.pl/czytaj/-/artykul/zewnetrzny-i-wewnetrzny-employer-branding-korzystci-z-konsekwentnego-budowania-wizerunku-firmy-jako-pracodawcy-na-przykladzie-mars-polska>, [data dostępu: 26.07.2012].

Przykład:

Zewnętrzny i wewnętrzny employer branding – korzyści z konsekwentnego budowania wizerunku firmy jako pracodawcy na przykładzie Mars Polska.

W ostatnich latach sytuacja ekonomiczna nie sprzyjała temu, aby firmy inwestowały w działania wizerunkowe. W działach personalnych często brakuje osób, które mogłyby w całości poświęcić swój czas zagadnieniu *employer branding*. Ponadto, w wielu organizacjach trudno jest przekonać zarząd, że tego typu działania są uzasadnione i mogą się przełożyć na wymierne korzyści. Tymczasem, w firmie Mars, *employer branding* jest istotnym elementem systemu zarządzania. Działania związane z budowaniem wizerunku pracodawcy skutkują tym, że rekrutacja w Marsie jest bardziej efektywna, a jednocześnie jej koszty są niższe. Firma przyciąga utalentowane osoby, których postawa, ideały i dążenia są zbieżne z systemem wartości, na których opiera się kultura organizacyjna. Skuteczna komunikacja sprawia, że pracownicy wykazują się dużym zaangażowaniem, rozwijają się z sukcesem i są dumni z pracy w Marsie.

O firmie

Mars Inc. to globalny lider branży FMCG, działający w 79 krajach i zatrudniający 65 tys. współpracowników. Roczny obrót firmy szacuje się na 30 miliardów dolarów. Asortyment firmy to: batony, wyroby czekoladowe, gumy do żucia, produkty cukrowe, dania gotowe oraz produkty dla zwierząt. Mars Polska funkcjonuje od 1992 r. i zatrudnia 1400 współpracowników.

Czym naprawdę jest employer branding?

Niektórzy sądzą, że pojęcie employer branding (dalej: EB) ogranicza się do stosowania atrakcyjnej formy ogłoszeń rekrutacyjnych. To jednak za mało, jak na element wspierania biznesu i przede wszystkim kształtowania wizerunku firmy w oczach potencjalnych i obecnych pracowników.

Według jednej z wielu definicji, EB to świadome kształtowanie wizerunku atrakcyjnego pracodawcy, które prowadzi do zdobycia przewagi konkurencyjnej. Czasami mówi się też o marketingu rekrutacyjnym, chociaż nie we wszystkich kontekstach te dwa pojęcia są tożsame. U źródła EB tkwi przekonanie, że wizerunek firmy jako pracodawcy i na przykład producenta są bardzo ściśle ze sobą powiązane. W związku z tym, organizacja powinna funkcjonować nie tylko na rynku zewnętrznym (poprzez budowanie satysfakcji przyszłych pracowników czy klientów), ale też działać od wewnątrz, ponieważ działania wewnętrzne również przekładają się na to, co dzieje się na zewnątrz.

Tab. 4.10. Pięć zasad Marsa

<i>Jakość</i>	<i>Konsument jest naszym szefem, jakość jest naszą pracą, a korzystny stosunek ceny do jakości jest naszym celem.</i>
<i>Odpowiedzialność</i>	<i>Jako jednostki wymagamy pełnej odpowiedzialności od siebie samych. Jako współpracownicy wspieramy odpowiedzialność innych.</i>
<i>Wzajemność</i>	<i>Wzajemna korzyść jest wspólną korzyścią, a wspólna korzyść jest trwała.</i>
<i>Wydajność</i>	<i>W pełni korzystamy z naszych zasobów, niczego niemarnotrawiąc i zajmując się jedynie tym, co potrafimy robić najlepiej.</i>
<i>Wolność</i>	<i>Wolność pozwala nam kształtować naszą przyszłość, zyski pozwalają nam zachować wolność.</i>

Źródło: <http://www.kadry.abc.com.pl/czytaj/-/artykul/zewnetrzny-i-wewnetrzny-employer-branding-korzysci-z-konsekwentnego-budowania-wizerunku-firmy-jako-pracodawcy-na-przykladzie-mars-polska>, [data dostępu: 26.07.2012].

Satysfakcja aktualnych pracowników przekłada się na jakość i efektywność ich pracy, co owocuje zadowoleniem klientów. Poprzez wpływanie na własnych pracowników, podnoszenie rozpoznawalności oraz wartości marki biznesowej, pracodawca równocześnie zyskuje lepszą pozycję na rynku pracy.

EB nie powinien więc być postrzegany jedynie jako wsparcie dla bieżących potrzeb rekrutacyjnych. Grupą docelową EB są bowiem nie tylko potencjalni kandydaci, ale też aktualni i byli pracownicy, partnerzy biznesowi czy klienci. Wiele firm posiada nawet programy, mające na celu utrzymanie bliskich kontaktów z byłymi pracownikami.

Wizerunku firmy nie buduje się od zera, ponieważ on już – niejako samoistnie – istnieje. Jest efektem zastosowania jakiejś strategii lub jej braku. Jeżeli firma świadomie nie kształtuje swojego wizerunku, to nie ma wpływu na to, jak jest postrzegana jako pracodawca i oddziałuje na odbiorców tylko poprzez jakość swoich produktów.

Cele employer brandingu

Nadrzędnym celem stosowania EB jest zdobycie i utrwalenie przewagi konkurencyjnej na rynku. Strategiczne, długofalowe podejście do EB opiera się na bardzo mocnym powiązaniu tej działalności ze strategią biznesową firmy.

Pozostałe cele są powiązane z celem nadrzędnym. Należy do nich przede wszystkim efektywna rekrutacja, czyli tańsza. Dzięki takiej rekrutacji dociera się do osób, które są właściwe dla danej organizacji. Jakość (właściwe dopasowanie) aplikacji, które wpływają do firmy, sprawia, że koszty rekrutacji są niższe.

Efektywny proces rekrutacji polega również na zniechęcaniu niektórych kandydatów do złożenia aplikacji. Ten „negatywny” wymiar EB ma na celu pokazanie dla kogo firma będzie dobrym miejscem do rozwoju kariery, a dla kogo niekoniecznie i kto nie powinien odpowiadać na ogłoszenie rekrutacyjne (na przykład ze względu na niedopasowanie na poziomie kultury organizacyjnej).

Zaangażowanie współpracowników przekłada się na retencję zatrudnienia oraz na wyniki, które osiągają osoby zatrudnione w organizacji. W EB chodzi nie tylko o to, żeby przyciągać właściwe talenty. Współpracownicy, dumni, że pracują dla solidnego pracodawcy i zaangażowani w swoją pracę, prawdopodobnie nie będą chcieli zmieniać miejsca zatrudnienia, ale dłużej zostaną w firmie.

Wewnętrzny employer branding

Skuteczne budowanie wizerunku wewnątrz firmy to klucz do skutecznych działań na rynku zewnętrznym. W związku z tym, pierwszym ważnym elementem wewnętrznego EB jest nawiązanie kontaktu z pracownikiem w okresie poprzedzającym zatrudnienie. Organizacje często tracą czas między złożeniem oferty pracy a momentem, kiedy pracownik dołącza do grona osób pracujących w firmie, a przecież jest to bardzo dobry okres, aby wprowadzić tę osobę w kulturę organizacyjną firmy i przekazać jej najważniejsze informacje, które będą cenne po jej dołączeniu do zespołu. Czas ten należy dobrze wykorzystać w celu budowania zaangażowania przyszłego pracownika oraz wsparcia go w odnalezieniu się w nowym miejscu pracy. Później przekłada się to na szybsze osiąganie dobrych wyników pracy, a w konsekwencji firma realizuje także swoje cele biznesowe.

Zatrudnienie zawsze powinno być spełnioną obietnicą. EB to nie reklama, której celem jest pokazanie produktu w lepszym świetle, ma on raczej wydobywać na zewnątrz informacje, wyróżniające daną organizację na rynku i będące faktycznym beneficjentem dla potencjalnego pracownika. To dlatego bardzo ważne jest, żeby zewnętrzna reklama nie miała postaci laurki, a kandydat w momencie przyjęcia do organizacji nie poczuł się rozczarowany pracodawcą. W Marsie wyznaje się zasadę: lepiej nie wspomnieć o jakimś benefisie, na rynku, aby kandydat był mile zaskoczony, rozpoczynając pracę, niż obiecać zbyt wiele.

Zatrudniony – współpracownikiem i współwłaścicielem

Na budowanie wizerunku pracodawcy ogromny wpływ ma kultura organizacyjna firmy, a zwłaszcza wynikająca z niej atmosfera pracy. Przy wyborze pracodawcy ludzie biorą pod uwagę dynamikę, kreatywność i przyjazność środowiska pracy. Widać więc, że kultura organizacyjna oddziałuje na postrzeganie atrakcyjności danego pracodawcy oraz na zaangażowanie osób, które już w danej firmie pracują.

Zarządzanie w Marsie opiera się na koncepcji współpracownika. Mars jako firma prywatna, będąca całkowicie własnością rodziny założycieli, chciałaby, aby każdy pracownik czuł się współwłaścicielem tego rodzinnego biznesu. Współpracownik Marsa ma bardzo dużą wolność i swobodę w podejmowaniu decyzji. Decyzje w firmie zapadają na możliwie najniższym szczeblu. Nawet praktykanci mają wpływ na decyzje biznesowe

poprzez generowanie i prezentowanie swoich rekomendacji. Wiąże się to z ogromną odpowiedzialnością, dlatego Mars poszukuje osób, które będą się dobrze czuły w swobodnym środowisku pracy, a jednocześnie będą w stanie podołać swoim obowiązkom, działając etycznie, w zgodzie z zasadami firmy.

Komunikacja w warunkach częstych zmian

Z kultury organizacyjnej wynikają też zasady komunikacji. W Marsie biurka ustawione są w open space tak, że do dyrektora generalnego można swobodnie podejść, ponieważ nie ma on osobnego gabinetu – przebywa wśród innych współpracowników, przy takim samym biurku jak oni. Nie trzeba przebijać się przez sekretarki czy asystentki. Komunikacja w żaden sposób nie jest ograniczona, firma stawia na egalitaryzm i partnerskie zasady współpracy.

Otwarta komunikacja obowiązuje także w przypadku rekrutacji. W Marsie 80% rekrutacji na stanowiska wyższego szczebla to rekrutacje wewnętrzne, w związku z czym wszystkie procesy rekrutacyjne są otwarcie ogłaszane i każdy współpracownik, niezależnie od swojego obszaru biznesowego, może zdecydować czy chce złożyć aplikację i wziąć w nich udział.

Brak efektywnej komunikacji wewnętrznej to często bariera, która uniemożliwia organizacji skuteczne budowanie wewnętrznego zaangażowania. Komunikacja powinna być przejrzysta, szczególnie w sytuacji zmian. Wtedy dla wszystkich powinno być jasne, dokąd zmierza organizacja i jakiego typu zmiany zachodzą.

Informacje o zmianach nie mogą być przekazywane w ostatniej chwili i w drastycznej formie. Komunikaty w Marsie, niezależnie od tego, czego dotyczą, docierają do różnych grup docelowych: współpracowników fabryk i biur, jak i współpracowników Działu Sprzedaży w terenie. Informacje kluczowe dla biznesu docierają do każdej z tych grup w różnej formie – takiej, która dla danej grupy jest najbardziej przystępna.

Wprowadzenie do firmy – bez pomocy Buddy’ego

Wewnętrzne zaangażowanie współpracowników to skuteczne i efektywne wprowadzenie ich do pracy. W Marsie przybiera to formę szkolenia Essence of Mars. Szkolenie to jest globalnym wprowadzeniem w zasady, kulturę organizacyjną i historię firmy. Zawiera jednak też specyfikę lokalną.

W Polsce Essence of Mars to szkolenie trzydniowe. Pierwszego dnia wprowadza się współpracowników w informacje kluczowe dla korporacji – Pięć Zasad Mars, kulturę organizacyjną, jest także czas na spotkanie z przedstawicielem zarządu firmy. Pozostałe dwa dni przeznaczone są na poznanie specyfiki pracy w różnych częściach biznesu – nowo przyjęte osoby mają szansę między innymi na pracę w fabryce, wcielenie się w rolę współpracownika działu sprzedaży czy wizytę w obu biurach. Taki program sprawia, że mogą poczuć się częścią organizacji, zrozumieć, jak ona funkcjonuje i poznać osoby z wielu innych działów.

Bardzo wiele organizacji, podczas zatrudniania nowych współpracowników, wykorzystuje instytucję Buddy’ego. Jest to osoba, która nie jest bezpośrednim

przełożonym nowo zatrudnionej osoby, a jej zadaniem jest pomoc w odnalezieniu się w nowej organizacji. W Marsie nie stosuje się takiego rozwiązania, ponieważ takim Buddyem jest każdy współpracownik. Wynika to ze wspomnianego już systemu komunikacji w firmie. W rolę Buddy'ego często wcielają się często również prezesi firm (na przykład raz w tygodniu są dostępni w jakimś miejscu, można do nich przyjść na kawę albo za pośrednictwem czatu zadać pytanie). W Marsie ta metoda jest niepotrzebna, gdyż prezes jest dostępny w każdej chwili.

Wnioski z badań zaangażowania

W Marsie od lat prowadzone są cykliczne badania zaangażowania współpracowników. Obecnie badanie metodą Gallupa jest przeprowadzane jeden raz w roku (wcześniej dwa razy). Zostało ono oparte na dwunastu pytaniach, na które mogą odpowiedzieć wszyscy współpracownicy.

Po badaniu wszystkie zespoły mają sesję, na których rozmawia się o tym, dlaczego dany wynik był wysoki lub niski i co można by zrobić, aby zwiększyć zaangażowanie i motywację całego zespołu. Najważniejsze nie jest to, jaki będzie wynik końcowy badania, lecz to, czy firma potrafi skorzystać z wiedzy, którą po analizie ankiet dostaje. Mars nie tworzy rankingu menedżerów i nie podejmuje na tej podstawie decyzji personalnych, lecz w efektywny sposób zachęca do dialogu o najważniejszych płaszczyznach rozwoju współpracownika w organizacji.

Odpowiedzi w badaniach są anonimowe. Aby menedżer otrzymał tego typu raport, jego zespół musi mieć co najmniej pięciu członków. Wyniki służą nie tylko temu, żeby zdiagnozować problem, lecz także pokazaniu tego, co sprawia, że Mars jest wyjątkowy. Ważne jest bowiem, żeby podczas wprowadzania zmian nie stracić z oczu cennych aspektów organizacji.

Motywatory pozapłacowe

Budowanie zaangażowania pracownika jest zależne między innymi od motywatorów płacowych i pozapłacowych. W Marsie istnieje wiele benefitów: ubezpieczenie na życie, program oszczędnościowy, dotowane posiłki czy sklepik. Wyjątkowym motywatorem pozapłacowym jest program Mars Wellness, którego celem jest kształtowanie dobrego samopoczucia współpracowników, o których firma myśli długofalowo. Współpracownicy mogą świadomie dbać o swój rozwój, zdrowie psychiczne i fizyczne. Mars Wellness obejmuje dotowane zajęcia sportowe, prywatne karty medyczne, różnego rodzaju ciekawe szkolenia, typu trening energii życiowej, zajęcia dotyczące tego, jak dobrze siedzieć przy biurku w pracy, jak walczyć ze stresem, jak łączyć ze sobą rolę mamy lub taty z rolą zawodową.

Relacje firmy z współpracownikiem nastawione są na długofalowość, dlatego Mars stara się proponować różnego typu rozwiązania, które pozwalają współpracownikom lepiej radzić sobie z wyzwaniami w pracy. Takie wsparcie przekłada się a zaangażowanie i na wyniki biznesowe firmy.

Zewnętrzny employer branding

Po etapie analizowania organizacji pod kątem wewnętrznego EB, czyli między innymi po zbadaniu zaangażowania pracowników, te wewnętrzne wartości przenoszone są na zewnętrzny rynek pracy. Pierwszym krokiem jest tu jasne zdefiniowanie celów na bazie strategii biznesowej. Jeżeli zakłada rozwój organizacji w bardzo długiej perspektywie, z dużym naciskiem na utrzymanie kapitału ludzkiego, to nie można się spodziewać krótkiego terminu zwrotu z inwestycji. Powiązanie pomiędzy strategią biznesową i personalną a EB jest tu bardzo wyraźne.

Należy jasno określić grupę docelową komunikacji zewnętrznej. W przypadku Marsa grupą taką są przede wszystkim studenci i absolwenci z krótkim stażem zawodowym. Firma chce zatrudniać osoby, które będą chciały rozwijać się w niej i budować ścieżkę kariery w długofalowej perspektywie.

Zewnętrzny EB wymaga zaangażowania aktualnych współpracowników. Jeżeli firma chce wystosować jakiś przekaz, to wszyscy pracownicy powinni się pod tym podpisać. W Marsie, w przypadku wprowadzania na rynek nowego konceptu komunikacji z obszaru EB, odbywają się panele dyskusyjne, mające na celu upewnienie się, czy współpracownicy akceptują dany pomysł komunikacji zewnętrznej, czy jest to przekaz prawdziwy, odzwierciedlający rzeczywistość.

W Marsie EB nie jest domeną tylko działu personalnego, wizerunek pracodawcy budują pracownicy z całej organizacji. W EB w Marsie angażuje się około 70 osób z całej organizacji rocznie. Firmie zależy na tym, aby wszyscy mówili jednym głosem.

Budowa strategii EB musi opierać się na głębokiej analizie zaangażowania pracowników i komunikacji. W konsekwencji powstaje EVP, czyli Employer Value Proposition, rozumiana jako zbiór korzyści emocjonalnych i faktycznych, które można zaoferować kandydatom na rynku. Opierając się na EVP, można mówić o budowaniu planu działania lub przeprowadzaniu działań operacyjnych. Pojawia się plan operacyjny krótko lub długoterminowy. Dopiero wtedy zaczyna się efektywna komunikacja.

W Marsie dokonuje się rewizji działań EB średnio dwa razy w roku, która jednak, ze względu na długoterminowe strategie, nie powoduje zasadniczych zmian. Wprowadza się natomiast korekty taktyczne, mające na celu zwiększenie efektywności działania.

Trzy źródła employer brandingu

Działania EB muszą wypływać z trzech źródeł, których zrównoważenie sprawia, że propozycja Marsa na rynku pracy jest wyważona i racjonalna.

Tab. 4.11. Trzy źródła employer branding w firmie Mars Polska

Źródło korporacyjne	<i>W przypadku Marsa jest to Pięć Zasad (opisanych powyżej). To podstawa kultury firmy, która z całą pewnością nie zmienia się na przestrzeni lat.</i>
Informacje o tym, co firma może obiecać na rynku	<i>Ogromną rolę odgrywają tu pracownicy, którzy wypowiadają się na temat swojego środowiska pracy i mogą potwierdzić lub zanegować przekaz komunikowany przez firmę na zewnątrz. Bywa, że komunikaty firmy i jej pracowników są sprzeczne (na przykład organizacja, mająca na rynku opinię skostniałej, reklamuje swoje dynamiczne środowisko pracy). Nie jest to dobra strategia EB.</i>
Różnego rodzaju badania i analizy rynku, które określają, co w danym momencie najbardziej liczy się wśród potencjalnych pracowników	<i>Trzeba wciąż trzymać rękę na pulsie i orientować się w aktualnej sytuacji. Komunikacja firmy powinna być dostosowana do realiów dyktowanych przez rynek (na przykład nie można oferować pracownikom dynamiki lub wyzwania w czasie, kiedy rynek pracy szuka stabilizacji lub benefitów socjalnych).</i>

Źródło: <http://www.kadry.abc.com.pl/czytaj/-/artykul/zewnetrzny-i-wewnetrzny-employer-branding-korzysci-z-konsekwentnego-budowania-wizerunku-firmy-jako-pracodawcy-na-przykladzie-mars-polska>, [data dostępu: 26.07.2012].

Skuteczna komunikacja zewnętrzna

Skuteczna komunikacja zewnętrzna jest oparta na długofalowej strategii i dopasowana do grup docelowych. Nie można mówić takim samym językiem do młodych inżynierów i biznesmenów, do studentów i profesjonalistów. W zależności od grupy docelowej, Mars stosuje inne kanały i sposoby komunikacji. W 2010 r. Mars rozpoczął komunikację w mediach społecznościowych. W ten sposób dostosował ją do swojej grupy docelowej. Skuteczna komunikacja powinna być wiarygodna i zrozumiała, zarówno wewnątrz firmy, jak i na zewnątrz. W komunikowaniu zewnętrznym Mars korzysta nie tylko z Internetu. Jest obecny na targach pracy, ponieważ jego grupa docelowa, czyli studenci, cenią sobie bezpośredni kontakt. W związku z organizowane są także warsztaty, szkolenia (z cyklu Akademia Wiedzy Praktycznej Mars) i praktyki, w których mogą oni uczestniczyć. Dla studentów ważne jest to, że mogą nie tylko przeczytać o Marsie, lecz także zobaczyć firmę i porozmawiać z kimś, kto w niej pracuje.

Firma współdziała z organizacjami studenckimi i jest otwarta na współpracę. Mars zatrudnia też ambasadorów marki, czyli studentów którzy reprezentują firmę na uczelniach w całej Polsce i dbają, żeby kontakt z danym środowiskiem akademickim był jak najbardziej owocny. Ambasadorzy nie sprzedają konkretnych produktów. Ich zadaniem jest informowanie studentów o perspektywach ewentualnej współpracy i przekazywanie firmie wiadomości o tym, co się grupie docelowej podoba, jakie panuje w niej nastawienie.

Warsztaty i Program Praktyk Letnich pomagają Marsowi zainteresować sobą odpowiednich kandydatów. Dzięki tym aktywnościom, firma nie tylko prezentuje się jako ciekawy pracodawca, ale przede wszystkim przyciąga osoby, które chcą inwestować w swój rozwój, są otwarte na nowe wyzwania, licząc na to, że w przyszłości te osoby dołączą do grona współpracowników Mars.

Jak zweryfikować skuteczność komunikacji zewnętrznej firmy?

Z jednej strony, powołując się na miejsca w rankingach pracodawców (na przykład Universum AIESE), Mars znajduje się obecnie na czwartym miejscu w badaniu „Pracodawca Roku” AIESEC (jest to awans w stosunku do roku poprzedniego, kiedy to zajmował siódme miejsce) i na pierwszym miejscu w swojej branży. Z drugiej strony, warto monitorować parametry wewnętrzne, takie jak retencja, czas, koszty, skuteczność rekrutacji czy poziom zaangażowania współpracowników, na które duży wpływ mają działania z obszaru EB. Na przykładzie Marsa widać, że EB przynosi wymierne korzyści - dla firmy jest to zysk finansowy i wizerunkowy, co przekłada się również na korzyści dla współpracowników.”

Źródło: <http://www.kadry.abc.com.pl/czytaj/-/artykul/zewnetrzny-i-wewnetrzny-employer-branding-korzystci-z-konsekwentnego-budowania-wizerunku-firmy-jako-pracodawcy-na-przykladzie-mars-polska>, [data dostępu: 26.07.2012].

Firma Mars Polska jest przykładem organizacji o bogatej kulturze organizacyjnej. Świadczy o tym między innymi proces rekrutacji nowych pracowników oraz system komunikacji wewnętrznej. Przedsiębiorstwo dostosowuje narzędzia komunikacji odpowiednio do grup docelowych, dzięki czemu komunikaty są właściwie odczytywane przez odbiorców. Ponadto stosowanie otwartej komunikacji skraca czas obiegu informacji oraz eliminuje jej zniekształcenie, a przeprowadzanie anonimowych ankiet pomaga w ocenie skuteczności podejmowanych działań. Dzięki wprowadzeniu employer brandingu przedsiębiorstwo uzyskało wizerunek dbającego o swoich pracowników, co oczywiście wpływa na pozytywne postrzeganie firmy zarówno przez jej otoczenie bliższe jak i dalsze.

ZAKOŃCZENIE

„Nigdy, nigdy, nigdy, nigdy się nie poddawaj”

Winston Churchill

Celem niniejszej książki było zgłębienie tematyki public relations wewnętrznego w kontekście sytuacji kryzysowych. W wyniku przeprowadzonych rozważań autorki doszły do wniosku, że kierownictwo w przedstawionych firmach niewielką uwagę poświęca na opracowywanie planów komunikowania się w sytuacjach kryzysowych, a aktualny system komunikacji wewnętrznej, czyli internal communication działa efektywnie podczas standardowego funkcjonowania przedsiębiorstwa, ale nie spełnia oczekiwań pracowników w momencie wystąpienia problemów.

Większość zatrudnionych chciałaby być wcześniej informowana o pojawiających się kryzysach oraz otrzymywać więcej informacji od swoich przełożonych. Takie działania mogłyby zapobiec postawianiu stresowych sytuacji wśród pracowników oraz zmniejszyć rolę „plotki”. Również kierownictwo badanej firmy uważa, że nieumiejętne komunikowanie może przyczynić się do powstawania sytuacji kryzysowych.

Budowanie relacji interpersonalnych na zasadzie wzajemności, otwartości i zaufania przyczynia się do większej satysfakcji personelu z przynależenia do danej organizacji oraz zacieśnianiu się więzi pomiędzy kierownictwem a podwładnymi. To z kolei może zmniejszać masowe rezygnacje konsultantów z pracy w danej firmie i zapobiegać występowaniu kryzysów związanych z brakiem odpowiedniej liczby pracowników.

Słuszne zatem wydawałoby się stwierdzenie, że działania komunikacji wewnętrznej (internal communication) mają wpływ na przebieg sytuacji kryzysowej w firmie oraz na konsekwencje zaistniałych kryzysów. Ważnym wnioskiem płynącym z analizy otrzymanych wyników i materiałów jest to, że umiejętne wykorzystanie narzędzi komunikacji wewnętrznej w momencie pojawienia się kryzysu może przyczynić się wprowadzenia zmian i usprawnienia obiegu informacji w przedsiębiorstwie.

W wyniku pracy nad publikacją autorki zdobyły materiały potwierdzające, iż większość menedżerów stara się ukrywać informacje dotyczące problemów ich firmy, a w związku z tym, że technika wywiadu ustrukturalizowanego

wymaga udzielania odpowiedzi na konkretne pytania. Natomiast znaczna rozbieżność odpowiedzi udzielanych w kwestionariuszach ankietowych przez aktualnych i byłych pracowników może sugerować, iż osoby wypełniające ankiety w miejscu pracy mogły czuć się mniej swobodnie w przeciwieństwie do byłych konsultantów, którzy nie bali się już między innymi utraty pracy. Różnice w ocenie firmy mogą być również spowodowane tym, że w ostatnim czasie badane przedsiębiorstwo wprowadziło wiele zmian w systemie komunikacji.

Autorki mają nadzieję, że udało im się przekonać czytelnika, iż internal communication odgrywa niezwykle istotną rolę w funkcjonowaniu współczesnego przedsiębiorstwa. Osoby odpowiedzialne za system obiegu informacji powinny zwracać szczególną uwagę na sposób przekazywania wiadomości pracownikom – zwłaszcza w sytuacjach problemowych, gdyż dzięki wykorzystaniu odpowiednich narzędzi i form komunikacji mogą zmniejszyć negatywne skutki oddziaływania kryzysu zarówno wewnątrz jak i na zewnątrz przedsiębiorstwa.

Bo przecież, tylko, jak mawiał Winston Churchill:

*„Pesymista widzi trudności w każdej nadarzającej się okazji, zaś
optymista widzi okazję w każdej trudności.”*

I wszystkim czytelnikom, takiego pełnego optymizmu podejścia do wszelkich sytuacji kryzysowych, życzą -

Autorki

Bibliografia

Wydawnictwa zwarte:

1. Altkorn J., *Wizerunek firmy*, Wyższa Szkoła Biznesu, Dąbrowa Górnicza 2004.
2. Andruszkiewicz K., *Strategiczne zarządzanie marketingowe w polskich przedsiębiorstwach w warunkach kryzysu*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2007.
3. Aniszewska G., (red.): *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
4. Baruk A.I., „Czynniki determinujące wizerunek firmy jako pracodawcy” w *Public relations w zarządzaniu firmą*, (red.) Tworzydło D., Soliński T., Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania z siedzibą w Rzeszowie, Rzeszów 2004.
5. Baruk A., *Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy*, Difin, Warszawa 2008.
6. Bojar E., Bojar M., Pylak K., *Clusters - a chance to build competitive advantage in the global economy*, rozdział w monografii “Global economy: challenges of the 21 century”, pod red. Bukowski S.I., Technical University of Radom, Publishing Office, cop., 2011.
7. Bojar E. (red.), *Przywództwo w zarządzaniu rozwojem lokalnym*, publikacja w ramach projektu: Rola samorządów gminnych w procesach rozwojowych Polski Wschodniej, Fundacja BFKK, Białystok 2010.
8. Bojar M., *Společna odpowiedzialność w biznesie*, Warszawa 2003.
9. Bojar M. (red.), *Společna odpowiedzialność w biznesie*, Wyd. Politechniki Lubelskiej, Lublin, 2007.
10. Bojar E., Stachowicz J., *Sieci proinnowacyjne w zarządzaniu regionem wiedzy*, Politechnika Lubelska, Lublin 2008, ISBN 978-83-7497-061-7, s. 189-208.
11. Cenker E.M., *Public relations*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2007.
12. Cornelissen J., (przełożył) Kuczyński J.: *Komunikacja korporacyjna. Przewodnik po teorii i praktyce*, Wyd. Oficyna, Warszawa 2010.
13. Grudzewski W.M., Hajduk I., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Sustainability w biznesie czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*, Wyd. POLTEXT, Warszawa 2010.
14. Gustowski W., *E-společność*, Złote Myśli, Warszawa 2007.

15. Hamilton C., *Skuteczna komunikacja w biznesie*, Wyd. PWN, Warszawa 2011.
16. Kaznowski D, *Nowy marketing*, FVP Communications, Warszawa 2008.
17. Kowalska K., Łakoma A., Szymoniuk B., *Wizerunek Biznesowy*, Wyd. PL, Lublin 2011.
18. Kuc B.R., Moczydłowska J.M.: *Zachowania organizacyjne. Podręcznik akademicki*, Wyd. Difin, Warszawa 2009.
19. Lichniak I. (red.): *Nauka o przedsiębiorstwie. Wybrane zagadnienia*, Oficyna Wydawnicza: Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2009.
20. Leary-Joyce J., *Budowanie wizerunku pracodawcy z wyboru*, Wolters Kluwer Polska – OFICYNA, Warszawa 2007.
21. Lis F.J., *Komunikowanie się organizacji z otoczeniem. Aspekty psychospołeczne*, Wyd. Lubelski Towarzystwo Naukowe, Lublin 2007.
22. Markiewicz K., Wawer M. (red.): *Problemy społeczne we współczesnych organizacjach*, Wyd. Difin, Warszawa 2005.
23. Minchington B., *Your Employer Brand Attract- Engage – Retain*, Collective Leming Australia, Adelaide 2006.
24. Morreale S.P., Spitzberg B.H., Barge J.K.: *Komunikacja między ludźmi. Motywacja, wiedza i umiejętności*, Wyd. PWN, Warszawa 2008.
25. Nowakowski M.K., Rzemieniak M., *Kryzys i przetrwanie w marketingu*, Wyd. Difin, Warszawa 2003.
26. Olsztyńska A., *Marketing wewnętrzny w przedsiębiorstwie. Koncepcja i narzędzia wspomagające integrację działań wewnętrznych organizacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2005.
27. Piotrkowski K., *Organizacja i zarządzanie*, Zakład Wydawniczy DrukTur, Warszawa 2006.
28. Potocki A., *Instrumenty komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie*, Wyd. Difin, Warszawa 2008.
29. Rzemieniak M., „Problemy PR w małych i średnich przedsiębiorstwach na Lubelszczyźnie” w *Zarządzanie: doświadczenia i problemy* (red.) Sitko W., Wyd. System-Graf Lublin, Lublin 2008.
30. Rzemieniak M., *Public relations w Komunikacja marketingowa. Instrumenty i metody*. (red.) Szymoniuk B., Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006.
31. Smektała T., *Public relations w sytuacjach kryzysowych przedsiębiorstw*, Wyd. Astrum, Wrocław 2001.
32. Słomski W., *Komunikacja interpersonalna w organizacji w Nowe trendy i wyzwania w zarządzaniu* (red.): Weiss E., Godlewska M., Wyd. VIZJA PRESS&IT, Warszawa 2007.

33. Szyfter J. P., *Public Relations w Internecie*, Wydawnictwo One Press, Gliwice 2005.
34. Wawer M., Rzemieniak M., *Budowanie wizerunku pracodawcy w mediach społecznościowych a rekrutacja pracowników*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2012, w druku.
35. Wiczerzyńska B., *Kryzys w przedsiębiorstwie*, Wyd. CeDeWu, Warszawa 2009.

Wydawnictwa ciągłe:

36. Dąbrowski T.J., *Komunikacja kryzysowa jako narzędzie kształtowania reputacji*, „Marketing i Rynek”, nr 8/2010 sierpień 2010, s. 9-15. (PWE).
37. *Firma = pracownicy. Odpowiedzialność, rozwój, zaangażowanie*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Zeszyt nr 4, Warszawa 2010.
38. Grdeń M., *Angażowanie przez komunikowanie*, „Personel i Zarządzanie”, nr 9/246 wrzesień 2010, s. 46-48.
39. Grabus M., *Niewidzialne połączenie 1*, „Personel i Zarządzanie”, nr 11/248 listopad 2010, s. 60-64.
40. Grabus M., Kałpowicz M.: *Niewidzialne połączenie 2*, „Personel i Zarządzanie”, nr 12/249 grudzień 2010, s. 78-81.
41. Kocoń P., *Podglądanie ducha firmy*, „Marketing w Praktyce”, nr 01 (143) styczeń 2010, s. 87-89.
42. Matuszewska B., *Informacja w konspiracji*, „Coaching”, nr 1/2011 (grudzień 2010 – marzec 2011), s. 74.
43. Tomczonek Z., *Kryzysy gospodarcze i ich przyczyny*, „Marketing i Rynek”, nr 12/2010 grudzień 2010, s. 83-84. (PWE).
44. Wygnański T., *Czynnik ludzki a call center*, „Marketing Services”, Raport 2006 listopad 2006, s. 8.
45. Wygnański T., *Kłopotliwy czynnik ludzki*, „Media&Marketing Polska”, nr 16/254 18-24 kwiecień 2007, s.13.
46. Wygnański T.: *Telemarketera zatrudnię*, „Media&Marketing Polska”, nr 39/272 26.09-02.10. 2007, s.28-30
47. Zwolińska M., *Manual kryzysowy*, „Marketing w Praktyce”, nr 01 (143)/styczeń 2010, s. 72-74.
48. Badanie „*Pokolenie Y na rynku pracy*” przeprowadzone przez PricewaterhouseCoopers wśród 4200 absolwentów z 44 państw, w tym z Polski, w 2009 r., www.wbcsd.org – Word Business Council for Sustainable Development, [data dostępu: 08.08.2012].
49. Dz.U. 1997 nr 133 poz. 883, *Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. o ochronie danych osobowych*, [http://isip.sejm.gov.pl/servlet/ Search?todo=file&id=](http://isip.sejm.gov.pl/servlet/Search?todo=file&id=)

- WDU19971330883&type=2&name=D19970883.pdf, [data dostępu: 10.08.2012].
50. Raport Kompas Social Media, Co wiesz PR-owcu o social media?, Raport z badania, Warszawa 2011.
51. RMF FM, *Człowiekiem roku 2006 jesteś Ty*, <http://www.rmfm.fakty/?id=110421>, [data dostępu: 09.08.2012].

Źródła internetowe:

52. Badanie Megapanel PBI/Gemius realizowane przez Polskie Badania Internetu Sp. z o.o. i Gemius S.A. 2011, <http://panel.pbi.org.pl/wyniki.php>, [data dostępu: 29.07.2012].
53. Bożek P., <http://www.marketing-news.pl/theme.php?art=1380>, [data dostępu: 08.09.2012].
54. Cywińska-Milonas M., *Blogi. Ujęcie psychologiczne*, www.retsat1.com.pl/walczak/blogi.doc, [data dostępu: 24.07.2012].
55. Jabłoński M., *RSS – nowe narzędzie e-marketingu*, <http://www.cr-media.pl/index.html?action=sai&ida=4521>, [data dostępu: 06.08.2012].
56. *Jak opracować plan komunikacji kryzysowej*, <http://www.pressence.com.pl/index.php?m=m48> [23.02.2011].
57. Kałamarz K., Warzybok M., *Marka pracodawcy - co to jest i czemu ma służyć*, http://www.proto.pl/artykuly/info?itemId=46800&rob=Marka_pracodawcy_co_to_jest_i_czemu_ma_sluzyc_Katarzyna_Palamarz_Ma_gdalena_Warzybok, [data dostępu: 26.07.2012].
58. *Komunikacja wewnętrzna w firmie*, Kałdunek D. mojafirma.infor.pl/biznes-finanse/123390,Komunikacja-wewnwtrzna-w-firmie.html, [01.12.2010].
59. *Komunikacja wewnętrzna w Polsce 2010 - raport GFMP i PRoto.pl* http://www.proto.pl/raport_proto/info?itemId=89928&rob=Komunikacja_wewnetrzna_w_Polsce_2010_-_raport_GFMP_i_PRoto.pl [10.01.2011].
60. Kozerski K., *Zmory niechcianej poczty*, <http://www.internetstandard.pl/artykuly/27521.html>, [data dostępu: 10.07.2012].
61. *Kryzys w organizacji – i co dalej*, Knap-Stefaniuk A. www.wszpou.edu.pl/biuletyn/?p=&strona=biul_kryz&nr=2, [29.11.2010].
62. ManpowerGroup, <http://www.employerbrandingtoday.com/pl/2012/06/26/firmy-maja-problemy-ze-znalezieniem-pracownikow/>, [data dostępu 08.08.2012].
63. *Raport Siła telemarketingu 2010* <http://www.silatelemarketingu.nf.pl/badanie/raport/>, [data dostępu: 15.02.2011].

64. Ratuszniak B., <http://interaktywnie.com/biznes/newsy/social-media/dyrektorzy-marketingu-nie-radza-sobie-z-social-media-21788>, [data dostępu: 31.07.2012].
65. Rola lidera w procesie komunikacji wewnętrznej, Rogala A. <http://www.epr.pl/rola-lidera-w-procesie-komunikacji-wewnetrznej,pr-w-firmie,13705,1.html> [16.02.2011]
66. Sokołowski W., <http://www.epr.pl/intranet-20-coraz-czesciej-wykorzystywanym-narzedziem-komunikacji-wewnetrznej,raporty,31336,1.html>, [data dostępu: 31.07.2012].
67. *Sytuacja kryzysowa w przedsiębiorstwie*, <http://www.library.edu.pl/czytelnia/nauki-spoleczne/60-sytuacja-kryzysowa-w-przedsiębiorstwie.html?start=1> [23.02.2011]
68. *Wewnętrzna komunikacja kryzysowa*, Feliszek B. <http://112pr.blogspot.com/2010/10/wewnetrzna-komunikacja-kryzysowa.html> [21.02.2011]
69. Wołyński J., *Marka osobista*, <http://jakubwozynski.pl/marka-osobista/#more-180>, [data dostępu: 05.08.2012].
70. *Wykład 6: Komunikacja w organizacji*, Górniak K., Biedugnis N., http://wazniak.mimuw.edu.pl/index.php?title=ZZL_Modu%C5%82_6, [10.02.2011].
71. *Zewnętrzny i wewnętrzny employer branding – korzyści z konsekwentnego budowania wizerunku firmy jako pracodawcy na przykładzie Mars Polska*, Berłowski P., Turłukowska J., <http://www.kadry.abc.com.pl/czytaj/-/artykul/zewnetrzny-i-wewnetrzny-employer-branding-korzysci-z-konsekwentnego-budowania-wizerunku-firmy-jako-pracodawcy-na-przykladzie-mars-polska>, [data dostępu: 26.07.2012].
72. *Trendy w komunikacji wewnętrznej – sonda ekspercka*, Eliza Zakrzewska, <http://komunikacijawewnetrzna.pl/trendy-w-komunikacji-wewnetrznej-sonda-eksperska-czesc-1/>, [data dostępu: 25.07.2012].
73. Wikipedia, *Blog*, <http://pl.wikipedia.org/wiki/Blog>, [data dostępu: 28.07.2012].
74. Wikipedia, *Człowiek Roku tygodnika Times*, Wikipedia.pl, *FAQ*, <http://pl.wikipedia.org/wiki/FAQ>, [data dostępu: 26.07.2012].
75. Wikipedia, *Wiki*, <http://pl.wikipedia.org/wiki/Wiki>, [data dostępu: 27.07.2012].
76. <http://www.adwatch.pl/raport/kryzysy-w-social-media/>, [data dostępu: 06.08.2012].
77. <http://brand24.pl/produkt/monitorowanie-social-media/>, [08.03.2012].
78. <http://www.e-mediasystems.com/>, [08.03.2012].
79. https://www.guarda.pl/jak_to_dziala.html [08.03.2012].
80. http://www.instytut.com.pl/monitoring_internetu [08.03.2012].

81. www.marketing-news.pl/theme.php?art=1154, [data dostępu: 08.08.2012].
82. <http://www.newtonmedia.pl/>, [08.03.2012].
83. <http://www.personalbranding.pl/>, [data dostępu: 05.08.2012].
84. www.press-service.com.pl, [08.03.2012].
85. <http://sentione.pl/> [08.03.2012]
86. <http://sentymetr.pl/> [08.03.2012].
87. http://www.proto.pl/raport_proto/info?itemId=96304&rob=Polski_PR_w_sieci:_PR-owcu,_co_wiesz_o_social_media?, [data dostępu: 25.07.2012].
88. http://pl.wikipedia.org/wiki/Cz%C5%82owiek_Roku_tygodnika_Time, data dostępu: 03.08.2012].
89. http://pl.wikipedia.org/wiki/Personal_branding, [data dostępu: 06.08.2012]

Spis rysunków

Rys. 1.1. Podział otoczenia organizacji

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Cenker E.M., *Public relations*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2007, s. 27..... 10

Rys. 1.2. Model procesu komunikacji

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Kuc B.R., Moczydłowska J.M., *Zachowania organizacyjne...* op. cit., 197; Morreale S.P., Spitzberg B.H., Barge J.K., *Komunikacja między ludźmi ...*, op. cit., s. 34..... 11

Rys. 1.3. Sieci komunikacji

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: http://wazniak.mimuw.edu.pl/index.php?title=ZZL_Modu%C5%82_6, [data dostępu: 10.02.2011]..... 16

Rys. 1.4. Ilustracja odpowiedzi na pytanie dotyczące subiektywnej oceny social media

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: http://www.proto.pl/raport_proto/info?itemId=96304&rob=Polski_PR_w_sieci:_PR-owcu,_co_wiesz_o_social_media?, [data dostępu: 25.07.2012].
..... 25

Rys. 1.5. Ocena narzędzi komunikacji używanych w sieci i ocenianych jako skuteczne

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: http://www.proto.pl/raport_proto/info?itemId=96304&rob=Polski_PR_w_sieci:_PR-owcu,_co_wiesz_o_social_media?, [data dostępu: 25.07.2012]
..... 26

Rys. 1.6. Ocena najczęściej używanych mediów w działaniach PR

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: http://www.proto.pl/raport_proto/info?itemId=96304&rob=Polski_PR_w_sieci:_PR-owcu,_co_wiesz_o_social_media?, [data dostępu: 25.07.2012]
..... 27

Rys. 1.7. Ocena istotności treści z monitoringu

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: http://www.proto.pl/raport_proto/info?itemId=96304&rob=Polski_PR_w_sieci:_PR-owcu,_co_wiesz_o_social_media?, [data dostępu: 25.07.2012]
..... 28

Rys. 1.8. Poziomy monitoring aktywności w sieci

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: http://www.proto.pl/raport_proto/info?itemId=96304&rob=Polski_PR_w_sieci:_PR-owcu,_co_wiesz_o_social_media?, [data dostępu: 25.07.2012]
..... 28

Rys. 1.9. Oczekiwane efekty komunikacji z wykorzystaniem social media

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: http://www.proto.pl/raport_proto/info?itemId=96304&rob=Polski_PR_w_sieci:_PR-owcu,_co_wiesz_o_social_media?, [data dostępu: 25.07.2012]
..... 29

Rys. 1.10. Ocena oczekiwanych efektów PR

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: http://www.proto.pl/raport_proto/info?itemId=96304&rob=Polski_PR_w_sieci:_PR-owcu,_co_wiesz_o_social_media?, [data dostępu: 25.07.2012] 30

Rys. 2.1. Schemat struktury employer branding

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Kalamarz K., Warzybok M., Marka pracodawcy - co to jest i czemu ma służyć, http://www.proto.pl/artykuly/info?itemId=46800&rob=Marka_pracodawcy_co_to_jest_i_czemu_ma_sluzyc_Katarzyna_Palamarz,_Magdalena_Warzybok, [data dostępu: 26.07.2012] 36

Rys. 2.2. Prezentacja dziesięciu zawodów w Polsce dotkniętych brakiem talentów

Źródło: ManpowerGroup, <http://www.employerbrandingtoday.com/pl/2012/06/26/firmy-maja-problemy-ze-znalezieniem-pracownikow/>, [data dostępu 08.08.2012] 39

Rys. 2.3. Prezentacja dziesięciu zawodów w Polsce dotkniętych brakiem talentów

Źródło: ManpowerGroup, <http://www.employerbrandingtoday.com/pl/2012/06/26/firmy-maja-problemy-ze-znalezieniem-pracownikow/>, [data dostępu 08.08.2012] 40

Rys. 2.4. Rola i wpływ wartości, misji i wizji na strategię firmy

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Firma = pracownicy. Odpowiedzialność, rozwój, zaangażowanie, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Zeszyt nr 4, Warszawa 2010, s. 5 71

Rys. 2.5. Ilustracja możliwości pulpitu nawigacyjnego GUARDA

Źródło: https://www.guarda.pl/jak_to_dziala.html [08.03.2012] 79

Rys. 3.1. Etapy wzrostu organizacji

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Andruszkiewicz K., Strategiczne zarządzanie marketingowe w polskich przedsiębiorstwach w warunkach kryzysu, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2007, s. 99; Wieczerzyńska B., Kryzys w przedsiębiorstwie, Wyd. CeDeWu, Warszawa 2009, s. 13 92

Rys. 4.1. Udział kobiet i mężczyzn w grupie respondentów

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań dyplomowych w okresie 01.03-30.04.2011 101

Rys. 4.2. Wiek respondentów

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań dyplomowych w okresie 01.03-30.04.2011 102

Rys. 4.3. Wykształcenie respondentów

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań dyplomowych w okresie 01.03-30.04.2011 102

Rys. 4.4. Staż pracy respondentów

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań dyplomowych w okresie 01.03-30.04.2011 102

Rys. 4.5. Najczęściej stosowane instrumenty komunikacji z pracownikami	
Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań w okresie 01.03-30.04.2011	
.....	119
Rys. 4.6. Instrumenty komunikacji wewnętrznej preferowane przez pracowników	
Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań w okresie 01.03-30.04.2011.	
.....	120
Rys. 4.7. Rozumienie poleceń i informacji wydawanych przez kierowników	
Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań w okresie 01.03-30.04.2011.	
.....	120
Rys. 4.8. Kontakty pracowników z przełożonymi	
Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań w okresie 01.03-30.04.2011.	
.....	121
Rys. 4.9. Opinie pracowników na temat ich relacji z bezpośrednimi przełożonymi	
Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań w okresie 01.03-30.04.2011.	
.....	121
Rys. 4.10. Wykres ilustrujący odpowiedzi respondentów na pytanie: Czy w firmie unika się komunikacji z pracownikami?	
Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań w okresie 01.03-30.04.2011.	
.....	122
Rys. 4.11. Wykres ilustrujący odpowiedzi respondentów na pytanie: Czy kierownicy chętnie odpowiadają nawet na drażliwe pytania?	
Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań w okresie 01.03-30.04.2011.	
.....	122
Rys. 4.12. Wykres przedstawiający odpowiedzi badanej grupy na pytanie: Czy współpracownicy chętnie udzielają sobie niezbędnych informacji i instrukcji?	
Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań w okresie 01.03-30.04.2011	
.....	123
Rys. 4.13. Wykres ilustrujący odpowiedzi respondentów na pytanie: Czy atmosfera panująca w firmie jest satysfakcjonująca?	
Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań w okresie 01.03-30.04.2011	
.....	123
Rys. 4.14. Wykres przedstawiający odpowiedzi pracowników na pytanie: Czy działania kierownictwa wzbudzają zaufanie?	
Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań w okresie 01.03-30.04.2011	
.....	124

Rys. 4.15. Wykres ilustrujący odpowiedzi respondentów na pytanie: Czy sposób rozstawiania się z pracownikami jest przyjazny? <i>Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań w okresie 01.03-30.04.2011</i>	124
Rys. 4.16. Wykres przedstawiający odpowiedzi ankietowanych na pytanie: Czy komunikacja nieformalna jest głównym źródłem nieporozumień, błędów, plotek? <i>Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań w okresie 01.03-30.04.2011</i>	125
Rys. 4.17. Informowanie pracowników o planowanych zmianach <i>Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań w okresie 01.03-30.04.2011</i>	126
Rys. 4.18. Sposoby informowania pracowników o planowanych zmianach <i>Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań w okresie 01.03-30.04.2011</i>	126
Rys. 4.19. Wykres ilustrujący odpowiedzi ankietowanych na pytanie: Czy działania w obszarze internal communication oparte są na diagnozie opinii i potrzeb pracowników? <i>Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań w okresie 01.03-30.04.2011</i>	127
Rys. 4.20. Wykres ilustrujący odpowiedzi respondentów na pytanie: Czy jesteś zadowolona/zadowolony z funkcjonowania komunikacji w firmie? <i>Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań w okresie 01.03-30.04.2011</i>	127
Rys. 4.21. Zależność pomiędzy stażem pracy a wiedzą na temat reagowania na kryzys <i>Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań w okresie 01.03-30.04.2011</i>	128
Rys. 4.22 Wykres ilustrujący odpowiedzi ankietowanych na pytanie: Czy pracownicy są na bieżąco informowani o wszystkich zmianach dotyczących sytuacji kryzysowej? <i>Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań w okresie 01.03-30.04.2011</i>	129
Rys. 4.23. Wykres ilustrujący odpowiedzi ankietowanych na pytanie: Czy pracownicy są informowani jedynie o istotnych aspektach zaistniałego kryzysu? <i>Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań w okresie 01.03-30.04.2011</i>	129

Rys. 4.24. Problemy najczęściej pojawiające się w badanej firmie według jej pracowników	
Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań w okresie 01.03-30.04.2011	
.....	131
Rys. 4.25. Wykres przedstawiający wypowiedzi ankietowanych dotyczące tego, co chcieliby zmienić w badanej firmie	
Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań w okresie 01.03-30.04.2011	
.....	131
Rys. 4.26. Dynamika aktywności związanej z kryzysem w social media	
Źródło: http://www.adwatch.pl/raport/kryzysy-w-social-media/ , [data dostępu: 06.07.2012]	142
Rys. 4.27. Rozkład aktywności Internautów w profilu Adisuks	
Źródło: http://www.adwatch.pl/raport/kryzysy-w-social-media/ , [data dostępu: 06.07.2012].	143
Rys. 4.28. Adisucks – tematyka dyskusji po kryzysie	
Źródło: Opracowanie własne na podstawie: http://www.adwatch.pl/raport/kryzysy-w-socialmedia/ , [data dostępu: 06.07.2012].	144
Rys. 4.29. Udział aktywnych osób i ich aktywność	
Źródło: http://www.adwatch.pl/raport/kryzysy-w-social-media/ , [data dostępu: 06.07.2012].	145
Rys. 4.30. Tematyka dyskusji na stronie Play – Oszukani	
Źródło: Opracowanie własne na podstawie: http://www.adwatch.pl/raport/kryzysy-w-socialmedia/ , [data dostępu: 06.07.2012].	146

Spis tabel

Tab. 1.1. Strategie komunikowania zmiany

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Cornelissen J., (przełożył) Kuczyński J., *Komunikacja korporacyjna. Przewodnik po teorii i praktyce*, Wyd. Oficyna, Warszawa 2010, s. 234-235.....31

Tab. 2.1. Wymiary employer branding

Źródło: Baruk A., *Marketing personalny jako instrument kreowania...*, op. cit., s. 183.....42

Tab. 2.2. Monitorowanie aktywności w sieci

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Raport Kompas Social Media, *Co wiesz PR-owcu o social media?*, Raport z badania, Warszawa 2011.....82

Tab. 2.3. Oczekiwane informacje zwrotne z sieci

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Raport Kompas Social Media, *Co wiesz PR-owcu o social media?*, Raport z badania, Warszawa 2011.....83

Tab. 3.1. Kategorie kryzysów w przedsiębiorstwie

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Kryzys w organizacji – i co dalej, Knap-Stefaniuk A. www.wsz-pou.edu.pl/biuletyn/?p=&strona=biul_kryz&nr=2, [data dostępu: 29.11.2010].90

Tab. 3.2. Strategie komunikacji kryzysowej

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Cornelissen J., (przełożył) Kuczyński J.: *Komunikacja korporacyjna...* op. cit..., s. 260; Dąbrowski T.J., *Komunikacja kryzysowa jako narzędzie kształtowania reputacji*, „Marketing i Rynek”, nr 8/2010 sierpień 2010, s. 9-15., (PWE), s. 14.....98

Tab. 4.1. Realizowane i planowane projekty w ramach komunikacji z pracownikami, wypowiedź Pani Dyrektor Oddziału badanej firmy

Źródło: Opracowanie własne w ramach badań dyplomowych na podstawie wypowiedzi Pani Dyrektor Oddziału badanej firmy z dnia 20.04.2011.104

Tab. 4.2. Narzędzia komunikacji stosowane w badanej firmie oraz planowane, wypowiedź Pani Dyrektor Oddziału badanej firmy

Źródło: Opracowanie własne w ramach badań dyplomowych na podstawie wypowiedzi Pani Dyrektor Oddziału badanej firmy z dnia 20.04.2011.105

Tab. 4.3. Przygotowanie firmy odnoście internal communication oraz na ewentualne pojawienie się kryzysu, wypowiedź Pani Dyrektor Oddziału badanej firmy

Źródło: Opracowanie własne w ramach badań dyplomowych na podstawie wypowiedzi Pani Dyrektor Oddziału badanej firmy z dnia 20.04.2011.**Błąd! Nie zdefiniowano zakładki.**

Tab. 4.4. Realizowane i planowane projekty w ramach komunikacji z pracownikami, wypowiedź Specjalisty ds. Human Resources badanej firmy

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wypowiedzi Specjalisty ds. Human Resources badanej firmy z dnia 11.04.2011109

Tab. 4.5. Narzędzia komunikacji stosowane w badanej firmie oraz planowane, wypowiedź Specjalisty ds. Human Resources badanej firmy <i>Źródło: Opracowanie własne na podstawie wypowiedzi Specjalisty ds. Human Resources badanej firmy z dnia 11.04.2011</i>	110
Tab. 4.6. Przygotowanie firmy odnoście internal communication oraz na ewentualne pojawienie się kryzysu, wypowiedź Specjalisty ds. Human Resources badanej firmy <i>Źródło: Opracowanie własne na podstawie wypowiedzi Specjalisty ds. Human Resources badanej firmy z dnia 11.04.2011</i>	112
Tab. 4.7. Realizowane i planowane projekty w ramach komunikacji z pracownikami, wypowiedź Kierownika Sprzedaży badanej firmy <i>Źródło: Opracowanie własne na podstawie wypowiedzi Kierownika Sprzedaży badanej firmy z dnia 14.04.2011.</i>	114
Tab. 4.8. Narzędzia komunikacji stosowane w badanej firmie oraz planowane, wypowiedź Kierownika Sprzedaży badanej firmy <i>Źródło: Opracowanie własne na podstawie wypowiedzi Kierownika Sprzedaży badanej firmy z dnia 14.04.2011.</i>	115
Tab. 4.9. Przygotowanie firmy odnoście internal communication oraz na ewentualne pojawienie się kryzysu, wypowiedź Kierownika Sprzedaży badanej firmy <i>Źródło: Opracowanie własne na podstawie wypowiedzi Kierownika Sprzedaży badanej firmy z dnia 14.04.2011.</i>	116
Tab. 4.10. Pięć zasad Marsa <i>Źródło: http://www.kadry.abc.com.pl/czytaj/-/artykul/zewnetrzny-i-wewnetrzny-employer-branding-korzysci-z-konsekwentnego-budowania-wizerunku-firmy-jako-pracodawcy-na-przykladzie-mars-polska, [data dostępu: 26.07.2012]</i>	153
Tab. 4.11. Trzy źródła employer branding w firmie Mars Polska <i>Źródło: http://www.kadry.abc.com.pl/czytaj/-/artykul/zewnetrzny-i-wewnetrzny-employer-branding-korzysci-z-konsekwentnego-budowania-wizerunku-firmy-jako-pracodawcy-na-przykladzie-mars-polska, [data dostępu: 26.07.2012]</i>	158