



Polska Konfederacja Pracodawców Prywatnych Lewiatan
ul. Zbyszka Cybulskiego 3 | 00-727 Warszawa
tel. +48 (22) 55 99 900 | fax +48 (22) 55 99 910
www.pkpplewiatan.pl



Broszura współfinansowana przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Błędy i bariery

w dialogu firm z interesariuszami w Polsce

Autorami raportu są eksperci firmy Deloitte:

Maria Gólcz
Izabela Grygoruk
Magdalena Kowalewska
Jacek Kuchenbeker
Magdalena Mochoń

Redakcja i korekta:

Magdalena Jankowska

Projekt graficzny i skład:

Agata Duszek, Julia Tabor – Koko Studio

www.odpowiedzialnafirma.pl

Egzemplarz bezpłatny

Warszawa 2011



Broszura współfinansowana przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Błędy i bariery

w dialogu firm z interesariuszami w Polsce

SPIS TREŚCI

Część I.	Streszczenie	3
Część II.	Rozwój dialogu polskich firm z interesariuszami – charakterystyka ogólna	8
Część III.	Metodyka przyjęta w ramach warsztatu eksperckiego	13
Część IV.	Ocena stanu dialogu z interesariuszami na przykładzie wybranych grup interesariuszy	15
IV.1.	Pracownicy	16
IV.1.1.	Przyczyny ograniczeń i najczęściej popełniane błędy	17
IV.1.2.	Wypracowane rozwiązania – formy dialogu z pracownikami	19
IV.1.3.	Kluczowe wnioski	24
IV.2.	Klienci	25
IV.2.1.	Przyczyny ograniczeń i najczęściej popełniane błędy	27
IV.2.2.	Wypracowane rozwiązania – formy dialogu z klientami	29
IV.2.3.	Kluczowe wnioski	34
IV.3.	Organizacje pozarządowe	35
IV.3.1.	Przyczyny ograniczeń i najczęściej popełniane błędy	36
IV.3.2.	Wypracowane rozwiązania – formy dialogu z organizacjami pozarządowymi	39
IV.3.3.	Kluczowe wnioski	43
	Uczestnicy warsztatu	44
	Zdjęcia	46
	O projekcie	50
	Partnerzy projektu	51

Część I

Streszczenie

CZĘŚĆ I

STRESZCZENIE

Niniejszy raport stanowi podsumowanie prac warsztatowych, podczas których eksperci zajmujący się tematyką społecznej odpowiedzialności biznesu analizowali stan dialogu firm z interesariuszami w Polsce na przykładzie pracowników, klientów i organizacji pozarządowych.

Rezultatem prowadzonej w grupach dyskusji stała się lista głównych błędów i słabości prowadzonego dialogu, jak również skutecznych form słuchania i angażowania każdej z grup. Najważniejsze wnioski zostały przedstawione w poniższych tabelach.

PRACOWNICY

Kluczowe korzyści z prowadzenia dialogu

- Lepsze poznanie potrzeb i oczekiwań pracowników
- Wzrost lojalności pracowników
- Wzrost motywacji do pracy
- Większa efektywność realizowanych projektów
- Ograniczenie ryzyka strajków pracowniczych
- Budowa wizerunku firmy jako odpowiedzialnego pracodawcy

Najważniejsze ograniczenia

- Niewłaściwe rozumienie istoty dialogu
- Nadużywanie definicji dialogu
- Brak odpowiedniego podejścia zarządu do dialogu
- Brak wiedzy na temat prowadzenia dialogu

Rekomendowane formy dialogu

- Badanie opinii, satysfakcji pracowników
- Fora intranetowe
- Spotkania z zarządem, kadrą kierowniczą
- Negocjacje zbiorowe
- Rady pracownicze
- Prowadzenie dialogu z pracownikami poprzez związki zawodowe
- Newsletter
- Skrzynka pomysłów

- Obchód zarządu (kontakt bezpośredni)
- Czat z członkami zarządu
- Kształtowanie „liderów dialogu” z pracodawcą

KLIENCI

Kluczowe korzyści z prowadzenia dialogu

- Wzrost przychodów wynikający z utrzymania obecnych klientów oraz pozyskania nowych
- Wzrost efektywności działań
- Lepsze poznanie trendów rozwojowych rynku
- Wzrost lojalności klientów
- Wsparcie innowacyjności organizacji
- Budowa pozytywnej reputacji firmy jako organizacji wychodzącej naprzeciw oczekiwaniom klientów, godnej zaufania i wiarygodnej
- Zarządzanie ryzykiem związanym z m.in. bojkotami, niską efektywnością podejmowanych działań

Najważniejsze ograniczenia

- Rozproszenie klientów i brak reprezentatywności
- Skłonność do monologu
- Strach przed otwartością
- Wybujałe oczekiwania klientów
- Nieufność klientów
- Brak reakcji po stronie firm na informacje przekazywane przez klientów
- Brak myślenia długofalowego
- Przeświadczenie o wysokich kosztach dialogu

Rekomendowane formy dialogu

- Inicjowanie dialogu poprzez informowanie
- Centrum Obsługi Klienta
- Rzecznik klienta
- Tworzenie społeczności internetowej
- Spotkania bezpośrednie (klient instytucjonalny)
- Spotkania bezpośrednie (klient indywidualny)
- Dialog z NGO reprezentującym grupę konsumencką
- Polubowne sądy konsumenckie
- Sondaż deliberatywny

ORGANIZACJE POZARZĄDOWE

Kluczowe korzyści z prowadzenia dialogu

- Pozyskanie wiedzy eksperckiej na temat poszczególnych kwestii CSR
- Możliwość otworzenia się na realne potrzeby i problemy lokalnej społeczności
- Lepsze zarządzanie sytuacjami kryzysowymi
- Promowanie i podejmowanie innowacyjnych działań w zakresie społecznej odpowiedzialności
- Wspomaganie rozwoju lokalnych społeczności
- Niwelowanie negatywnego oddziaływania

Najważniejsze ograniczenia

- Brak strategii
 - Brak sieciowości NGO
 - Brak strategii NGO
 - Nieumiejętność definiowania potrzeb NGO
 - Brak wyznaczonych celów współpracy przez firmy
- Brak profesjonalizmu w podejmowanej współpracy
 - Oferta NGO oderwana od specyfiki i potrzeb firmy
 - Brak mechanizmów biznesowych w NGO
 - Roszczeniowa postawa NGO
 - Brak przygotowania kadrowego NGO i firm
- Komunikowanie się za pomocą różnych języków
- Brak wiedzy o sobie nawzajem

Rekomendowane formy dialogu

- Wypracowanie zasad podejmowania współpracy pomiędzy firmami a NGO w formie dedykowanego podręcznika
- Wyznaczenie osoby odpowiedzialnej za kontakt z drugą stroną współpracującą (w firmach i organizacjach pozarządowych)
- Kodeks Postępowania w NGO
- Promocja ekspertów – członków NGO
- Strategia w NGO
- Staże wzajemne
- Forum Dialogu NGO–Biznes
- Stworzenie sieci NGO
- Warsztaty edukacyjne
- Platforma NGO–Biznes
- Certyfikacja NGO

W toku prowadzonej dyskusji eksperci zdefiniowali kilka uniwersalnych tez, które można odnieść do dialogu z każdą grupą interesariuszy, niezależnie od jej charakterystyki.

1. Kluczowym czynnikiem sukcesu w prowadzonym dialogu jest przyjęcie właściwej postawy, a więc aktywne słuchanie partnera, otwartość na jego komentarze i sugestie oraz wspólne dążenie do wypracowania rozwiązania satysfakcjonującego wszystkie strony.
2. Osiągnięcie długoterminowych, strategicznych korzyści z zaangażowania interesariuszy wymaga

planowania działań z uwzględnieniem długiego horyzontu czasowego.

3. Dialog jest procesem, w którym podtrzymanie wysokiego poziomu efektywności jest możliwe przy założeniu doboru zróżnicowanych narzędzi. W związku z tym warto rozważyć wdrożenie różnych form dialogu i umożliwić ich ewolucję.
4. Najbardziej skuteczne są te formy dialogu, w których dominuje pierwiastek ludzki, czyli bezpośredni kontakt i rozmowa pomiędzy zaangażowanymi stronami.

Rozwój

Część II

dialogu

polskich

firm

^z interesariuszami – charakterystyka
ogólna

ROZWÓJ DIALOGU POLSKICH FIRM Z INTERESARIUSZAMI – CHARAKTERYSTYKA OGÓLNA

Rosnąca popularność i rzeczywiste znaczenie koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu (ang. *Corporate Social Responsibility*, CSR) stawia przed firmami wyzwania związane z budowaniem relacji i podejmowaniem dialogu ze swoimi interesariuszami. Coraz więcej polskich przedsiębiorstw dostrzega rolę, jaką w codziennym funkcjonowaniu przedsiębiorstwa pełnią jego interesariusze, a także korzyści, jakie obu stronom przynosi wymiana informacji. Jednocześnie jednak trzeba zauważyć, że dialog z interesariuszami w Polsce jest nadal na niskim poziomie, a na bariery napotykają nie tylko interesariusze, ale także same przedsiębiorstwa, które chcą ten dialog rozwijać.

W celu zidentyfikowania kluczowych błędów oraz przeszkód w rozwoju dialogu, a także zdefiniowania jego optymalnych form, Polska Konfederacja Pracodawców Prywatnych Lewiatan wraz z partnerem projektowym – firmą doradczą Deloitte – zorganizowała warsztat z udziałem ekspertów ds. CSR w Polsce. Aby zapewnić efektywność prac warsztatowych i jednocześnie dogłębną analizę problemu, eksperci skupili się na trzech kluczowych grupach interesariuszy: pracownikach, klientach oraz organizacjach pozarządowych. Rezultatem pracy ekspertów jest zestawienie rozwiązań, które mogą usprawnić dialog pomiędzy analizowanymi grupami interesariuszy a firmami. Proponowane rozwiązania zostały ocenione pod kątem trudności wdrożenia oraz wpływu, jaki mogłyby mieć na obecny stan dialogu i jego jakość.

Prace warsztatowe poprzedził wykład prof. Juliusza Gardawskiego, kierownika Katedry Socjologii Ekonomicznej Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, który wraz ze swoim zespołem na przełomie czerwca i lipca 2007 r. przeprowadził badania „Polacy pracujący 2007”. Badania te dotyczyły jednej z kluczowych grup interesariuszy przedsiębiorstw – pracowników.

„Polacy pracujący 2007” to kontynuacja badań, których pierwszy etap został przeprowadzony na przełomie 2005 i 2006 („Polacy pracujący 2006”). Prof. Juliusz Gardawski przedstawił najważniejsze, w odniesieniu do zakresu prac warsztatowych, wyniki badań o pracujących Polakach. Pokazały one, że pracownicy w Polsce nadal najwyższą ceną sobie pracę w przedsiębiorstwach publicznych – prawie 70% respondentów odczuwa dumę z pracy w małym przedsiębiorstwie publicznym, a aż 82% badanych identyfikuje się z pracą w średnim przedsiębiorstwie publicznym. Dla przedsiębiorstw prywatnych poziom identyfikacji z firmą oscyluje pomiędzy 40% a 50%, w zależności od wielkości przedsiębiorstwa. Jedynie w przypadku dużych przedsiębiorstw zagranicznych dumę z pracy odczuwa ponad 60% respondentów. Istotnym wnioskiem płynącym z badań jest stosunek pracowników do sektora prywatnego, który jest jednocześnie i pozytywny, i negatywny. Mimo że efektywność sektora prywatnego ocenia się dużo wyżej niż publicznego, jest on uznawany za mniej przyjazny wobec pracowników.

W odniesieniu do warunków pracy (społecznych oraz techniczno-organizacyjnych) także najwyższe oceniane są małe przedsiębiorstwa publiczne, natomiast w przypadku przestrzegania zasad prawa pracy i praktyk *fair play* respondenci najwyższe noty przyznali dużym przedsiębiorstwom zagranicznym. W zakresie opinii pracowników o warunkach pracy w przedsiębiorstwach najwyższą oceniono aspekt terminowej wypłaty wynagrodzenia – 88% respondentów (w porównaniu z 83% w 2005 r.) oraz terminowego regulowania należności z pracownikami – 84% (78% w 2005 r.). Rażąco niską ocenę uzyskały kwestie dodatkowego wynagrodzenia lub dodatkowego dnia wolnego za pracę w niedziele i święta – 50% (silny spadek oceny w porównaniu z rokiem 2005 – o 17 punktów procentowych), oraz

wypłata właściwego wynagrodzenia za pracę w godzinach nadliczbowych – 59% (w 2005 r. ocena ta była niższa o 6 punktów procentowych).

W odniesieniu do tematyki warsztatu eksperckiego istotne były wyniki badania w obszarze społecznych warunków pracy. Najwyższe oceny odnotowano w takich aspektach, jak: popieranie pracy zespołowej i tworzenie atmosfery współpracy między pracownikami, poparcie dla podporządkowania i dokładnego wypełniania obowiązków służbowych, a także dbanie o środowisko naturalne przez pracodawcę (średnie oceny to odpowiednio 76%, 75% i 72%). Bardzo niską ocenę – jedynie 30% – uzyskało natomiast przestrzeganie zasad CSR w miejscu pracy. Również niski wynik odnotowano w zakresie wpływu pracowników na decyzje dotyczące ich stanowisk pracy – 46% badanych przyznało, że ma taki wpływ. Niecałe 50% badanych jest informowane o sytuacji przedsiębiorstwa czy planach zarządu bądź dyrekcji.

Innym badaniem odnoszącym się do kwestii stosunków pracy było badanie zrealizowane przez Biuro Badań Społecznych – „Liderzy związkowi 2009”. Przeprowadzono je w połowie 2009 r. w 128 kluczowych dla dialogu społecznego dużych i średnich przedsiębiorstwach oraz instytucjach, wybranych przez konsultantów związkowych. We wszystkich instytucjach rozmawiano z dziewięcioma przedstawicielami trzech najliczniejszych organizacji związkowych, a także z przedstawicielem zarządu. Łącznie w badaniu wzięło udział 1021 respondentów.

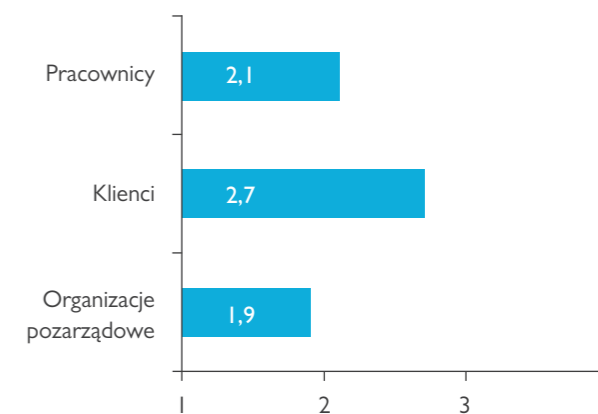
W ramach badania „Liderzy związkowi” respondenci odpowiadali także na pytania dotyczące informowania pracowników o sytuacji przedsiębiorstwa czy planach zarządu bądź dyrekcji w przedsiębiorstwach prywatnych. Uzyskane wyniki dla polskich przedsiębiorstw prywatnych były bardzo niskie (52,3%), podobne oceny nadano dla firm zagranicznych (52,8%). Wyższy wynik odnotowano jedynie w przypadku przedsiębiorstw państwowych (z samorządem załogi) – 78,9%. Jeśli chodzi o systematyczne spotkania z pracownikami, na których każdy może zadać pytanie i zgłosić swoje postulaty, także uzyskano niski

wynik: przedsiębiorstwa państwowe (z samorządem załogi) – 66,7%, firmy prywatne – 34,6% (rażąco niski wynik), prywatne firmy zagraniczne – 47,6%.

Wyniki obu badań, szczególnie w zakresie związanym z kwestiami społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw i podejmowania dialogu z interesariuszami, wykazały, że **dialog polskich firm z ich pracownikami jest na bardzo niskim poziomie.**

Obecny stan dialogu z pracownikami oraz klientami i organizacjami pozarządowymi został również oceniony przez ekspertów biorących udział w warsztacie w specjalnie przygotowanej ankiecie. Badanie ankietowe zostało przeprowadzone w sierpniu 2011 r. Wyniki ocen w skali od 1 do 5 (gdzie 1 oznaczało „stan początkowy”, a 5 – „stan zaawansowany”) zaprezentowano na poniższym wykresie.

Poziom rozwój dialogu firm z poszczególnymi grupami interesariuszy w Polsce



Wyniki ewaluacji dokonanej przez ekspertów świadczą, że obecnie dialog firm z interesariuszami, w szczególności

z pracownikami, klientami i organizacjami pozarządowymi (które są jednocześnie ważnym pośrednikiem w dialogu z lokalnymi społecznościami), jest w Polsce na bardzo niskim poziomie i konieczne jest podjęcie odpowiednich kroków celem jego usprawnienia. Wyniki ocen wskazują także, że to klienci stanowią grupę interesariuszy, o których uwagę i zainteresowanie firmy zabiegają najbardziej. Bardzo niski wynik (tylko 2,1 na 5 możliwych punktów) uzyskano w przypadku dialogu z pracownikami, co pokazuje, że firmy nie dostrzegają roli swoich wewnętrznych

interesariuszy, bez których sukces firmy jest praktycznie niemożliwy. Dialog z organizacjami pozarządowymi również zasługuje według ekspertów na rażąco niską ocenę. Przyczyny takiej sytuacji dla wszystkich badanych grup interesariuszy zostały przeanalizowane w ramach warsztatu i opisane w dalszej części niniejszego raportu. Eksperci podjęli się również wyzwania opracowania rozwiązań, które usprawnią dialog pomiędzy firmami a wybranymi grupami interesariuszy w Polsce. Wyniki tych prac zaprezentowano w dalszych częściach raportu.

Część III

Metodyka przyjęta

w ramach

warsztatu

eksperskiego

METODYKA PRZYJĘTA W RAMACH WARSZTATU EKSPERCKIEGO

Warsztat ekspercki na temat poszukiwania skutecznych form dialogu społecznego w Polsce został poprowadzony według specjalnie dostosowanej do potrzeb związanych ze specyfiką tego warsztatu metodyki *Innovation fostering session* firmy Intel.

Odpowiednio ukształtowany proces wspomaga generowanie innowacyjnych pomysłów. Kluczem do sukcesu jest taki podział uczestników warsztatów na grupy, aby w każdej znalazły się osoby na co dzień pracujące w różnych środowiskach i organizacjach. W tym przypadku połączyliśmy osoby pracujące w dużych korporacjach z przedstawicielami małego i średniego biznesu oraz organizacji pozarządowych. Każdej z trzech grup powierzono zadanie oceny stanu dialogu oraz wypracowania optymalnych jego form odpowiednio z klientami, pracownikami i otoczeniem społecznym.

Sukces warsztatu zależy od dobrego rozróżnienia myślenia dywergencyjnego (kreatywnego, generującego pomysły) od procesu konwergencji (łączenia i wyboru najlepszych możliwych pomysłów). Ponieważ co do zasady mamy tendencję do natychmiastowego przechodzenia do generowania rozwiązań, często nie poświęcamy wystarczającej uwagi procesowi definiowania problemu. Mając to na względzie, przeprowadzone warsztaty zostały w sposób zamierzony podzielone na dwie odrębne części:

- **Określenie celów i wyzwań.** Zidentyfikowanie istniejących barier.
- **Poszukiwanie nowych rozwiązań i formułowanie propozycji modyfikacji rozwiązań istniejących.**

Na koniec warsztatów każda grupa ekspertów prezentowała wyniki swojej pracy, które były następnie komentowane przez wszystkich uczestników sesji.

Część IV

Ocena stanu dialogu z interesariuszami

na przykładzie

wybranych grup interesariuszy

CZĘŚĆ IV

OCENA STANU DIALOGU Z INTERESARIUSZAMI NA PRZYKŁADZIE WYBRANYCH GRUP INTERESARIUSZY

IV.1. PRACOWNICY

Pracownicy stanowią podstawę działania i integralną część każdej firmy, ponieważ indywidualnie lub zbiorowo przyczyniają się do realizacji jej celów. W porównaniu z innymi wartościami stanowią oni specyficzny rodzaj zasobu każdej organizacji i przy złym zarządzaniu mogą stać się jej zawodnym elementem. Pracodawca jedynie poprzez zawartą z pracownikiem umowę nabywa prawa do wykorzystania w ściśle określony sposób jego umiejętności, doświadczenia i wiedzy, ale nie staje się jego właścicielem. W efekcie

to właśnie pracownik decyduje o tym, jak bardzo będzie angażował się w wykonywanie swoich obowiązków.

Dlatego utrzymanie właściwego poziomu dialogu z pracownikami powinno być podstawą działania każdego przedsiębiorstwa, elementem wpisanym na stałe w strategię firmy. Właściwa komunikacja oraz otwarcie na potrzeby i oczekiwania personelu to czynniki ułatwiające podniesienie motywacji i zaangażowania pracowników.

Korzyści dla firmy

- Budowa pozytywnej relacji z pracownikami
- Wzrost lojalności pracowników w stosunku do pracodawcy, ich zaangażowania i motywacji, a co za tym idzie – jakości pracy
- Pozyskanie i zatrzymanie w firmie wykwalifikowanych, zaangażowanych i dobrze umotywowanych pracowników
- Lepsze zrozumienie potrzeb, oczekiwań i preferencji pracowników, dzięki czemu możliwe są ulepszenia w sferze polityki pracowniczej
- Zarządzanie ryzykiem wystąpienia sytuacji kryzysowych ze strony pracowników
- Wsparcie innowacyjności, wykorzystywanie wiedzy i pomysłów pracowników odnośnie oferowanych produktów/usług
- Pozytywna reputacja firmy jako organizacji troszczącej się o pracowników oraz wychodzącej naprzeciw ich oczekiwaniom
- Wizerunek i marka odpowiedzialnego pracodawcy

Korzyści dla pracowników

- Wzrost satysfakcji i zadowolenia pracowników
- Zaspokojenie ich podstawowych potrzeb związanych z wynagrodzeniem, szkoleniami, awansami
- Partycypowanie w decyzjach podejmowanych przez kierownictwo firmy
- Wywieranie pozytywnego wpływu na funkcjonowanie firmy, w tym na kształtowanie polityki pracowniczej
- Wzrost zaufania pracowników do działań oraz komunikatów wysyłanych przez firmę
- Poczucie bezpieczeństwa

Dziś firmy coraz częściej otwierają się na dialog z pracownikami, a w międzynarodowych korporacjach czy przedsiębiorstwach stosujących zasady *corporate governance* jest to już właściwie standard. Istnieje także zależność między wielkością firmy a świadomością i stopniem trudności

prowadzenia dialogu. Im większa firma, tym potrzeba dialogu jest większa, jednocześnie jednak jego prowadzenie staje się trudniejsze. Im mniejsza firma, tym łatwość i możliwości prowadzenia dialogu stają się większe, natomiast rozumienie potrzeby istnienia dialogu maleje.

IV.1.1. PRZYCZYNY OGRANICZEŃ I NAJCZĘŚCIEJ POPEŁNIANE BŁĘDY

Właściwie prowadzony dialog między pracodawcą a pracownikami ma charakter interaktywny i przekłada się na procesy decyzyjne w firmie.

Podczas warsztatu eksperci wskazali kilka zasadniczych problemów utrudniających prowadzenie dialogu.



Gdybyśmy chcieli zobrazować dialog na osi dwóch przeciwnych stylów zarządzania – partycypacyjnego (gdzie pracownik czynnie angażuje się w decyzje firmy) i autorytarnego (gdzie pracodawca narzuca swoje decyzje pracownikom) – moglibyśmy umieścić go na środku tej osi (konsultacja). Właściwie prowadzony dialog ułatwia zrozumienie podjętych przez kierownictwo firmy decyzji i/lub pozwala wypracować rozwiązania satysfakcjonujące zarówno pracodawcę, jak i pracowników.

Kluczowe ograniczenia/słabości w prowadzonym dialogu z pracownikami

1. Niewłaściwe rozumienie istoty dialogu
2. Nadużywanie definicji dialogu
3. Brak odpowiedniego podejścia zarządu do dialogu
4. Brak wiedzy na temat prowadzenia dialogu

I. Niewłaściwe rozumienie istoty dialogu

Niewłaściwe, pobieżne, często stereotypowe rozumienie definicji dialogu może wystąpić zarówno po stronie pracodawcy, jak i pracowników. W efekcie dialog może mieć negatywne konotacje, m.in. takie, jak roszczenia, organizacja strajków i manifestacji, donosicielstwo, groźba zwolnienia za „wychylenie się” i zgłaszanie własnych pomysłów. Wydaje się jednak, że promocja idei dialogu oraz dobrych praktyk w tym zakresie – zarówno wewnątrz organizacji, jak i poza nią – w dłuższej perspektywie czasu przyczyni się do pozytywnej zmiany w świadomości naszego społeczeństwa.

2. Nadużywanie definicji dialogu

Właściwy dialog to dialog prowadzony w sposób odpowiedzialny, z poszanowaniem drugiej strony i utrzymaniem decyzji podjętych w procesie konsultacji. Dialog nadużywany – czyli bez efektów, z obietnicami niepopartymi odpowiednimi skutkami – rodzi nadzieje, wzbudza dalsze oczekiwania drugiej strony i zniechęca do kontynuowania go czy podejmowania jego kolejnych prób.

3. Brak odpowiedniego podejścia zarządu do dialogu

Zarządy polskich przedsiębiorstw często nie są świadome potrzeby rozwijania i pielęgnowania dialogu z pracownikami. Skutkuje to brakiem świadomości pracowników w zakresie możliwości prowadzenia dialogu. Tymczasem zarząd powinien być odpowiedzialny za inicjowanie dialogu i w jasny sposób informować pracowników, że jest otwarty

na dyskusję. Niezbędne jest, aby zarząd był wiarygodny w oczach pracowników, a przekazywane informacje były prawdziwe.

Prowadzenie dialogu powinno być stałym elementem kultury organizacyjnej firmy. Aby zarząd mógł się odpowiednio przygotować do rozpoczęcia dialogu, ściśle zdefiniować jego zakres przedmiotowy i podmiotowy, warto zorganizować wewnątrz organizacji audyt komunikacyjny, który dla zapewnienia niezależności spojrzenia i obiektywizmu może wykonać firma zewnętrzna. Wnioski z audytu umożliwią zaplanowanie całego procesu dialogu, określenie obszarów do dalszych konsultacji z pracownikami, a także precyzyjne zdefiniowanie adresatów dialogu.

4. Brak wiedzy na temat prowadzenia dialogu

Nieumiejętność prowadzenia dialogu może się ujawnić zarówno po stronie pracodawcy, jak i pracowników. Może być skutkiem braku wiedzy i doświadczenia w zakresie prowadzenia dialogu. Dlatego przygotowując się do dialogu, warto postawić następujące pytania: o czym, z kim, kiedy i w jaki sposób chcemy rozmawiać, jakie będą koszty prowadzenia dialogu, jakich spodziewamy się efektów, jakie mogą być szanse i zagrożenia związane z prowadzonym dialogiem? Należy także zaplanować systematyczny monitoring prowadzonego dialogu, jego okresowe oceny oraz wyciąganie konstruktywnych wniosków. Cały proces prowadzenia dialogu powinien być elementem spójnej strategii komunikacyjnej firmy.

IV.1.2. WYPRACOWANE ROZWIĄZANIA – FORMY DIALOGU Z PRACOWNIKAMI

W trakcie prac warsztatowych eksperci zgodnie przyznali, że aby dialog z pracownikami był efektywny, powinny zostać spełnione następujące warunki:

- świadomość zarządu o potrzebie prowadzenia dialogu z pracownikami,
- wiarygodność zarządu w oczach pracowników,
- właściwa kultura organizacyjna w firmie, sprzyjająca prowadzeniu dialogu.

Powyższe czynniki są trudne do wdrożenia, gdyż wymagają odpowiedniej strategii, zmiany postaw pracowników i zarządu, poprawy wizerunku zarządu (który to wizerunek często trzeba budować przez wiele miesięcy, a nawet lat), zmiany regulaminu pracy i procedur wewnętrznych, a co za tym idzie – zmiany wartości i zachowań w firmie.

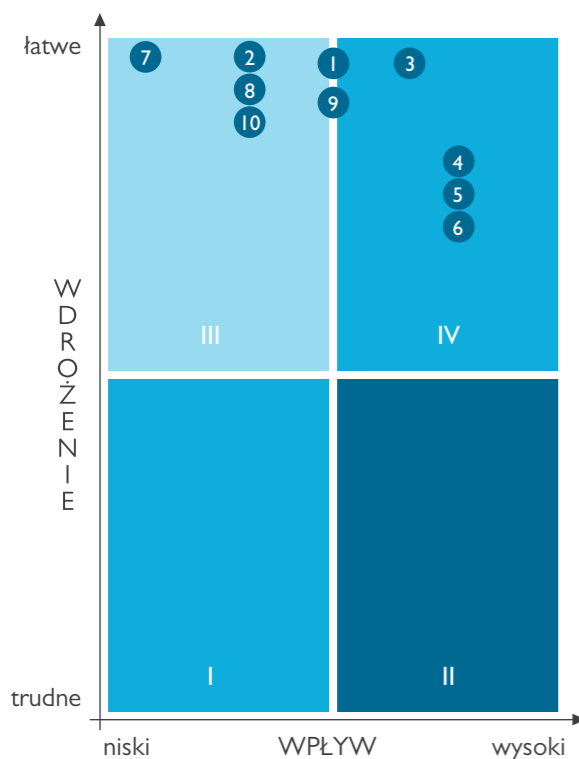
Z drugiej strony wpływ tych czynników jest bardzo wysoki i dzięki kształtowaniu pozytywnych zachowań, wartości i postaw może zagwarantować efektywne prowadzenie dialogu z pracownikami.

W rezultacie eksperci zidentyfikowali jedenaście rekomendowanych form dialogu z pracownikami.

Rekomendowane formy dialogu z pracownikami

1. Badanie opinii, satysfakcji pracowników
2. Fora intranetowe
3. Spotkania z zarządem, kadrą kierowniczą
4. Negocjacje zbiorowe
5. Rady pracownicze
6. Prowadzenie dialogu z pracownikami poprzez związki zawodowe
7. Newsletter, gazeta firmowa
8. Skrzynka pomysłów
9. Obchód zarządu (kontakt bezpośredni)
10. Czat z członkami zarządu
11. Kształtowanie „liderów dialogu” z pracodawcą

Każda z form została następnie przez nich oceniona pod względem możliwości wdrożenia oraz wpływu. Poniższa matryca przedstawia rezultat przeprowadzonej ewaluacji, a w dalszej części opracowania znajdują Państwo krótką charakterystykę wszystkich wyżej wymienionych metod.



Oś odciętych („Wpływ”) obrazuje skalę, z jaką dane działanie może przełożyć się na realizację celów dialogu. Im większy wpływ, tym więcej korzyści z prowadzonego dialogu może odnotować firma oraz interesariusz. Oś rzędnych („Wdrożenie”) przedstawia natomiast skalę trudności, które należy pokonać w procesie implementacji danego działania.

Podsumowując swoje dotychczasowe obserwacje, eksperci zwrócili uwagę, że niektóre narzędzia ułatwiające

obustronną komunikację w przedsiębiorstwie mogą się po pewnym czasie od ich przyjęcia do stosowania opatrzyć i znudzić, przez co przestają pełnić swoją funkcję. Dlatego eksperci rekomendują **niewykorzystywanie wszystkich narzędzi jednocześnie i zastępowanie ich po pewnym czasie kolejnymi narzędziami o podobnym charakterze.**

I. Badanie opinii, satysfakcji pracowników

Badania opinii, satysfakcji są podstawowym narzędziem pozyskiwania informacji zwrotnej na temat poziomu zadowolenia personelu, atmosfery w miejscu pracy, motywacji pracowników do realizacji wyznaczonych celów i ich zdania odnośnie procesów zarządczych. Analiza otrzymanych wyników powinna natomiast stanowić dla zarządu podstawę do wprowadzania konkretnych zmian organizacyjnych bądź wdrażania innowacji w zarządzaniu organizacją. Celami, które przyświecają przeprowadzaniu badań opinii, satysfakcji wśród pracowników, są m.in.:

- weryfikacja poglądów kadry zarządzającej na temat nastrojów w firmie,
- ocena warunków pracy i poziomu satysfakcji z pracy,
- identyfikacja bieżących potrzeb pracowników w zakresie szkoleń, wysokości wynagrodzenia oraz czynników motywujących,
- poznanie opinii na temat funkcjonującej kultury organizacyjnej,
- ocena stopnia identyfikacji pracowników z firmą, poziomu ich lojalności,
- ocena relacji pracowników z przełożonymi i pozostałymi pracownikami,
- ocena ryzyka wzrostu poziomu rotacji pracowników,
- ocena postrzegania firmy w oczach pracowników,
- usprawnienie funkcjonowania firmy.

Obecnie dzięki silnemu rozwojowi metodyk badawczych firmy mają wiele możliwych dróg, którymi mogą pójść, przygotowując badanie opinii, satysfakcji pracowników. Równie istotna jak samo badanie jest komunikacja w stosunku do uczestników badania o jego celu, terminie jego

przeprowadzenia i planie podjęcia działań na podstawie otrzymanych wyników. Przeprowadzanie badań, które nie przełożą się na działania usprawniające komunikację między samymi pracownikami oraz pracownikami a pracodawcą, nie przyniesie żadnych korzyści w długim terminie, a jednocześnie spowoduje, że pracownicy nie będą chcieli wziąć udziału w następnej edycji badań.

2. Fora intranetowe

Stworzenie forum intranetowego dla pracowników należy do rozwiązań łatwych do wdrożenia, a mogących wywrzeć duży wpływ na kształtowanie się relacji między pracodawcą a pracownikami. Forum umożliwi pracownikom wymianę opinii nie tylko w zakresie kwestii pracowniczych, procedur i zasad panujących w organizacji, ale pełni także funkcję integracyjną – umożliwiając pracownikom dzielenie się informacjami o swoich hobby, pasjach oraz organizowanie aktywności poza czasem pracy (np. wspólne uprawianie sportu, wspólne wyjazdy turystyczne). Dodatkowo forum intranetowe stanowi dobry kanał komunikacyjny dla zarządu – pozwala przekazywać pracownikom istotne informacje (np. pracodawca może organizować kampanie informacyjne dotyczące m.in. zasad bezpieczeństwa w pracy, nowych celów, zmian w regulaminie, przyjęcia nowej strategii lub podjęcia działań w zakresie CSR i możliwości zaangażowania się w takie działania przez pracowników), ale może także prowadzić do rozwinięcia dialogu w istotnych obszarach, jeśli członkowie kadry zarządzającej zdecydują się korzystać z forum na zasadach równorzędnych z pracownikami firmy.

3. Spotkania z zarządem, kadrą kierowniczą

Otwarta komunikacja między pracownikami a ich przełożonymi jest kluczowym elementem dobrej współpracy. Możliwość dzielenia się swoimi opiniami i pomysłami z przełożonymi daje pracownikom poczucie rzeczywistego włączenia w realizowanie strategii organizacji. Zorganizowanie spotkań z zarządem/kadrą kierowniczą należy do prostszych rozwiązań, a odznacza się dużym wpływem na

jakość dialogu z pracownikami. Cykliczne spotkania dyskusyjne pracowników z zarządem/kadrą kierowniczą mają na celu:

- przekazanie informacji o aktualnych działaniach podejmowanych przez firmę, osiągniętych wynikach i ich wpływie na realizację planów przyjętych na dany okres,
- dyskusję z pracownikami w zakresie przyjętych planów,
- otrzymanie informacji zwrotnej o podjętych przez kierownictwo decyzjach (pozwala to także uzyskać pogląd o tym, czy pracownicy popierają kierunek, w którym zmierza firma, czy się z nim identyfikują).

Spotkania są również przyczynkiem do wymiany poglądów na temat sytuacji finansowej i rynkowej firmy, założonych celów w odniesieniu do sytuacji makroekonomicznej lub zmieniających się warunków, w których funkcjonuje firma. Jest to także okazja dla pracowników poszczególnych działów do zapoznania się z wynikami i planami innych działów w firmie, z którymi na co dzień nie współpracują. Spotkania mogą być połączone z warsztatami integracyjnymi dla pracowników, kadry menedżerskiej i zarządu.

4. Negocjacje zbiorowe

Rozpoczęcie sporu zbiorowego i prowadzenie negocjacji zbiorowych jest regulowane ustawą z dnia 23 maja 1991 r. o rozwiązywaniu sporów zbiorowych. Pracownicy mają prawo do sporu zbiorowego z pracodawcą lub pracodawcami, który dotyczy warunków pracy, płac lub świadczeń socjalnych oraz praw i wolności związkowych pracowników lub innych grup, którym przysługuje prawo zrzeszania się w związkach zawodowych. Interesy pracowników są reprezentowane przez związki zawodowe, które biorą udział w negocjacjach celem rozwiązania sporu.

Pierwszym etapem negocjacji w sporze zbiorowym są rokowania. Zgodnie z obowiązującym prawem, muszą one zostać podjęte niezwłocznie, celem rozwiązania sporu na drodze porozumienia. Osiągnięcie porozumienia w ramach

rokowań kończy spór zbiorowy. W sytuacji, gdy rokowania zakończyły się brakiem porozumienia, sporządzany jest protokół rozbieżności i rozpoczynają się mediacje. Mediatora ustalają wspólnie obie strony sporu, zgodnie z ustawą. Jeśli w ramach przebiegu postępowania mediacyjnego nie osiągnięto porozumienia, inicjatorzy sporu zbiorowego są uprawnieni do rozpoczęcia akcji strajkowej. Pracodawca ze swojej strony powinien poczynić wszelkie kroki, aby uniknąć akcji strajkowej, która oprócz pogłębiającego się konfliktu stron oznacza także zatrzymanie toku produkcji/prac i związane z tym ogromne koszty.

5. Rady pracownicze

Tworzenie rad pracowników reguluje ustawa z dnia 7 kwietnia 2006 r. o informowaniu pracowników i przeprowadzaniu z nimi konsultacji. Mimo że tworzenie rad pracowniczych wynika z przepisów prawa, nadal istnieją przedsiębiorstwa, które takich rad jeszcze nie utworzyły. W innych przypadkach powołanie rady pracowników nie przyczyniło się do poprawy dialogu firmy z pracownikami, ponieważ rada jest tzw. organem martwym. W modelowym ujęciu funkcjonowanie w przedsiębiorstwie rady pracowników ma na celu przede wszystkim poprawę jakości prowadzonego dialogu, zwiększenie partycypacji pracowników w zarządzaniu oraz usprawnienie przepływu informacji, zwłaszcza do pracowników niższego szczebla. Komunikacja pracodawcy z radą polega na przekazywaniu informacji, konsultacjach z radą, a w efekcie konsultacji – wypracowaniu wspólnych rozwiązań, zgodnych z oczekiwaniami obu stron. Pracodawca może także uprawnaczyć radę do podejmowania decyzji wraz z zarządem w kwestiach szczególnie istotnych dla pracowników lub w innych kwestiach, w których stanowisko rady będzie dla zarządu wyjątkowo cenne. Uprawnoczenie rady do współdecydowania jest najwyższą formą współpracy z pracownikami w ramach prowadzonego dialogu.

6. Prowadzenie dialogu z pracownikami poprzez związki zawodowe

Związki zawodowe, reprezentując interesy zrzeszonych w nich pracowników, powinny stanowić istotne ogniwo dialogu pomiędzy pracownikami a firmą. Zaproszenie związków zawodowych do dialogu poprzez udział w konsultacjach dotyczących kwestii pracowniczych jest rozwiązaniem, które ma ogromny wpływ na relacje pracownicze. Pracodawca musi mieć na uwadze, że najczęściej wprowadzane zmiany procedur czy regulacji bezpośrednio wpływają na codzienną pracę osób zatrudnionych w firmie. Pozyskanie opinii przedstawicieli związków zawodowych może mieć miejsce podczas bezpośrednich, cyklicznych spotkań z przedstawicielami związków zawodowych lub podczas spotkania zorganizowanego *ad hoc*, jeśli kadra zarządzająca planuje wdrożenie nowych procedur wynikających z nagłej zmiany prawa krajowego lub branżowego. Pozyskiwanie opinii może także zostać zorganizowane w formie badania ankietowego (przeprowadzonego elektronicznie lub w formie papierowej). Forma pozyskania opinii jest wtórna do samego działania, jakim jest zgłoszenie się do związków zawodowych o udzielenie informacji zwrotnej. Wpływ przedstawicieli związków zawodowych na decyzje firmy jest tym bardziej istotny w przypadku, gdy funkcjonuje w niej wiele związków zawodowych. Poparcie z ich strony dla podejmowanych decyzji pozwala uniknąć ryzyka sporu zbiorowego.

7. Newsletter, gazeta firmowa

Newsletter i gazeta firmowa to systematycznie dostarczana publikacja w formie elektronicznej lub drukowanej, zawierająca informacje poświęcone np. najważniejszym czy najnowszym wydarzeniom w przedsiębiorstwie, pozyskaniu nowych klientów, osiągniętym celom lub podjętym działaniom w zakresie zrównoważonego rozwoju. Newsletter i gazeta zapewniają pracownikom pozyskanie aktualnych informacji ważnych z punktu widzenia firmy.

Newsletter powinien być przesyłany w minimum tygodniowych odstępach czasu i zawierać kilka (wydaje się, że nie

więcej niż 4–5) najważniejszych wiadomości związanych z bieżącą działalnością firmy. Gazeta może być wydawana co miesiąc, kwartalnie, co pół roku – w zależności od liczby i rodzaju informacji, które firma zdecyduje się w niej publikować.

8. Skrzynka pomysłów

Formą dialogu, która sprzyja zaangażowaniu i kreatywności pracowników, jest skrzynka na pomysły. Jest to rozwiązanie bardzo łatwe do zaimplementowania. Skrzynka powinna wisieć w miejscu dostępnym, ale jednocześnie takim, w którym pracownicy swobodnie, bez obaw o niepotrzebne komentarze, będą mogli przedstawiać swoje propozycje. Skrzynka pomysłów umożliwia pracownikom anonimowe bądź nie zgłaszanie uwag i pomysłów mających na celu poprawę warunków własnego miejsca pracy oraz usprawnienie procesów zachodzących w firmie. Pracownicy zachęcani do zachowań przedsiębiorczych mogą przyczynić się do ulepszenia działania firmy. Korzystne jest zawężenie tematu, którego mają dotyczyć pomysły – np. komunikacja wewnętrzna, redukcja oddziaływania środowiskowego, lepsze zagospodarowanie przestrzeni biurowej, zmiany w procesach zarządczych itp. Konieczne jest przejrzyste zakomunikowanie, jak często pomysły będą wybierane oraz na jakiej zasadzie będą kwalifikowane do realizacji. Skrzynkę pomysłów należy także odpowiednio promować, poprzez email lub plakaty i ulotki, a także zapewnić pracowników, że nawet jeśli ich pomysły nie są w krótkim czasie wdrażane, to jednak są analizowane i utrzymywane w bazie pomysłów.

9. Obchód zarządu (kontakt bezpośredni)

Niezwykle prostym rozwiązaniem o wysokim wpływie na relacje z pracownikami jest technika zarządzania zespołem pracowniczym poprzez obchód (ang. *management by walking around*, MBWA). Głównym jej założeniem jest codzienny kontakt ze wszystkimi pracownikami w celu okazania im swojego szczerego zainteresowania tym, jakie zadania wykonują i w jaki sposób. Wdrożenie takiej techniki

w organizacji powoduje, że kadra kierownicza nawet kilkakrotnie w ciągu dnia pojawia się wśród podwładnych, aby nawiązać z nimi kontakt i jednocześnie kontrolować stan realizacji powierzonych im zadań. Za dobrze realizowane zarządzanie przez obchód uznaje się takie, które wyraża się w formie codziennych, choć nieregularnych obchodów stanowisk pracy, w czasie których pracownicy mają możliwość nawiązania bezpośredniego kontaktu z przełożonymi, rozmowy o bieżących, istotnych kwestiach dotyczących zadań w pracy, ale też o sprawach prywatnych (jeśli czują, że mogą do tego stopnia zaufać przełożonemu lub jeśli potrzebują takiej rozmowy). Kadra kierownicza powinna wykazać się otwartą postawą, nastawioną na lepsze poznanie pracowników, a jednocześnie dokonanie obserwacji i rejestracji zarówno pozytywnych, jak i negatywnych aspektów przebiegu pracy. Technika zarządzania przez obchód daje menedżerom także możliwość wyrażenia natychmiastowej pochwały i uznania za dobrą pracę lub wydania stosownych dyspozycji w celu usunięcia ewentualnych nieprawidłowości, zachęcenia do lepszej pracy i dodania otuchy.

10. Czat z członkami zarządu

Nowoczesnym rozwiązaniem wspierającym i usprawniającym dialog z pracownikami może być czat z wybranym członkiem zarządu. W dobie rozwiniętych narzędzi internetowych wdrożenie takiego rozwiązania eksperci uznali za stosunkowo łatwe. Wpływ takiego rozwiązania na jakość dialogu z pracownikami należy ocenić jako stosunkowo wysoki. W przypadku dużych organizacji komunikacja wewnętrzna może stanowić istotne wyzwanie dla zarządu. Ze względu na mnogość obowiązków członkowie zarządu mają ograniczone możliwości, jeśli chodzi o bezpośrednie spotkania, dlatego dobrym rozwiązaniem jest zastosowanie internetowego czatu, który umożliwi pracownikom zadawanie pytań i uzyskiwanie na nie odpowiedzi od danego członka zarządu. Inni uczestnicy czatu mogą czytać pytania i odpowiedzi, i w ten sposób pozyskiwać ważne dla siebie informacje. Czat powinien mieć miejsce w regularnych odstępach czasu i angażować wszystkich członków zarządu w odpowiedniej kolejności, tak aby jednocześnie

pracownicy mogli pozyskiwać informacje o ważnych dla nich obszarach, a członkowie zarządu mieli szansę na bliższe poznanie istotnych dla pracowników kwestii.

1.1. Kształtowanie „liderów dialogu” z pracodawcą

„Liderzy dialogu” to osoby wyróżniające się spośród pracowników, mające chęć prezentowania swoich opinii, ale

również predyspozycje do prezentowania opinii kolegów. W efekcie stają się dla zarządu czy wyższej kadry kierowniczej pewnego rodzaju delegatami pracowników. Mogą to być z nadania szefowie poszczególnych zespołów albo osoby wybierane oddolnie, na zasadzie indywidualnej oceny i uznania pracowników. Znalezienie takich liderów z jednej strony ułatwi komunikowanie się z pracownikami, z drugiej zaś umożliwi promocję idei dialogu wewnątrz organizacji.

IV.1.3. KLUCZOWE WNIOSKI

Dialog z pracownikami jest zdecydowanie potrzebny, a właściwie prowadzony przekłada się na efektywność biznesową przedsiębiorstwa. Polskie firmy są od strony technicznej przygotowane na prowadzenie dialogu, gdyż już dysponują wieloma narzędziami umożliwiającymi komunikowanie się z pracownikami lub mogą łatwo zorganizować dostęp do nich. Jednak głównym i największym problemem, z którym muszą się zmierzyć, jest zwiększenie własnej świadomości i otwartości na dialog.

Podsumowując, aby dialog z pracownikami odbywał się prawidłowo i był efektywny, powinien być prowadzony w sposób odpowiedzialny i konsekwentny – z poszanowaniem drugiej strony i przy założeniu dotrzymania składowanych obietnic. Zarząd musi być wiarygodny w oczach pracowników i mieć świadomość potrzeby prowadzenia z nimi dialogu. Jeśli w przedsiębiorstwie nie odbywają się konsultacje z pracownikami, to właśnie zarząd staje się inicjatorem prowadzenia dialogu. Powinien wówczas dokładnie wiedzieć, co chce przekazać pracownikom. Należy pamiętać, że właściwie prowadzony dialog z pracownikami potrzebuje odpowiedniego środowiska, a więc sprzyjającej kultury organizacyjnej, wartości pielęgnujących otwartość i poszanowanie praw drugiego człowieka.

Dialog z pracownikami – PORADY

1. Edukuj pracowników odnośnie istoty zaangażowania w proces dialogu.
2. Komunikuj kluczowe zasady dialogu oraz wdrażaj działania z nich wynikające.
3. Wbuduj dialog w kulturę organizacyjną firmy.
4. Angażuj zarząd.
5. Przeprowadź wewnątrz organizacji audyt komunikacyjny.
6. Zaplanuj dokładnie proces – ustal cele, osoby odpowiedzialne, określ szanse i zagrożenia.
7. Monitoruj regularnie proces dialogu i wdrażaj usprawnienia.
8. Nie wykorzystuj wszystkich narzędzi naraz, po pewnym czasie zastępuj obecnie używane narzędzia nowymi, o podobnym charakterze.

IV.2. KLIENCI

Niezależnie od skali prowadzonej działalności, branży i charakterystyki firmy, klienci są z pewnością jednym z kluczowych interesariuszy każdego przedsiębiorstwa. Chęć zaspokojenia potrzeb klienta oraz wyjścia naprzeciw jego oczekiwaniom, a więc szeroko rozumiana orientacja na klienta, stoi u podstaw funkcjonowania i strategii firmy. Kluczem do efektywnego sformułowania strategii oraz trafnego wyznaczenia celów jest poznanie prawdziwych potrzeb klienta, wartości, które on wyznaje, preferencji oraz motywów, którymi kieruje się przy podejmowaniu decyzji zakupowych.

W związku z tym każda firma inicjuje działania skierowane na identyfikację preferencji nabywców swoich produktów w postaci np. badań marketingowych. Ograniczenie działań do form o silnym zabarwieniu sprzedażowym oraz do chęci poznania potrzeb klientów w celu trafnego sformułowania przekazu marketingowego wydaje się być jednak

niewystarczające. Dla wielu firm aspirujących do roli liderów ważne staje się zbudowanie pozytywnych relacji, stworzenie atmosfery wzajemnego zaufania oraz nawiązanie partnerstwa opartego na otwartości. Możliwe jest to tylko dzięki dobrze zaplanowanemu, zaawansowanemu dialogowi.

Równolegle w krajach rozwiniętych obserwujemy rosnącą świadomość klienta, który oczekuje transparentnej informacji produktowej, a w procesach podejmowania decyzji zakupowych coraz większą uwagę zwraca na kwestie bezpieczeństwa oraz wpływu na zdrowie. Klient ten oczekuje nie tylko kompletnej i prawdziwej informacji na etykiecie produktu. Wymaga od produktów i usług odpowiedniej jakości, a od firmy wysokich standardów obsługi, będąc jednocześnie otwarty na inicjatywy podejmowane przez firmy oraz chętny do dialogu.

Korzyści dla firmy

- Wzrost przychodów wynikający z utrzymania obecnych klientów oraz pozyskania nowych
- Lepsze zrozumienie potrzeb, oczekiwań i preferencji klientów, dzięki czemu możliwe są wysoce efektywne działania w sferze ulepszeń produktowych/usługowych
- Lepsze poznanie trendów rozwojowych rynku
- Wzrost lojalności klientów
- Budowa pozytywnych relacji z klientem
- Wsparcie innowacyjności organizacji jako rezultat dogłębnego poznania preferencji klientów odnośnie funkcjonalności oferowanych produktów/usług
- Budowa pozytywnej reputacji firmy jako organizacji troszczącej się o najwyższe dobro klientów oraz wychodzącej naprzeciw ich oczekiwaniom

Korzyści dla klientów

- Lepsze dopasowanie produktów/usług do oczekiwań i preferencji klienta – możliwość lepszego zaspokojenia potrzeb
- Poprawa jakości obsługi
- Możliwość pozyskania kompleksowych i wiarygodnych informacji o ofercie produktowej/usługowej firmy – większa porównywalność ofert
- Uzyskanie dostępu do nowych, innowacyjnych produktów oferujących zwiększoną funkcjonalność
- Wzrost satysfakcji i zadowolenia klienta
- Wzrost zaufania klienta do działań, produktów oraz komunikatów wysyłanych przez firmę
- Budowa wśród klientów poczucia bycia traktowanym z należytą uwagą oraz dużą uczciwością

- Zarządzanie ryzykiem związanym m.in. z niską efektywnością podejmowanych działań wynikającą ze słabego dopasowania produktów/usług do preferencji klientów
- Zarządzanie ryzykiem wystąpienia sytuacji kryzysowych/bojkotów
- Budowa wizerunku marki godnej zaufania, wiarygodnej i szanującej swoich klientów
- Możliwość wywierania wpływu na kształt nabywanych produktów i usług, w tym na aspekty związane ze zdrowiem i bezpieczeństwem

Firmy stają się świadome faktu, że sukces na rynku odniosą ci, którzy trafnie zidentyfikują formy komunikacji i zaangażowania klientów oraz położą nacisk na dwukierunkową komunikację, czyli prawdziwy dialog. Na dobór stosownych i najbardziej efektywnych metod ma wpływ wiele czynników. Jednym z najważniejszych jest z pewnością charakter prowadzonej działalności, determinujący podział na klientów indywidualnych i instytucjonalnych. Grupa klientów indywidualnych charakteryzuje się z reguły masowością i anonimowością, a dokonywane przez nich zakupy często są niewielkie. Odwrotną prawidłowość możemy zaobserwować w przypadku klientów instytucjonalnych, którzy są większymi

nabywcami o bardziej spersonalizowanym charakterze i popycie indukowanym (uzależnionym od popytu na ich produkty). Prowadzenie dialogu i nawiązanie relacji jest z pewnością łatwiejsze w przypadku drugiej grupy, nie oznacza to jednak, że nie istnieją metody efektywnego zaangażowania klientów indywidualnych. W trakcie warsztatu zgromadzeni eksperci każdą z grup rozpatrywali oddzielnie, aby zidentyfikowane rozwiązania w najlepszym stopniu odpowiadały ich specyfice i mogły zostać uznane za istotne. Wyniki rozważań odnoszących się do największych słabości i barier w prowadzeniu dialogu, jak również optymalnych jego form zostały zaprezentowane poniżej.

IV.2.1. PRZYCZYNY OGRANICZEŃ I NAJCZĘŚCIEJ POPEŁNIANE BŁĘDY

W wyniku przeprowadzonej „burzy mózgów” eksperci zidentyfikowali kilka fundamentalnych ograniczeń, błędów i słabości, jakie występują w procesie prowadzenia dialogu z klientami, niejednokrotnie go uniemożliwiając. Świadomość korzyści wymienionych powyżej oraz przedstawionych tu ograniczeń stała się podstawą do sformułowania w następnym kroku zestawienia rekomendowanych form dialogu.

Kluczowe ograniczenia/słabości w prowadzonym dialogu z klientami

1. Rozproszenie klientów i brak reprezentatywności
2. Skłonność do monologu
3. Strach przed otwartością
4. Wybujałe oczekiwania klientów
5. Nieufność klientów
6. Brak reakcji po stronie firm na informacje przekazywane przez klientów
7. Brak myślenia długofalowego
8. Przeświadczenie o wysokich kosztach dialogu

1. Rozproszenie klientów i brak reprezentatywności

Jednym z podstawowych problemów, z którym konfrontują się firmy oferujące swoje produkty klientom indywidualnym, jest ich duże rozproszenie i brak reprezentatywności, przez co trudna staje się identyfikacja partnera do dialogu. Brak pomysłu na wyłonienie przedstawicieli, którzy mogliby przedstawić interesy i opinie grupy oraz wskazówki odnośnie preferowanych kierunków zmian, zniechęca przedsiębiorców i sprawia, że nie podejmują oni próby stworzenia platformy do dwukierunkowej komunikacji.

2. Skłonność do monologu

Rozproszenie klientów przekłada się bezpośrednio na drugą słabość – skłonność do monologu. Wiele firm wychodzi z założenia, że dialog z masowym klientem jest niemożliwy, więc wystarczającą, a wręcz jedyną możliwą metodą zaangażowania tej grupy interesariuszy jest ich informowanie poprzez wysyłanie ogólnych komunikatów. Zintensyfikowana komunikacja marketingowa i PR-owa opracowana przez kreatywnych strategów może przynieść korzyści w postaci kształtowania i stopniowej zmiany preferencji klientów, które stają się dopasowane do planów i celów firmy. Podejście to nosi jednak znamię krótkowzroczności, jest ryzykowne, nieodpowiedzialne i nie przyniesie nawet dziesiątej części korzyści możliwych do odnotowania w przypadku rzetelnie prowadzonego dialogu. Mylne interpretowanie prowadzenia dialogu przez pryzmat monologu ma miejsce również w przypadku klientów instytucjonalnych i jest związane z czynnikami wymienionymi poniżej.

3. Strach przed otwartością

W wyniku zainicjowanego otwartego dialogu z interesariuszami firmy mają możliwość nie tylko lepszego poznania swojej grupy docelowej, lecz również wysłuchania oczekiwań klientów, które mogą przyjąć postać roszczeń, żądań lub po prostu – krytyki. Niechęć do podejmowania dialogu często spowodowana jest obawą, że dialog potoczy się w niekontrolowany sposób, w niekorzystnym dla firmy kierunku. Ponieważ większość ludzi nie radzi sobie z odbiorem negatywnych komentarzy pod swoim adresem, a dialog z pewnością stwarza ku temu możliwość, firmy preferują przyjęcie biernej, asekuranckiej postawy. Inną przyczyną strachu przed otwartością jest obawa, że brak partnerskiej, proaktywnej postawy jednej ze stron znajdzie swoje ujście w konflikcie lub że klienci zdadzą sobie sprawę z różnego rodzaju słabości, błędów i nieprawidłowości, które mają miejsce w przedsiębiorstwie, a które były dotychczas jego tajemnicą. W związku z powyższym w percepcji

firmy możliwe do zmaterializowania jest ryzyko, że każdy negatywny wydźwięk dialogu dotrze do szeroko rozumianej opinii publicznej, przekładając się negatywnie na wizerunek firmy.

4. Wybujałe oczekiwania klientów

Znacząca przeszkoda do przeprowadzenia efektywnego dialogu może leżeć również po stronie klientów i wynikać z ich nierealnych oraz wybujałych oczekiwań. Dialog może przynieść liczne korzyści każdej ze stron, istnieje jednak kilka warunków, które muszą zostać spełnione. Jednym z nich jest obustronne przyjęcie otwartej, przyjaznej postawy, chęć wysłuchania racji drugiej strony, wypracowania rozwiązań satysfakcjonujących zarówno firmę, jak i jej klientów, oraz skłonność do pójścia na kompromis. Niektórzy klienci, przystępując do dialogu, przyjmują natomiast postawę całkiem odmienną, traktując dialog jako kanał do forsowania swoich roszczeń. Obawa przed brakiem gotowości do poszukiwania rozwiązań, które będą satysfakcjonowały obie strony, a więc nie tylko klientów, ale i firmę, sprawia, że firmy nie chcą podjąć próby zainicjowania dialogu.

5. Nieufność klientów

Kolejnym znaczącym ograniczeniem jest nieufność klientów oraz wynikająca z niej niechęć do zaangażowania się w dialog z przedsiębiorstwem. Przyczyn takiego stanu rzeczy może być wiele. Jedną z nich jest z pewnością niski poziom kapitału społecznego oraz efekty kryzysu finansowego w postaci ograniczonego poziomu zaufania do biznesu, w szczególności do instytucji finansowych. Nieufność może również wynikać z błędów popełnianych przez firmy w momencie planowania i inicjowania dialogu. Przykładem może być m.in.:

- złe dostosowanie form dialogu do specyfiki i możliwości klientów,
- nieodpowiednie zakomunikowanie celów oraz przyczyn, dla których firma chce zaangażować klientów,
- nieużywanie języka korzyści,
- brak przejrzystego przekazu odnośnie podejścia do wykorzystania rezultatów dialogu.

Powyższe aspekty mogą sprawić, że nabywcy nie zrozumieją inicjatywy przedsiębiorstwa i nie uwierzą, że jego intencje mogą być dobre, a poświęcony czas przyniesie im korzyści.

6. Brak reakcji po stronie firm na informacje przekazywane przez klientów

Spośród wymienionych w poprzednim punkcie błędów jednym z najbardziej znamienych i przez to wartym wyróżnienia jest brak przejrzystego przekazu odnośnie podejścia do wykorzystania rezultatów dialogu. Firmy niejednokrotnie nie tylko nie informują jasno, w jaki sposób wykorzystają pozyskane informacje, komentarze i uwagi, lecz również rzeczywiście niewiele z nimi robią lub traktują je bardzo wybiórczo. W rezultacie klienci, nie widząc reakcji firmy, nie chcą poświęcać swojego czasu na inicjatywy, które nie przekładają się na realne zmiany i nie przynoszą im żadnych korzyści.

7. Brak myślenia długofalowego

Podjęcie przez przedsiębiorstwo decyzji o wzbogaceniu dotychczas prowadzonych działań o zaawansowane formy dialogu z klientami jest decyzją z gatunku strategicznych i jak każda decyzja strategiczna wymaga długofalowego myślenia. Zorganizowanie jednej lub dwóch sesji dialogowych może przynieść szybkie korzyści, na pewno nie będzie można jednak mówić o całym wachlarzu korzyści, który został przedstawiony we wstępie do rozdziału. Zdaniem ekspertów, w Polsce niejednokrotnie obserwujemy tendencję przeciwną – planowanie procesu dialogu w krótkiej perspektywie, bez odniesienia do długoterminowych celów firmy.

8. Przeświadczenie o wysokich kosztach dialogu

Wiele firm postrzega społeczną odpowiedzialność biznesu jako obszar działań zarezerwowanych dla dużych, międzynarodowych korporacji dysponujących pokaźnym budżetem. Dialog z interesariuszami jako ważny element CSR również zalicza się do tej kategorii, przez co wiele

firm nie rozpoczyna nawet rozważań nad sensownością zaawansowanej komunikacji z klientami. Tymczasem tak jak każde przedsiębiorstwo może prowadzić swój biznes w odpowiedzialny sposób i posiadać skrojoną na miarę strategię CSR, tak każda firma może stworzyć platformę do poznawania i uwzględniania oczekiwań swoich interesariuszy. Przeprowadzenie kilkunastu paneli interesariuszy

w różnych lokalizacjach rzeczywiście jest kosztownym przedsięwzięciem, w przypadku przedsiębiorstwa o niewielkiej skali prowadzonej działalności nie ma jednak uzasadnienia. Dlatego każda firma powinna dokonać wyboru kanałów, które będą odpowiadały jej możliwościom oraz wspierały realizację celu założonego dla procesu dialogu.

IV.2.2. WYPRACOWANE ROZWIĄZANIA – FORMY DIALOGU Z KLIENTAMI

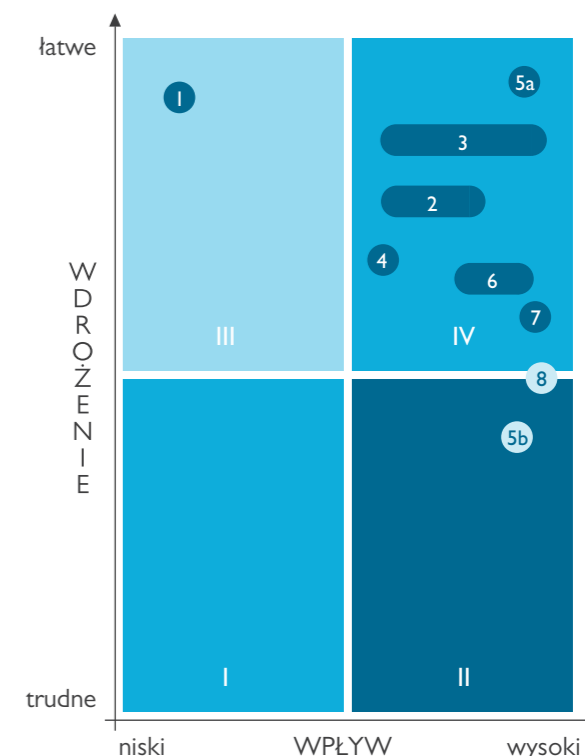
W trakcie prac warsztatowych eksperci zidentyfikowali dziesięć rekomendowanych form dialogu z klientami.

Jw., str. 20

Rekomendowane formy dialogu z klientami

1. Inicjowanie dialogu poprzez informowanie
2. Centrum obsługi klienta
3. Rzecznik klienta
4. Tworzenie społeczności internetowej
- 5a. Spotkania bezpośrednie (klient instytucjonalny)
- 5b. Spotkania bezpośrednie (klient indywidualny)
6. Dialog z NGO reprezentującym grupę konsumentką
7. Polubowne sądy konsumenckie
8. Sondaż deliberatywny

Każda z form została przez nich następnie oceniona pod względem możliwości wdrożenia oraz wpływu. Poniższa matryca przedstawia rezultat przeprowadzonej ewaluacji, a w dalszej części opracowania znajdą Państwo krótką charakterystykę wszystkich metod.



I. Inicjowanie dialogu poprzez informowanie

Inicjowanie dialogu poprzez informowanie to innymi słowy wysyłanie do szerokiego grona klientów otwartych komunikatów mówiących o gotowości firmy do prowadzenia dialogu. Komunikaty te mogą przyjąć postać np. raportu społecznego czy listu otwartego, w którym firma informuje o zaistniałym problemie, planowanych projektach czy wprowadzanych zmianach, zachęcając przedstawicieli opinii publicznej do wyrażenia swojego zdania na dany temat. Z racji raczej jednostronnego charakteru takich komunikatów forma ta została uznana za mającą niewielki wpływ na budowę platformy dialogu z klientami. Będąc jednak jednocześnie nietrudną do implementacji, w przypadku niektórych firm może stanowić wartościowe uzupełnienie innych metod angażowania nabywców.

2. Centrum obsługi klienta

W przypadku firm oferujących swoje produkty klientom masowym niezbędnym elementem infrastruktury służącej wymianie informacji z klientami jest centrum obsługi klienta. Jego głównym celem jest umożliwienie sprawnego kontaktu przy użyciu jednego bądź wielu kanałów komunikacji. COK może przyjąć formę portalu internetowego, w którym zamieszczane są praktyczne informacje dla klientów – zarówno obecnych, jak i zainteresowanych skorzystaniem z oferty firmy. Dodatkowo na stronie można również umieszczać istotne z punktu widzenia branży informacje, akty prawne (ustawy i rozporządzenia) oraz odpowiedzi na najczęściej pojawiające się pytania (ang. *Frequently Asked Questions*, FAQ). Kluczową funkcjonalnością COK powinien być tzw. Help desk, czyli dział zajmujący się telefonicznymi zapytaniami, które nie znalazły odpowiedzi na stronach COK, oraz klientami szukającymi informacji o produktach i usługach firmy. Inną formą kontaktu mogą być również formularze kontaktowe umożliwiające skategoryzowanie zapytania, tak aby szybciej trafiło do właściwego działu. W ramach centrum obsługi klienta powinien znajdować się także serwis, zajmujący się udzielaniem informacji w razie wystąpienia problemów technicznych lub umawianiem klientów na oddanie produktu do serwisu gwarancyjnego bądź pogwarancyjnego celem diagnozy i naprawy. Klienci

powinni mieć także możliwość pobrania ze strony COK najnowszej oferty firmy w postaci katalogu produktów/usług oraz cennika. Z racji wielofunkcyjności modelowego centrum obsługi klienta forma ta została oceniona jako umiarkowanie trudna do wdrożenia, przy czym jej wpływ należy uznać za stosunkowo wysoki.

3. Rzecznik klienta

Rzecznik klienta to osoba piastująca niezależne stanowisko, której głównym celem jest reprezentowanie interesów klienta wewnątrz organizacji i przedkładanie ich niejednokrotnie nad interes firmy. Eksperti uznali, że stworzenie takiej posady jest stosunkowo łatwe do wdrożenia, a jej wpływ na poprawę relacji z klientami jest zależny od wachlarza kompetencji przypisanych do stanowiska. Z reguły jednak należy uznać, że sam fakt możliwości skontaktowania się z konkretną osobą w firmie sprawia, że skuteczność tej formy dialogu jest znacząca. Do podstawowych obowiązków rzecznika klienta należą:

- ocena standardów panujących w obszarze obsługi klienta,
- formułowanie rekomendacji celem usprawnienia procesów obsługi klienta, przy czym nie chodzi tylko o kwestie zgodności z prawem, lecz również o funkcjonalność i przyjazność procedur,
- prezentowanie rekomendacji na forum firmy oraz monitorowanie ich wdrożenia,
- koordynowanie pracy biura rzecznika klienta,
- przyjmowanie zapytań, wniosków i uwag od klientów, które mogą napływać telefonicznie, mailowo bądź za pośrednictwem poczty,
- przyjmowanie oraz rozpatrywanie reklamacji i skarg od klientów.

Ostateczną decyzję odnośnie wdrożenia lub odrzucenia sporządzanych przez rzecznika rekomendacji podejmują z reguły osoby pracujące w dziale sprzedaży, przy czym są one zobowiązane do przedstawienia stosownej argumentacji. W Polsce instytucja rzecznika klienta nie występuje powszechnie. Na jej powołanie najczęściej decydują się przedsiębiorstwa z branży finansowej oraz energetycznej.

4. Tworzenie społeczności internetowej

Tworzenie społeczności internetowej wokół działań przedsiębiorstwa może odbywać się za pomocą różnych kanałów. Jako przykład można wymienić tu m.in.:

Portale społecznościowe

Najczęściej wykorzystywanymi w Polsce portalami społecznościowymi służącymi budowie relacji z klientami są Facebook (tworzenie profilu publicznego – Fan Page) oraz nieco rzadziej Twitter (tworzenie konta o konkretnej unikalnej nazwie i wysyłanie za jego pośrednictwem krótkich informacji, często z odnośnikami do pełnych komunikatów/artykułów). Niewątpliwą zaletą portali społecznościowych jest możliwość zamieszczania na swoim profilu komunikatów o kontrolowanej przez siebie treści. Użytkownicy, którzy „polubią” profil firmy, mogą zadawać za jego pośrednictwem pytania, komentować wpisy i przekazywać je swoim znajomym poprzez udostępnianie. Firma musi jednak liczyć się z ryzykiem, że na jej profilu będą zamieszczane wpisy nie zawsze zgodne z jej interesem, szczególnie jeśli będą dotyczyły negatywnych konsekwencji jej działalności lub decyzji godzących w dobro jej interesariuszy. Firma musi swoimi wpisami nieustannie angażować użytkowników, w tym klientów, oraz zachęcać ich do komentowania wpisów i wyrażania swoich opinii.

Blogi korporacyjne

Blog (ang. *web log*) to rodzaj strony internetowej, na której autor (w tym przypadku jest to przedsiębiorstwo) zamieszcza chronologicznie ułożone wpisy/notatki. Prowadzenie bloga korporacyjnego przez firmę jest formą informowania interesariuszy o najważniejszych działaniach i wydarzeniach w firmie. Wpisy mogą dotyczyć np.:

- informacji o nowych produktach/usługach oraz reakcjach po wdrożeniu ich na rynek,
- relacji z ważnych wydarzeń, w których biorą udział pracownicy firmy, np. konferencji prasowych, warsztatów branżowych, spotkań z lokalną społecznością,
- wyników przeprowadzonych badań rynku lub badań postrzegania firmy,
- informacji o nowo podjętej współpracy lub planowanych wspólnych projektach z inną firmą/organizacją,

- prezentacji sylwetek pracowników (w szczególności kluczowej kadry zarządzającej),
- działalności pozaoperacyjnej, np. aktywności w obszarze zrównoważonego rozwoju.

Blog jest dziennikiem sieciowym, pozwalającym na komunikację z szerokim gronem interesariuszy, którzy chcieliby pozyskać informacje o firmie. Dzięki archiwizacji i możliwości oznaczania (tagowania) wszystkich wpisów, można łatwo dotrzeć do wszystkich zamieszczonych na nim informacji od momentu jego założenia. Obecnie blogi służą nie tylko do zamieszczania wpisów tekstowych. Coraz częściej korzysta się z możliwości dołączania do wpisów plików wideo, zdjęć lub plików audio (podcastów). Podstawową funkcjonalnością bloga jest możliwość komentowania każdego wpisu przez czytelników, co jest często przyczynkiem do ciekawych dyskusji i większej interakcji między firmą a jej interesariuszami, w tym klientami.

Portale przeznaczone do zgłaszania pomysłów przez klientów

Nowoczesną formą dialogu z klientami jest portal internetowy, który stanowi platformę do zgłaszania pomysłów na poprawę funkcjonowania firmy. Tworząc portal do zbierania pomysłów klientów, firma angażuje ich i daje im szansę realnego wpływu na działania i produkty firmy. Portal powinien być ogólnodostępny, z obowiązkiem rejestracji w przypadku chęci dodania pomysłu do bazy lub skomentowania istniejącego wpisu. Każdy pomysł zgłoszony przez użytkowników powinien spotkać się z reakcją firmy i zostać wewnętrznie przedyskutowany. Jednym z praktykowanych rozwiązań jest dodawanie tagu do każdego wpisu odnośnie jego statusu – np. pomysł jest analizowany wewnętrznie/wdrażany/wdrożony/odrzucony. W przypadku wystąpienia ostatniej sytuacji niezwykle ważne jest podanie dokładnej przyczyny, dla której podjęto taką decyzję. Aby zwiększyć aktywność na stronie, warto dodać opcję oceniania pomysłów, dzięki czemu możliwe będzie tworzenie rankingów najlepszych, najbardziej popularnych czy najczęściej komentowanych wpisów.

Wymienione powyżej przykłady działań tworzących społeczność internetową wokół firmy są niewątpliwie nowoczesnymi formami, które przy umiejętnym ich wykorzystaniu mogą stanowić skuteczne narzędzia dialogu. Internet z racji swojej anonimowości i sieciowości niesie jednak ze sobą również znaczne ryzyko w postaci zamieszczania przez użytkowników treści o negatywnym charakterze, godzących w interes i dobry wizerunek firmy. W związku z powyższym wymienione powyżej formy wymagają, zdaniem ekspertów, dobrego przygotowania i zarządzania, przez co nie są łatwe do implementacji.

5a. Spotkania bezpośrednie (klient instytucjonalny)

Uczestnicy warsztatu uznali, że możliwość bezpośredniego kontaktu i rozmowy sprawia, że spotkania bezpośrednie z klientami są skuteczną i istotną, jak również łatwą do wdrożenia formą dialogu. Przedmiotem takiego spotkania może być dowolny temat, a głównym celem – zaktualizowanie wiedzy klientów oraz pozyskanie ich opinii odnośnie np.:

- oferowanych produktów/usług,
- bezpiecznego i zrównoważonego użytkownika produktów,
- badań nad innowacyjnymi produktami,
- nowych produktów firmy wchodzących na rynek,
- celów i działań firmy w obszarze zrównoważonego rozwoju.

Należy pamiętać, że spotkanie nie może przyjąć formy prezentacyjnej, która zostałaby zdominowana przez monolog jednej ze stron. Niezbędne jest dobre przygotowanie założeń i celu spotkania, w tym:

- ustalenie szczegółowego zakresu i celu spotkania,
- określenie korzyści i rezultatów, do których osiągnięcia spółka będzie dążyła,
- identyfikacja potencjalnych ryzyk oraz określenie podejścia do zarządzania każdym z nich,
- opracowanie agendy spotkania, z wyszczególnieniem tematów, które będą poruszane,
- zebranie dokładnych informacji z wnętrza organizacji odnośnie działań/systemów/programów/procedur, które będą omawiane na spotkaniu,
- opracowanie podejścia do wdrażania ustaleń końcowych.

Spotkanie powinno odbyć się w miejscu i terminie dogodnym dla obydwu stron, a agenda wraz z ewentualnymi materiałami dodatkowymi przesłana z odpowiednim wyprzedzeniem. Po upływie terminu ustalonego w trakcie rozmów niezbędne jest poinformowanie klienta o statusie wdrażanych ustaleń.

5b. Spotkana bezpośrednio (klient indywidualny)

W przeciwieństwie do klientów instytucjonalnych, spotkania bezpośrednie z klientami indywidualnymi są z racji problemów związanych z wyłonieniem reprezentatywnej grupy przedstawicieli bardzo trudne do wdrożenia. Z tego względu rekomendowaną skuteczną formą dialogu z tą grupą interesariuszy jest rozmowa z organizacjami reprezentującymi grupy konsumenckie (patrz pkt 6).

6. Dialog z NGO

reprezentującym grupę konsumencką

Jedną z najlepszych metod dialogu z klientami masowymi o dużym stopniu rozproszenia jest nawiązanie kontaktu z organizacją reprezentującą ich interesy. Skuteczność takiego działania może być zdaniem ekspertów wysoka, a jej wdrożenie należy do umiarkowanie trudnych. W zależności od charakterystyki przedsiębiorstwa oraz celu, jaki przyświeca zaangażowaniu partnera zewnętrznego, dialog ten może przyjąć zróżnicowane formy. Przykładem takich form mogą być np.:

- badania opinii i satysfakcji z udzielaniem odpowiedzi zwrotnej – czyli badania ankietowe, wywiady indywidualne lub grupy fokusowe, których głównym celem jest pozyskanie opinii organizacji o jakości współpracy z klientami, ich potrzebach, preferencjach i sugerowanych zmianach. Najważniejszym elementem badania jest etap analizy wyników. Niezwykle istotne jest następnie zakomunikowanie ich w przejrzysty sposób organizacji, wraz z przekazaniem deklaracji odnośnie planowanych w odpowiedzi na nie działań;
- tematyczna grupa robocza – czyli grupa powołana celem wypracowania rozwiązania konkretnego zagadnienia,

osiągnięcia określonego celu we wcześniej wyznaczonym horyzoncie czasowym. Grupa robocza powinna składać się z przedstawicieli kadry zarządzającej i pracowników firmy oraz reprezentantów interesariusza, w tym przypadku organizacji konsumenckiej. W razie potrzeby w ramach grupy może zostać powołany zespół, który będzie odpowiedzialny za pełnienie określonej funkcji i wykonywanie jasno sprecyzowanych zadań. Tematem prac grupy roboczej mogą być m.in.: próba optymalizacji procedur obsługi klienta, polityka bezpieczeństwa procesowego i produktowego, funkcjonalności produktów/usług, różne obszary strategii społecznej odpowiedzialności firmy.

7. Polubowne sądy konsumenckie

Polubowne sądy konsumenckie to rodzaj pozasądowego rozwiązywania sporów pomiędzy konsumentami a przedsiębiorstwami. Sądy te działają w każdym województwie i dzięki prostym procedurom oraz niskim kosztom postępowania umożliwiają każdemu konsumentowi dochodzenie swoich praw. Zdaniem ekspertów, przyjęcie przez firmy postawy otwartej na uwagi klientów oraz każdorazowa zgoda na udział w postępowaniu jest znakomitą formą zarządzania relacjami z niezadowolonymi konsumentami. Dzięki polubownemu rozwiązaniu sporu firma nie tylko zyskuje w oczach swoich klientów, lecz również pozyskuje wiedzę, która może zostać przekuta na ważne udoskonalenia procesów wewnętrznych. Według badań przeprowadzonych przez UOKiK, ponad 70% konsumentów uważa, że gotowość do wzięcia udziału w rozwiązaniu konfliktu przez polubowny sąd konsumencki świadczy o tym, że firma dba o swoich klientów. Jednocześnie przystąpienie do postępowania niesie ze sobą określone ryzyka, przez co eksperci uznali tę formę za umiarkowanie trudną do zastosowania.

Polubowne sądy konsumenckie rządzą się prostymi zasadami. Każdy chętny może w sekretariacie sądu złożyć bezpłatny wniosek, który pełni funkcję skargi. Sąd po wstępnej analizie ocenia, czy sprawie powinien zostać nadany dalszy bieg, i przekazuje wniosek firmie. Następny krok leży po

stronie firmy, która musi podjąć decyzję odnośnie tego, czy zgadza się na taką formę rozstrzygnięcia sporu. Jeśli przedsiębiorca odmówi udziału, wniosek jest przekazywany z powrotem konsumentowi. Zgoda oznacza natomiast rozpoczęcie postępowania. Wyrok sądu polubownego ma taką samą rangę jak wyrok sądu powszechnego, przy czym strona kwestionująca jego treść może wnioskować o uchylenie wyroku i wnieść skargę do sądu powszechnego. W Polsce obserwujemy coraz większą świadomość konsumentów odnośnie istnienia sądów polubownych, jednocześnie jednak prawie połowa wniosków jest odrzucona przez przedsiębiorców.

8. Sondaż deliberatywny

Sondaż deliberatywny to metoda prowadzenia konsultacji społecznych stosowana niekiedy przez organy władzy publicznej. Eksperti uznali jednak, że szczególnie w przypadku firm oferujących swoje produkty klientom masowym może okazać się wysoce efektywną i skuteczną formą dialogu. Stosunkowo duże skomplikowanie tego wieloetapowego narzędzia sprawia, że nie jest ono łatwe do wdrożenia, stąd miejsce, jakie zajęła ta forma dialogu na mapie. Metoda sondażu deliberatywnego wychodzi z założenia, że ludzie biorący udział w badaniach opinii dysponują zazwyczaj ograniczoną wiedzą. Oznacza to, że nie są do końca świadomi konsekwencji, jakie mogą przynieść ich wybory/komentarze/uwagi. W rezultacie po wdrożeniu głównych wniosków płynących z badania mogą być niezadowoleni z końcowych efektów. Sondaż deliberatywny można podzielić na następujące etapy:

- wybór reprezentatywnej grupy badanych,
- udzielenie odpowiedzi na pytania zawarte w ankiecie,
- spotkania ankietowanych z ekspertami, którzy tłumaczą im konsekwencje każdego rozwiązania,
- dyskusje w grupach nad informacjami przekazanymi przez ekspertów,
- dodatkowe spotkanie z ekspertami celem wyjaśnienia wątpliwości powstałych w czasie dyskusji,
- ponowne udzielenie odpowiedzi na pytania zawarte w ankiecie.

Mimo że dialog firm z klientami został oceniony najbardziej pozytywnie ze wszystkich analizowanych grup interesariuszy, eksperci zwrócili uwagę na liczne obszary wymagające poprawy. Wiele zidentyfikowanych błędów i ograniczeń leży po stronie firm. Wymienić tu należy:

- nieznaną dwukierunkowych kanałów komunikacji, których głównym celem nie byłby aspekt sprzedażowy,
- skłonność do prowadzenia monologu,
- przekonanie o wysokich kosztach zaawansowanego dialogu z klientami, a więc ich niedostępności dla przeciętnego polskiego przedsiębiorstwa,
- brak długofalowego i strategicznego podejścia do planowania procesu dialogu,
- brak reakcji na uwagi zgłoszone przez klientów,
- strach przed otwartością.

Zdarza się jednocześnie, że trudność w efektywnym zaplanowaniu procesu dialogu wynika z niewłaściwej postawy klientów – nieufności i wybujałych oczekiwań.

W toku warsztatu eksperci opracowali listę form, których wdrożenie może okazać się skuteczną platformą do poznawania uwag, komentarzy i oczekiwań klientów oraz zarządzania nimi. Podczas nanoszenia wypracowanych form na matrycę, uczestnikom rzuciła się w oczy następująca prawidłowość: **im więcej w dialogu bezpośredniego kontaktu z człowiekiem, tym bardziej znacząca i efektywna jest dana forma dialogu.** W spotkaniach bezpośrednich, sondażach deliberacyjnych czy

polubownych sądach konsumenckich element bezpośredniej rozmowy pomiędzy osobami dominuje, dlatego formy te są najskuteczniejsze. Nieco mniejsze znaczenie zostało przypisane formom, które wykorzystują technologię – np. telekomunikację czy Internet – takim jak portale społecznościowe czy centra obsługi klienta z infoliniami. Na samym końcu znalazła się forma, w której brakuje pierwiastka ludzkiego, ponieważ wykorzystuje się masowe kanały komunikacji, np. publikowanie listów otwartych.

Dialog z klientami – PORADY

1. Nie prowadź monologu – słuchaj aktywnie opinii klientów i wdrażaj działania w odpowiedzi na nie.
2. Nie bój się otwartości. Dobrze zaplanowany proces dialogu pomoże zminimalizować wszelkie ryzyka.
3. Przyjmij otwartą postawę i bądź gotowy do pójścia na kompromis.
4. Myśl o procesie dialogu długoterminowo.
5. Angażuj w dialog organizacje reprezentujące konsumentów.
6. Dopasuj formy dialogu do specyfiki i możliwości Twojej organizacji.
7. Postaw na formy dialogu, które bazują na bezpośrednim kontakcie i rozmowie.

W Polsce, według danych REGON, na koniec 2010 r. istniało blisko 100 tysięcy organizacji pozarządowych (organizacji trzeciego sektora, ang. *non-governmental organization*, NGO), z czego ok. 75% uznaje się za aktywnie działające¹. Daje to 75 tysięcy aktywnie funkcjonujących organizacji pozarządowych w Polsce. Podejmując działania, organizacje trzeciego sektora rozwiązują wiele problemów społecznych poprzez:

- edukację i mobilizację określonych grup społecznych,
- bezpośrednią pomoc materialną dla jednostek i grup potrzebujących lub finansowanie projektów, które umożliwią poprawę jakości życia społeczności,
- reprezentowanie i rzecznictwo interesów członków i podopiecznych organizacji,
- organizowanie debat, seminariów i konferencji na tematy ważne dla organizacji *etc.*

NGO pełnią także rolę reprezentanta szeroko rozumianej społeczności, umożliwiając innym podmiotom łatwiejsze nawiązanie kontaktu z różnymi grupami społecznymi.

¹ Źródło: <http://wiadomosci.ngo.pl>, dostęp: 13.09.2011.

Dlatego zdecydowano się na wybór organizacji trzeciego sektora jako jednej z trzech kluczowych grup interesariuszy do analizy w ramach warsztatu eksperckiego.

Zwiększa się również odsetek zarządzających, którzy dostrzegają, że rosnące ograniczenia w dostępie do zasobów, a także oddziaływanie firm na środowisko naturalne silnie wpływają na koszty prowadzonej działalności i często zwiększają liczbę ryzyk z nią związanych. Powoduje to spiętrzenie się wyzwań stojących dziś przed przedsiębiorstwami. Podejmowanie stosownych działań w odpowiedzi na napotymane wyzwania i ich lepsze adresowanie do poszczególnych grup interesariuszy ma coraz częściej miejsce we współpracy z organizacjami pozarządowymi. Wynika to z faktu, że organizacje pozarządowe dysponują większą wiedzą na temat lokalnej społeczności bądź danego problemu społecznego, któremu poświęcona jest działalność NGO. Korzystanie z wiedzy eksperckiej oraz rozległych kontaktów NGO staje się więc coraz bardziej istotnym elementem strategii społecznej odpowiedzialności. Partnerstwo firm z NGO daje obu stronom wiele korzyści.

Korzyści dla firmy

- Komunikacja na zewnątrz o chęci zaangażowania w działania społecznej odpowiedzialności
- Poprawa jakości procesu zarządzania wewnątrz firmy w wielu obszarach
- Pozyskanie wiedzy eksperckiej na temat poszczególnych kwestii CSR i sposobów podejmowania działań w odpowiedzi na te kwestie
- Poprawa wizerunku firmy wewnątrz organizacji i na zewnątrz
- Możliwość utworzenia się na potrzeby i problemy lokalnej społeczności
- Lepsze zarządzanie sytuacjami niekorzystnymi/kryzysowymi dla firmy

Korzyści dla NGO

- Możliwość realizacji swoich pomysłów
- Zachęcanie firm do wdrożenia strategii CSR, a nie podejmowania jedynie działań doraźnych
- Zachęcanie firm do poprawy jakości podejmowanych działań w zakresie społecznym i środowiskowym
- Możliwość zaangażowania w tworzenie strategii CSR firmy, a następnie jej monitorowanie
- Budowanie relacji z firmami i innymi organizacjami trzeciego sektora
- Zwiększenie zaangażowania innych jednostek, organizacji i firm w działania podejmowane przez NGO
- Lepsze zrozumienie mechanizmów biznesowych i wyzwań, jakie obecnie stoją przed przedsiębiorstwami

- Promowanie i podejmowanie innowacyjnych działań w zakresie społecznej odpowiedzialności
- Wspomaganie rozwoju lokalnych społeczności
- Niwelowanie negatywnego oddziaływania
- Kreowanie innowacji
- Zwiększenie poziomu zaufania firm do dojrzałego podejścia NGO w zakresie podejmowanej współpracy

Do niedawna organizacje trzeciego sektora i przedsiębiorstwa były zawsze stawiane po przeciwnych stronach. Obecnie coraz częściej zawierają partnerstwa strategiczne, które pozwalają im osiągać wspólne i ważne cele przy zachowaniu indywidualności, wartości i tożsamości każdego z członków partnerstwa. W Polsce obserwuje się również zmiany w relacjach firm z organizacjami pozarządowymi:

podejmowanie dialogu w szerszym kontekście i coraz liczniejsze przykłady współpracy. Jednocześnie poczynione w ramach warsztatu eksperckiego obserwacje wskazują, że nadal istnieje wiele barier w budowaniu długoterminowej relacji między firmami a NGO na poziomie, który byłby satysfakcjonujący dla obu stron.

IV.3.1. PRZYCZYNY OGRANICZEŃ I NAJCZĘŚCIEJ POPEŁNIANE BŁĘDY

W toku prac warsztatowych eksperci analizowali przyczyny ograniczeń w budowaniu długoterminowej relacji firm z przedstawicielami trzeciego sektora – organizacjami pozarządowymi (NGO) – oraz najczęściej popełniane błędy w dialogu podejmowanym między tymi podmiotami. W wyniku analizy zidentyfikowano wiele barier i ograniczeń, które dla większej przejrzystości zebrano w cztery kluczowe problemy, dotyczące zarówno firm, jak i NGO.

Trzeba mieć jednak na uwadze, że szczegółowe bariery i ograniczenia omówione w ramach poszczególnych grup problemów mogłyby być zawarte także w innej grupie, ze względu na silne oddziaływanie danego ograniczenia czy bariery pomiędzy wieloma aspektami współpracy NGO z firmami.

Kluczowe ograniczenia/słabości w prowadzonym dialogu z NGO

1. Brak przyjętej strategii
2. Brak profesjonalizmu w podejmowanej współpracy
3. Komunikowanie się za pomocą różnych języków
4. Brak wiedzy o sobie nawzajem

I. Brak przyjętej strategii



Strategia działania powinna być integralną częścią każdego przedsiębiorstwa, organizacji czy instytucji. Wszystkie te podmioty powstają, by realizować założone cele, dlatego brak wytyczonej drogi stanowi z czasem nie tylko barierę rozwoju organizacji, ale także uniemożliwia efektywne realizowanie celu. Wydaje się, że podstawowym problemem we współpracy firm z przedstawicielami trzeciego sektora jest właśnie brak przyjętej strategii, która określałaby:

- w przypadku NGO – misję, wizję i cele, które organizacja chce osiągnąć poprzez swoją działalność, specyfikę działań organizacji, kierunki, w których chce się rozwijać, by lepiej odpowiadać na potrzeby swoich interesariuszy,
- w przypadku firm – cele, które firma chce osiągnąć poprzez podejmowaną współpracę z NGO oraz formy tej współpracy, co z pewnością ułatwiłoby firmom zdefiniowanie potencjalnych partnerów projektowych w grupie organizacji pozarządowych.

Z brakiem strategii w NGO wiąże się także nieumiejętność definiowania potrzeb organizacji, których realizacja mogłaby nastąpić poprzez nawiązanie współpracy pomiędzy NGO a firmą. Stąd wynika problem niekonkretnych ofert ze strony NGO lub takich, które nie odpowiadają dokładnie potrzebom firmy, ponieważ najczęściej NGO kieruje taką samą ofertą do wielu firm z różnych branż o różnym profilu działalności (świadczy to również o braku profesjonalnego podejścia NGO do współpracy z firmami). Jest to duża przeszkoda w nawiązaniu współpracy, ponieważ jeśli dodatkowo przedsiębiorstwo nie opracowało strategii współpracy z NGO, wspólne aktywności skutkują najczęściej niezadowoleniem ze współpracy, niespełnieniem celów po obu stronach i zniechęceniem firm do nawiązywania kontaktów z NGO w przyszłości.

Kolejnym istotnym aspektem tego problemu jest brak strategicznego centralnego podejścia jeśli chodzi o cały trzeci sektor. Organizacje pozarządowe nie podejmują się tworzenia sieci. Doświadczenia biznesowe pokazują, że funkcjonowanie w sieci może przynieść organizacjom wiele korzyści. Należą do nich m.in.:

- zmniejszenie poziomu rozdrobnienia tych organizacji (obecnie w różnych regionach Polski istnieje wiele NGO, które zajmują się tymi samymi kwestiami),
- zmniejszenie konkurencji między poszczególnymi NGO,
- ułatwienie organizacji współpracy pomiędzy NGO a firmami,
- zwiększenie skali oraz zasięgu podejmowanych działań, np. dzięki funkcjonowaniu oddziałów danego NGO w różnych regionach kraju.

2. Brak profesjonalizmu w podejmowanej współpracy

Według ekspertów, brak profesjonalizmu ze strony NGO przejawia się często w braku przygotowania członków organizacji pozarządowej do spotkań z przedstawicielami firmy. Członkowie NGO niekiedy nie znają dobrze ani specyfiki swojej organizacji, ani celów, jakie ma ona realizować – wynika to także z braku przyjętej spójnej strategii. Konsekwencją takiego podejścia jest słaba jakościowo oferta NGO z punktu widzenia firmy.



Z drugiej strony również w firmach często brakuje osoby, która byłaby oddelegowana do współpracy z organizacjami pozarządowymi i zarządzała takimi projektami zgodnie z przyjętą strategią CSR firmy. Dodatkowo także podejście firm do współpracy z NGO w wielu aspektach uznano za niewłaściwe, zwłaszcza jeśli wziąć pod uwagę:

- częste traktowanie wszystkich organizacji pozarządowych jako organizacji nastawionych tylko na zdobywanie funduszy,
- niedostrzeganie wybitnych jednostek, ekspertów w ramach organizacji, lecz postrzeganie jej jako bezosobowego zbioru.

W odniesieniu do NGO eksperci wskazywali także na często występującą lukę polegającą na braku mechanizmów biznesowych, które choć mogą wydawać się nietypowe dla organizacji pozarządowej, usprawniłyby wiele procesów mających miejsce w NGO i zwiększyłyby efektywność pracy. Dodatkowo wiązałyby się to z podniesieniem wiedzy członków NGO o specyfice pracy jednostek biznesowych i z pewnością wpłynęłyby pozytywnie na obustronne zrozumienie się partnerów projektowych.

Za istotny problem dotyczący braku profesjonalizmu zostało uznane także koncentrowanie się przez NGO jedynie na znalezieniu dawcy kapitału do podjęcia działań, co dyskredytuje taką organizację w oczach potencjalnego partnera projektowego. Roszczeniowa postawa i nieumiejętność przedstawienia korzyści firmie, która ma zaangażować się w realizację danego projektu, jest częstą przyczyną nieudanej współpracy między stronami.

Reakcją na te problemy ze strony firm jest tworzenie fundacji korporacyjnych, które znając specyfikę firmy, lepiej mogą realizować jej potrzeby. Dodatkowo fundacją najczęściej kierują oddelegowani do tego zadania pracownicy, wykorzystując do tego wypracowane w organizacji mechanizmy biznesowe.

3. Komunikowanie się za pomocą różnych języków

W ramach pracy warsztatowej eksperci zidentyfikowali także problem komunikacyjny między firmami a NGO polegający na tym, że każda ze stron posługuje się innym językiem i używa odmiennych pojęć i sformułowań, co często prowadzi do wielu nieporozumień. Nawet mając na myśli te same kwestie, a nazywając je inaczej, partnerzy powodują, że współpraca jest bardzo utrudniona. Ekspertci kładli szczególny nacisk na fakt, że jest to problem obu stron podejmujących współpracę, które, przyzwyczajone

do używanej na co dzień nomenklatury, zapominają, iż druga strona może odebrać przekaz w inny sposób, co może przyczynić się do braku porozumienia, nawet w kluczowym momencie negocjacji.

4. Brak wiedzy o sobie nawzajem

Za czwarty ważny problem związany z podejmowaniem dialogu między NGO a firmami eksperci uznali obustronny brak wiedzy. Ze strony firmy przejawia się on często w nieznaności mechanizmów funkcjonowania organizacji pozarządowych, charakteru działalności i celów danej organizacji, z którą firma chce podjąć wspólne działania, a przede wszystkim w niechęci do zwiększenia poziomu wiedzy na ten temat, co pozwoliłoby uniknąć tego typu problemów w przyszłości. Nierzadko zdarza się więc, że firma stawia przed NGO wymagania dotyczące realizacji inicjatyw niespójnych z misją organizacji pozarządowej lub wykraczających poza jej techniczne możliwości.

Brak wiedzy NGO o firmach jest szczególnie widoczny w ofertach współpracy kierowanych do firm. Jako powszechny przykład podawano sytuację, w której dana organizacja w poszukiwaniu finansowania nie zwraca uwagi na to, do kogo kieruje swoje zapytanie. Najczęściej to samo zapytanie jest wysyłane do szerokiego grona odbiorców, nie jest imiennie zaadresowane, a tym samym brakuje w nim konkretnych, adekwatnych dla danej firmy korzyści, które mogłaby ona osiągnąć dzięki nawiązaniu współpracy z NGO. W odniesieniu do NGO można także zauważyć brak znajomości mechanizmów biznesowych, które są właściwe dla każdego przedsiębiorstwa. Utrudnia to znacznie osiągnięcie konsensusu i podjęcie współpracy, ponieważ całkowicie odmienne zasady funkcjonowania obu podmiotów powodują powstawanie oprócz barier komunikacyjnych, także barier technicznych (np. opóźnienia w przygotowaniu kluczowej dokumentacji). Także po stronie NGO niechęć do zwiększania wiedzy o specyfice przedsiębiorstwa, z którym organizacja chce nawiązać współpracę, powoduje, że wiele firm negatywnie postrzega organizacje trzeciego sektora ze względu na złe doświadczenia wyniesione z kontaktów z NGO.

IV.3.2. WYPRACOWANE ROZWIĄZANIA – FORMY DIALOGU Z ORGANIZACJAMI POZARZĄDOWYMI

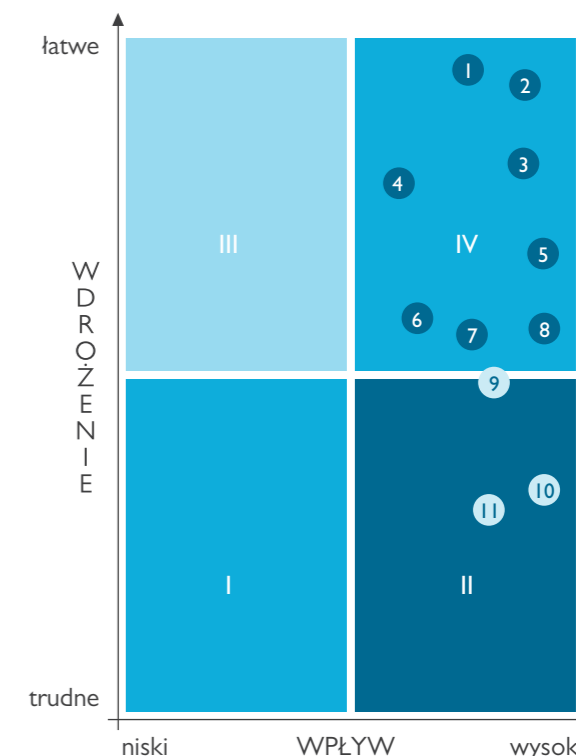
Efektom prac warsztatowych w zakresie dialogu pomiędzy firmami a organizacjami trzeciego sektora było jedenaście rozwiązań, które eksperci uznali za możliwe do wdrożenia w krótkim i średnim terminie.

Rekomendowane formy dialogu z NGO

1. Wypracowanie zasad podejmowania współpracy pomiędzy firmami a NGO w formie dedykowanego podręcznika
2. Wyznaczenie osoby odpowiedzialnej za kontakt z drugą stroną (w firmach i organizacjach pozarządowych)
3. Kodeks Postępowania w NGO
4. Promocja ekspertów – członków NGO
5. Strategia w NGO
6. Staże wzajemne
7. Forum Dialogu NGO–Biznes
8. Stworzenie sieci NGO
9. Warsztaty edukacyjne
10. Platforma NGO–Biznes
11. Certyfikacja NGO

Każda z form została następnie przeanalizowana przez ekspertów pod kątem możliwości jej wdrożenia oraz wpływu. Matryca poniżej obrazuje rezultat przeprowadzonej ewaluacji, a w dalszej części opracowania znajdują Państwo krótką charakterystykę wszystkich metod.

Jw., str. 20



I. Wypracowanie zasad podejmowania współpracy pomiędzy firmami a NGO w formie dedykowanego podręcznika

Wypracowanie zasad współpracy między firmami a organizacjami trzeciego sektora jest jednym z podstawowych, a zarazem prostych rozwiązań, które z pewnością pozytywnie wpłynęłyby na efektywność podejmowanej współpracy. Zasady, np. w formie opisanych kolejnych kroków – od znalezienia odpowiedniej pary firma–NGO, po

monitorowanie i mierzenie efektów współpracy – mogłyby być umieszczone w ogólnodostępnym podręczniku opracowanym przez przedstawicieli organizacji pozarządowych oraz zainteresowanych firm. Rozwiązanie to uznano za stosunkowo łatwe do wdrożenia, a o wysokim wpływie na relacje pomiędzy stronami.

2. Wyznaczenie osoby odpowiedzialnej za kontakt z drugą stroną (w firmach i organizacjach pozarządowych)

Działaniem, które uporządkowałoby kontakty między organizacjami trzeciego sektora a firmami, jest wyznaczenie osoby dedykowanej do kontaktu z drugą stroną, zarówno po stronie przedsiębiorstwa, jak i organizacji pozarządowej. Obecnie częstym problemem, z którym muszą sobie radzić obie strony, jest brak takiej osoby, co często wiąże się z kierowaniem zapytań do niewłaściwego adresata. Szczególnie jeśli współpraca między firmą a jedną lub kilkoma organizacjami pozarządowymi jest już w toku, wyznaczenie osoby odpowiedzialnej (bądź w razie potrzeby nawet zespołu takich osób) ułatwia koordynowanie wspólnych przedsięwzięć. Praktyka taka powinna być także wykorzystywana we wszystkich organizacjach trzeciego sektora, które ze względu na swoją specyfikę praktycznie zawsze działają we współpracy z więcej niż jednym podmiotem biznesowym lub innymi organizacjami pozarządowymi. Omawiane działanie wydaje się być łatwe do wdrożenia zarówno w przypadku firmy, jak i NGO, a z pewnością osiągnięte dzięki temu rezultaty miałyby istotny wpływ na podejmowaną współpracę pomiędzy obydwoma stronami partnerstwa.

3. Kodeks postępowania NGO

Bazując na dobrej praktyce firm, które posiadają własne kodeksy etyki/kodeksy postępowania, eksperci zaproponowali podobne rozwiązanie dla NGO w postaci kodeksu postępowania. Określałby on zasady, którymi kieruje się organizacja pozarządowa w podejmowanych działaniach zgodnych ze swoją misją, kluczowe procedury wewnętrzne

(w tym obowiązki i prawa członków NGO) oraz zewnętrzne (w szczególności zasady, na jakich zawierana jest współpraca z partnerami projektowymi). Kodeks postępowania NGO powinien być dostępny na stronie każdej organizacji, która taki kodeks przyjęła. Wdrożenie takiego kodeksu wiąże się z wieloma korzyściami dla organizacji, ponieważ pozwala na:

- ujęcie w ramach kodeksu wspólnych wartości członków organizacji,
- wytyczenie przejrzystych zasad działania członków organizacji,
- zwiększenie zaangażowania członków w realizację zadań powierzonych zarówno im, jak i całej organizacji,
- lepszą, pozytywną atmosferę, skutecznie zachęcającą do dalszej pracy w organizacji,
- zbudowanie zaufania wśród partnerów projektowych i uznania przez partnerów NGO, że jest to organizacja odpowiedzialna i godna zaufania,
- zbudowanie pozytywnego wizerunku organizacji w oczach mediów i opinii publicznej.

Z uwagi na fakt, że kodeks postępowania nie musi być rozbudowany, wprowadzenie tego rozwiązania w życie zostało uznane przez ekspertów za nieskomplikowane, natomiast wpływ funkcjonowania takiego kodeksu w NGO oceniono bardzo wysoko.

4. Promocja ekspertów – członków NGO

W celu zachęcenia większej liczby przedstawicieli biznesu do nawiązywania kontaktów i realizacji wspólnych inicjatyw z organizacjami trzeciego sektora eksperci wskazali również na istotną kwestię promocji ekspertów – członków NGO. Bardzo często pozostają oni anonimowi lub nie są dostrzegani, pomimo ogromnego zaangażowania i pracy wkładanej w realizowane zadania. Ze względu na większą siłę przekazu, jaką charakteryzują się przedsiębiorstwa, wydaje się, że zadanie promowania ekspertów – członków NGO powinno spoczywać na firmach. Rozwiązanie to może być nieco trudniejsze do realizacji ze względu na potrzebę większego zaangażowania się ze strony firm, miałyby jednak znaczny wpływ na postrzeganie specjalistów i ekspertów organizacji

trzeciego sektora przez szerszego odbiorcę, w tym potencjalnych partnerów strategicznych NGO.

5. Strategia w NGO

Nie tylko jasno sformułowana misja i wizja, ale przede wszystkim kompleksowa strategia każdej organizacji trzeciego sektora powinna być głównym wyznacznikiem podejmowanych przez nią działań i realizowanych celów. Stworzenie dokumentu strategicznego obejmującego kierunek i zakres działań, a także wyznaczone cele w krótkim, średnim i długim terminie jest obecnie kluczowym wyzwaniem stojącym przed NGO. Z pewnością wsparcie ze strony doświadczonych w tym aspekcie przedstawicieli biznesu będzie cenne i pożądane. Funkcjonowanie strategii w organizacjach trzeciego sektora umożliwi w dalszej perspektywie zwiększenie efektywności współpracy NGO z firmami, ponadto usprawni procesy wewnętrzne takich organizacji dzięki uporządkowanemu podejściu do poszczególnych kwestii i możliwości odniesienia wyników podejmowanych działań do wyznaczonych w strategii benchmarków. Nie jest to rozwiązanie obiektywnie proste do wdrożenia, ponieważ tworzenie strategii powinno być poprzedzone dogłębną analizą struktury organizacji i procesów, a także wyznaczeniem celów strategicznych. Odznacza się ono jednak bardzo silnym przełożeniem na funkcjonowanie NGO i jakość relacji z partnerami strategicznymi organizacji.

6. Staże wzajemne

Rozwiązaniem, które ma na celu zwiększanie poziomu wiedzy firm i NGO o sobie, są wzajemne staże. Ich idea polega na oddelegowaniu na określony czas pracowników firmy do realizacji danego projektu w ramach struktur organizacji pozarządowej, a członka NGO – w strukturze firmy. Poznanie od wewnątrz zasad funkcjonowania poszczególnych podmiotów daje obu stronom lepszy pogląd na specyfikę działalności tychże, a jednocześnie jest niezawodnym sposobem na bardzo szybkie zrozumienie mechanizmów specyficznych dla każdego z partnerów. W polskich realiach nie jest to obecnie popularne rozwiązanie, dlatego jego

wdrożenie zostało ocenione jako dość trudne. W opinii ekspertów jest to jednak działanie wysoce pożądane, a jego efekty umożliwią zacieśnienie relacji partnerów i podniesienie poziomu wiedzy zarówno firm o NGO, jak i organizacji trzeciego sektora o mechanizmach działania przedsiębiorstw.

7. Forum Dialogu NGO–Biznes

Forum Dialogu NGO–Biznes polega na bezpośredniej wymianie doświadczeń, opinii i wskazówek dotyczących podejmowanej współpracy między firmami a organizacjami trzeciego sektora. Forum mogłoby przyjąć formę spotkań – sesji plenarnych, podczas których dyskutowane byłyby bieżące problemy i wyzwania dotyczące wspólnych przedsięwzięć. Dodatkowym kanałem komunikacji powinno być forum internetowe, spełniające podobne funkcje bez konieczności spotkań bezpośrednich, które z uwagi na swoją czasochłonność są organizowane stosunkowo rzadko. Z tego wynika pewna trudność wdrożenia takiego rozwiązania, ponieważ wymaga ono powołania nadrzędnej jednostki, która podjęłaby się organizowania takich spotkań czy paneli dyskusyjnych. Z pewnością efekty takiego rozwiązania przyniosłyby dużą poprawę w relacjach między firmami a NGO, lecz ze względu na ograniczenia czasowe obu stron działanie to zostałoby prawdopodobnie ograniczone do funkcjonowania forum internetowego.

8. Stworzenie sieci NGO

Rozwiązaniem szeroko dyskutowanego problemu braku sieciowości organizacji pozarządowych jest promowanie łączenia się NGO w większe grupy, przede wszystkim ze względu na cel działalności (np. walka z niedożywieniem dzieci, wspieranie grup społecznych zagrożonych wykluczeniem czy walka o prawa kobiet). Wydaje się, że takie kryterium jest najbardziej właściwe, ponieważ łączenie się organizacji pozwala osiągnąć efekt synergii i jednocześnie efekt skali – wiele oddziałów NGO w całym kraju umożliwia „pokrycie” problemu w szerokim spektrum. Funkcjonowanie sieci organizacji pozarządowych przyczyniłoby się

także do wyeliminowania tzw. „martwych” organizacji, które funkcjonują tylko na papierze. Zmniejszyłyby to także liczbę organizacji zajmujących się tymi samymi kwestiami w danym regionie. Połączenie sił wielu NGO skupionych na rozwiązywaniu takiego samego problemu społecznego lub wspieraniu tej samej inicjatywy zwiększyłoby również skuteczność podejmowanych przez nie działań, a także transparentność tych organizacji. Jest to rozwiązanie ambitne i z pewnością nie należy do najprostszych, ale doświadczenia biznesowe pokazują, że sieciowanie organizacji wiąże się z ogromnymi korzyściami, których waga z pewnością jest większa niż nakład pracy włożony w tworzenie i rozwój tych sieci.

9. Warsztaty edukacyjne

Warsztaty edukacyjne są formą dialogu, której celem jest zwiększanie umiejętności i wiedzy przedstawicieli organizacji pozarządowych o mechanizmach i procesach biznesowych, a także zasadach podejmowania współpracy z firmami. Edukacja NGO w obszarze organizacji i koordynowania odpowiednich procesów wydaje się być także istotnym działaniem, którego inicjatorem powinni być przedstawiciele biznesu jako ta grupa, która posiada już pożądaną wiedzę i odpowiednie umiejętności. W ramach warsztatów przedstawiciele organizacji pozarządowych mogliby poznawać kolejne etapy inicjowania i zarządzania procesami oraz projektami (krok po kroku), a następnie podejmować się wdrażania tych mechanizmów we własnych organizacjach. Korzyści z takich działań byłyby z pewnością zauważalne nawet w stosunkowo krótkim terminie, umożliwiając członkom NGO lepszą organizację pracy, optymalizację procesów i podniesienie swojej efektywności. Kluczową trudnością zidentyfikowaną w ramach tego działania wydaje się być organizacja warsztatów, ponieważ podobnie jak w przypadku Forum Dialogu NGO–Biznes wymagałoby to powołania odpowiedniej jednostki, która koordynowałaby organizację przedsięwzięcia. Samo rozwiązanie ma jednak ogromny wpływ na jakość współpracy pomiędzy firmami a NGO, stwarzając obu stronom partnerstwa także okazję do bezpośrednich spotkań i nawiązania nowych kontaktów.

10. Platforma NGO–Biznes

Nowoczesnym rozwiązaniem zaproponowanym przez uczestników warsztatu eksperckiego było stworzenie interaktywnej platformy online umożliwiającej wyszukiwanie i łączenie organizacji pozarządowych oraz firm, które posiadając tożsame cele, chciałyby podjąć wspólne działania. Obecnie na polskim rynku nie funkcjonuje platforma, która dawałaby możliwość jednoczesnego wyszukiwania organizacji trzeciego sektora i podmiotów biznesowych skłonnych do nawiązania współpracy, a także łączenia ich w pary lub większe zespoły projektowe. Platforma NGO–Biznes stanowiłaby jednocześnie bogatą bazę danych kontaktowych uporządkowanych według odpowiednich kryteriów, umożliwiających użytkownikom szybki i łatwy dostęp do poszukiwanych informacji. Jest to rozwiązanie, które mogłoby silnie wpłynąć na poziom rozwoju współpracy firm z organizacjami trzeciego sektora. Aktualnie problem niedopasowania się obu stron partnerstwa jest jedną z najważniejszych barier dynamicznego rozwoju kooperacji firm i organizacji pozarządowych. Pomimo dużej trudności i czasochłonności stworzenia takiej platformy (przede wszystkich ze względu na skomplikowany proces informatyczny), rozwiązanie to zostało uznane za jedno z najważniejszych efektów prac ekspertów podczas warsztatu.

11. Certyfikacja NGO

Niezależna certyfikacja organizacji pozarządowych w zakresie spełniania zasad Kodeksów Postępowania NGO została uznana przez ekspertów za działanie, które silnie wpłynęłoby na postrzeganie NGO przez firmy dzięki takiej weryfikacji. Wskazałaby ona, które organizacje pozarządowe rzeczywiście działają w myśl przyjętych w Kodeksach zasad. Choć sama procedura niezależnej certyfikacji, szczególnie w przypadku organizacji, które w swojej historii się z nią nie stykały, jest bardzo trudna do zaimplementowania, eksperci doszli do wniosku, że nie jest to rozwiązanie niemożliwe. Wymagałoby ono jednak dużych nakładów pracy oraz pozytywnego nastawienia organizacji pozarządowych, które dla zwiększenia transparentności chciałyby poddawać się systematycznie takiej weryfikacji.

IV.3.3. KLUCZOWE WNIOSKI

Podsumowując pracę ekspertów, należy stwierdzić, że wiele rozwiązań wypracowanych w ramach warsztatu jest możliwych do wdrożenia w krótkim terminie i bez angażowania dużych zasobów. Do takich działań należą przede wszystkim te, które znalazły się na IV ćwiartce matrycy – posiadające wysoki wpływ na wzajemne relacje firm i NGO, a o niewielkim stopniu trudności jeśli chodzi o ich wprowadzenie w życie. W pierwszym etapie wdrażania usprawnień w dialogu pomiędzy firmami a organizacjami trzeciego sektora obie strony wniosłyby wiele korzyści. Pozostałe rozwiązania zaproponowane w niniejszym raporcie powinny być wdrażane w średnim i długim terminie, przy aktywnym udziale firm jako podmiotów o dużym doświadczeniu i odpowiednich narzędziach, które mogłyby wesprzeć organizacje pozarządowe w bardziej efektywnej realizacji takich inicjatyw.

Dalszy rozwój dialogu między firmami a organizacjami trzeciego sektora ma kluczową rolę dla realizacji ważnych społecznie celów, w tym usprawnienia dialogu z lokalną społecznością. Dlatego istotnymi aspektami w podejmowaniu współpracy firm z organizacjami trzeciego sektora są przede wszystkim:

- zwiększanie wiedzy o sobie nawzajem – poprzez otwarcie się na dialog, bezpośrednie spotkania, wymianę opinii, warsztaty edukacyjne czy proponowane staże wzajemne,
- stworzenie jasnych zasad współpracy, które staną się standardem przy tworzeniu partnerstwa strategicznego między firmami a NGO,
- zwiększenie zaangażowania po obu stronach partnerstwa w celu podniesienia poziomu efektywności

realizowanych przedsięwzięć i lepszego wykorzystania efektu synergii,

- stworzenie odpowiednich mierników efektywności podejmowanych działań.

Realizacja rekomendowanych zmian będzie z pewnością procesem czasochłonnym, lecz z uwagi na ogromne korzyści, które takie działania mogą przynieść szerokiemu otoczeniu społecznemu firm i NGO, podjęcie się wyzwania ich realizacji powinno stanowić priorytet zarówno świata biznesu, jak i organizacji trzeciego sektora.

Dialog z organizacjami pozarządowymi – PORADY

1. Współpracuj z organizacjami, których profil może wspierać realizację celów biznesowych przedsiębiorstwa.
2. Poznaj dokładnie swojego partnera projektowego.
3. Określ w jasny sposób ramy współpracy – harmonogram, podejście do przepływu informacji, cele i mierniki.
4. Wyznacz osobę odpowiedzialną za współpracę z NGO.
5. Dostosuj język do odbiorcy.
6. Planuj współpracę długoterminowo.
7. Mierz efektywność podejmowanych działań i modyfikuj je regularnie.

Uczestnicy warsztatu

Bardzo dziękujemy wszystkim ekspertom, uczestnikom warsztatu, którzy swoją pracą i zaangażowaniem przyczynili się do powstania tego raportu.

Zespół projektowy:

Zbigniew Gajewski
Ewelina Pyda
Michał Dżoga
Maria Gólc
Izabela Grygoruk
Magdalena Kowalewska
Jacek Kuchenbeker
Magdalena Mochoń
Anna Turowska
Małgorzata Mierzyńska

UCZESTNICZY WARSZTATU

Marek	Borowski	Federacja Polskich Banków Żywności
Katarzyna	Dulko-Gaszyna	Ringier Axel Springer
Izabela	Dyakowska	bGOOD Consulting
Jacek	Dymowski	Abadon Consulting
Zofia	Dzik	Fundacja Humanites
Michał	Dżoga	Intel
Zbigniew	Gajewski	PKPP Lewiatan
Juliusz	Gardawski	Katedra Socjologii Ekonomicznej Szkoły Głównej Handlowej
Maria	Gólc	Deloitte
Justyna	Januszewska	Forum Odpowiedzialnego Biznesu
Anna	Kołtunowicz	Fundacja Agory
Marek	Kosycarz	Microsoft
Magdalena	Kowalewska	Deloitte
Dagmara	Krzesińska	UPC
Magdalena	Mochoń	Deloitte
Paweł	Niziński	GoodBrand & Company Polska
Ewelina	Pyda	PKPP Lewiatan
Beata	Rożek	Tesco
Rafał	Rudzki	PwC
Iwona	Sarachman	Tesco
Sebastian	Straube	Instytut Odpowiedzialnego Biznesu
Elżbieta	Szadzińska	Federacja Konsumentów
Tomasz	Trabuć	Provident
Anna	Turowska	PKPP Lewiatan
Tomasz	Schimanek	Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce
Izabela	Pastuszyńska	Intel



OBJĘTOŚĆ
Brak profesjonalizmu
Język pojęcia
Brak wiedzy

Reportaż
NGO
Stwierdzenie
NGO
Najlepsze
kraje





Od 1 maja 2011 r. PKPP Lewiatan wraz z partnerem Deloitte Advisory Sp. z o.o. realizuje projekt Promocja zaangażowania przedsiębiorstw w budowę kapitału społecznego w Polsce poprzez wykorzystanie narzędzi CSR, współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego na podstawie umowy numer UDA-POKL 02.01.02-00-008/10.

Głównym celem projektu jest promocja wśród przedsiębiorców sposobów planowania i prowadzenia dialogu z interesariuszami jako aspektu kluczowego dla właściwej realizacji działań społecznie odpowiedzialnych i budowania kapitału społecznego na poziomie firmy.

Projekt stanowi kontynuację projektu Promocja standardów społecznej odpowiedzialności w przedsiębiorstwach,

realizowanego przez PKPP Lewiatan, ZZ Solidarność oraz firmę Deloitte od kwietnia 2009 r. do końca września 2010 r.

W projekcie wypracowane, przetestowane i spopularyzowane zostaną narzędzia planowania i prowadzenia dialogu z interesariuszami jako elementu niezbędnego do efektywnej realizacji działań CSR. Wartością dodaną projektu jest opracowanie narzędzi i zestawu DP do samodzielnego, bezpłatnego wykorzystania w mapowaniu interesariuszy, planowaniu i prowadzeniu dialogu przez wszystkie zainteresowane podmioty. Usługi w tym zakresie są dostępne na rynku, ale ich cena jest bardzo wysoka, co stanowi barierę korzystania z nich dla większości firm. Projekt trwa do końca lutego 2014.

www.odpowiedzialnafirma.pl



Polska Konfederacja Pracodawców Prywatnych Lewiatan zabiega o konkurencyjność polskiej gospodarki i sukces polskich przedsiębiorstw. Skupia 59 branżowych i regionalnych związków pracodawców oraz 24 członków indywidualnych. Łącznie reprezentuje 3500 firm, zatrudniających ponad 600 tysięcy pracowników. Jest jednym z przedstawicieli pracodawców w Trójstronnej Komisji ds. Społeczno-Gospodarczych.

Organizacja stawia na wysoką jakość ekspertyzy prawnej i ekonomicznej. Od momentu powstania, tj. od 1999 r., jej eksperci zaopiniowali ponad 2000 projektów ustaw i rozporządzeń dotyczących różnych sfer gospodarki,

skutecznie zabiegając o uwzględnienie postulatów przedsiębiorców w procesach legislacyjnych. Lewiatan przygotowuje też własne projekty legislacyjne.

Jako jedyna polska organizacja pracodawców ma swoje biuro w Brukseli i jest członkiem BUSINESSEUROPE, największej organizacji biznesowej w Unii Europejskiej.

Lewiatan opowiada się za harmonizowaniem celów gospodarczych ze społecznymi, zabiega o rozwój kapitału społecznego w Polsce m.in. poprzez realizację wielu projektów społecznych z organizacjami pozarządowymi. Od kilku lat aktywnie promuje CSR i etyczny biznes.



Nazwa Deloitte odnosi się do jednej lub kilku jednostek Deloitte Touche Tohmatsu Limited, prywatnego podmiotu prawa brytyjskiego z ograniczoną odpowiedzialnością i jego firm członkowskich, które stanowią oddzielne i niezależne podmioty prawne. Dokładny opis struktury prawnej Deloitte Touche Tohmatsu Limited oraz jego firm członkowskich można znaleźć na stronie www.deloitte.com/pl/onas.

Deloitte świadczy usługi audytorskie, konsultingowe, doradztwa podatkowego i finansowego klientom z sektora publicznego oraz prywatnego, działającym w różnych bran-

zach. Dzięki globalnej sieci firm członkowskich obejmującej 140 krajów oferujemy najwyższej klasy umiejętności, doświadczenie i wiedzę w połączeniu ze znajomością lokalnego rynku. Pomagamy klientom odnieść sukces niezależnie od miejsca i branży, w jakiej działają. 170 tysięcy pracowników Deloitte na świecie realizuje misję firmy: stanowić standard najwyższej jakości.

