

Danuta SZWAJCA  
Politechnika Śląska  
Wydział Organizacji i Zarządzania  
danuta.szwajca@polsl.pl

## **ZNACZENIE DIALOGU Z INTERESARIUSZAMI W KREOWANIU REPUTACJI PRZEDSIĘBIORSTWA JAKO INTELIGENTNEJ ORGANIZACJI**

**Streszczenie.** Gospodarka ery informacyjnej wymaga od przedsiębiorstw zarządzania opartego na inteligentnych rozwiązaniach, służących efektywnemu wykorzystywaniu posiadanej i pozyskiwanej wiedzy. Poszerzaniu i pomnażaniu wiedzy służą transfer i wymiana informacji z podmiotami otoczenia, szczególnie z interesariuszami, którzy są kreatorami reputacji firmy, a także cennym źródłem wiedzy. Inteligentne przedsiębiorstwo powinno korzystać z tego źródła, prowadząc planowy dialog oraz stosując politykę otwartości i transparentności wobec swoich kluczowych interesariuszy. Celem artykułu jest wskazanie znaczenia dialogu z interesariuszami w procesie budowania reputacji przedsiębiorstwa jako inteligentnej organizacji oraz ocena stopnia wykorzystania tego instrumentu przez polskie podmioty gospodarcze.

**Słowa kluczowe:** inteligentna organizacja, interesariusze, reputacja przedsiębiorstwa.

## **THE IMPORTANCE OF DIALOGUE WITH STAKEHOLDERS IN CREATING CORPORATE REPUTATION AS INTELLIGENT ORGANIZATION**

**Summary.** The economy of the information age requires enterprise management based on intelligent solutions serving the effective use of knowledge possessed and abstracted. Expanding and increasing knowledge serve the transfer and exchange information with environment, especially with stakeholders who are the creators of the company`s reputation, as well as a valuable source of knowledge. Intelligent enterprise should benefit from this source, leading the planned dialogue and applying a policy of openness and transparency towards their key stakeholders. The aim to this article is to point out the importance of dialogue with stakeholders in the process of building company`s reputation as an intelligent organization and assess the degree of use of this instrument by Polish business entities.

**Keywords:** intelligent organization, stakeholders, corporate reputation.

## 1. Wprowadzenie

Współczesna gospodarka, na skutek dynamicznych zmian w otoczeniu globalnym, zmierza w kierunku modelu gospodarki opartej na wiedzy. Sprostanie jej wyzwaniom wymaga od przedsiębiorstw wdrażania nowoczesnych rozwiązań i narzędzi zarządzania charakterystycznych dla tzw. inteligentnych organizacji. Ich głównym atrybutem jest umiejętność pozyskiwania i poszerzania wiedzy w procesie ciągłego uczenia się, dzięki czemu są one zdolne do płynnego modyfikowania swoich działań, stosownie do zmieniających się warunków i okoliczności.

Mianem inteligentnego określa się przedsiębiorstwo, które potrafi efektywnie zarządzać wiedzą i kapitałem intelektualnym w celu zdobywania i utrzymania przewagi konkurencyjnej. Wiedza staje się podstawowym czynnikiem funkcjonowania i determinantą sukcesu przedsiębiorstwa ery informacyjnej<sup>1</sup>. W celu pozyskiwania i poszerzania wiedzy przedsiębiorstwo może wykorzystywać wiele źródeł wewnętrznych i zewnętrznych. Powinno także prowadzić transfer i wymianę informacji z podmiotami otoczenia, szczególnie ze swoimi interesariuszami. Rosnące znaczenie, siła i możliwości oddziaływania różnych grup interesariuszy na podmioty sfery biznesu powodują, że stają się oni kreatorami zmian oraz liczącymi się współdecydentami<sup>2</sup>. Wobec tego inteligentne przedsiębiorstwo powinno słuchać swoich interesariuszy, aby móc szybko rozpoznawać i adekwatnie odpowiadać na ich potrzeby i wymagania, a także zdobywać cenną dla siebie wiedzę. Prowadzenie dialogu z interesariuszami może służyć nie tylko pozyskiwaniu cennych informacji oraz inspiracji, ale również poprawie i wzmocnieniu reputacji. Przez systematyczną wymianę wiedzy i możliwości bezpośredniego kontaktu z otoczeniem przedsiębiorstwo staje się bardziej otwarte, transparentne, a przez to bardziej wiarygodne.

Celem artykułu jest wskazanie znaczenia i możliwości wykorzystania dialogu z interesariuszami w procesie budowania reputacji przedsiębiorstwa jako inteligentnej organizacji.

## 2. Znaczenie kontaktów z interesariuszami w zarządzaniu reputacją

Reputacja to opinia o firmie i jej działalności formułowana przez różne grupy interesariuszy: klientów, partnerów biznesowych, inwestorów, pracowników, media,

---

<sup>1</sup> B. Kromer: Wiedza jako podstawowy czynnik funkcjonowania inteligentnej organizacji. Zeszyty Naukowe Instytutu Ekonomii i Zarządzania, z. 2, Wydawnictwo Politechniki Koszalińskiej, Koszalin 2008; W. Caputa: Kapitał intelektualny jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw, [w:] A. Birski (red.): Uwarunkowania rynkowe konkurencyjności przedsiębiorstw. UWM w Olsztynie, Olsztyn 2008, s. 9-16.

<sup>2</sup> J. Foley: *Balanced Brand. How to Balance the Stakeholders Forces that Can Make or Break Your Business.* Jossey-Bass, San Francisco 2006.

administrację państwową i lokalne społeczności. Interesariuszem jest każdy podmiot (osoba lub instytucja), który ma jakieś relacje, powiązania i oczekiwania względem przedsiębiorstwa, a przez pryzmat ich spełnienia dokonuje oceny i tworzy jego reputację. Interesariusze oceniają przedsiębiorstwo przede wszystkim na podstawie własnych doświadczeń i bezpośrednich z nim kontaktów, informacji i opinii innych podmiotów otoczenia oraz przekazów wysyłanych przez firmę. W procesie budowania reputacji bardzo duże znaczenie mają zatem relacje kształtujące się pomiędzy przedsiębiorstwem a jego interesariuszami. Można powiedzieć, że zarządzanie reputacją to zarządzanie relacjami z interesariuszami<sup>3</sup>. Dobre relacje wymagają nawiązywania kontaktów i prowadzenia ciągłej komunikacji. W związku z tym, że każda grupa interesariuszy ma odmienne oczekiwania i wymagania, przedsiębiorstwo powinno odpowiednio różnicować cele, treści i formy komunikacji (tab. 1).

Tabela 1

## Treść i cele komunikacji przedsiębiorstwa z interesariuszami

<b>Grupa interesariuszy</b>	<b>Treść komunikatów</b>	<b>Cel komunikacji</b>	<b>Przykładowe formy komunikacji</b>
<b>Klienci</b>	Zakres i jakość oferty towarowej, zasady i standardy obsługi	Opinia: solidny oraz wiarygodny oferent i dostawca	Reklama, sprzedaż osobista, public relations
<b>Partnerzy biznesowi</b>	Warunki i możliwości współpracy	Opinia: rzetelny i godny zaufania kontrahent	Negocjacje, targi, wystawy
<b>Inwestorzy</b>	Wyniki finansowe, plany inwestycyjne	Opinia: świadomy i odpowiedzialny podmiot gospodarczy	Raporty roczne, zebrania, broszury
<b>Pracownicy</b>	Cele i misja firmy, plany i zadania, wyniki działalności	Opinia: dobry i sprawiedliwy pracodawca	Wewnętrzne public relations
<b>Media</b>	Wyjaśnienia ważnych decyzji, zmian, kryzysów	Opinia: otwarty i wiarygodny partner	Public relations, publicity
<b>Administracja publiczna</b>	Raporty i sprawozdania z działalności wymagane prawem	Opinia: praworządna i odpowiedzialna organizacja	Government public relations
<b>Lokalne społeczności</b>	Działania na rzecz ochrony środowiska, rozwoju lokalnego, wspierania inicjatyw społecznych	Opinia: dobry i przyjazny środowisku obywatel	Reklama społeczna, działania z zakresu CSR

Źródło: D. Sz wajca, A. Gorczyńska: Communication of company with the environment in process building reputation. "Journal of Knowledge Society", No. 2/2013, p. 9.

Skuteczna komunikacja z interesariuszami powinna być oparta na otwartości i transparentności, aby mogła służyć kreowaniu silnej, pozytywnej reputacji. Jej podłoże tworzą bowiem takie uniwersalne wartości jak: wiarygodność, uczciwość, zaufanie, odpowiedzialność. Reputacja to subiektywna i zbiorowa ocena tego, czy organizacja jest

<sup>3</sup> D. Sz wajca: Zarządzanie reputacją przedsiębiorstwa wobec sprzeczności oczekiwań interesariuszy, [w:] P. Kosiń (red.): Przedsiębiorstwo XXI wieku – doświadczenia i perspektywy zarządzania. „Studia Ekonomiczne”, nr 202/ 2014, s. 90-99.

wiarygodna i godna zaufania<sup>4</sup>. Dla jednej z kluczowych grup interesariuszy, jakimi są inwestorzy, podstawą oceny i kształtowania pozytywnej reputacji jest rzetelna i wiarygodna sprawozdawczość finansowa<sup>5</sup>. Narzędziem takiej komunikacji może być bezpośredni, odpowiednio zaplanowany i prowadzony dialog z kluczowymi grupami interesariuszy.

### 3. Dialog z interesariuszami jako źródło wiedzy w inteligentnej organizacji

Dialog stanowi najbardziej zaawansowaną formę angażowania interesariuszy w działania przedsiębiorstwa i nawiązywanie z nimi współpracy, obok trzech pozostałych form: komunikacji, konsultacji i partnerstwa<sup>6</sup>.

Komunikacja, której cele i treści omówiono wyżej, jest najprostszym i powszechnie wykorzystywanym sposobem nawiązywania kontaktów ze wszystkimi, zarówno wewnętrznymi, jak i zewnętrznymi interesariuszami. Ma ona najczęściej charakter jednostronny i służy głównie do przekazywania ważnych dla przedsiębiorstwa komunikatów.

Nieco głębszą formą kontaktów są konsultacje z interesariuszami, organizowane w celu zbadania ich opinii na określony temat (np. wprowadzenia nowego produktu, realizacji nowej inwestycji, organizacji pomocy społecznej). Przyjmują one zazwyczaj postać badań sondażowych, grup focusowych, forów internetowych lub bezpośrednich spotkań z takimi grupami interesariuszy jak klienci, partnerzy biznesowi, inwestorzy, władze administracyjne.

W ramach partnerstwa przedsiębiorstwo podejmuje się wraz z wybranymi grupami interesariuszy realizacji wspólnych przedsięwzięć o długoterminowym charakterze. Najczęściej są to inicjatywy z zakresu ochrony środowiska, rozwoju lokalnej infrastruktury czy organizacji szeroko zakrojonych akcji społecznych. Angażowanymi interesariuszami mogą być: władze lokalne, organizacje pozarządowe, inwestorzy, a czasem nawet konkurenci.

Dialog jest formą bezpośredniego kontaktu z interesariuszami i ma charakter dwustronnej, interaktywnej komunikacji. Prowadzony planowo i efektywnie daje szansę poznania rzeczywistych potrzeb i oczekiwań interesariuszy, a także opinii i sugestii dotyczących ważnych dla obu stron kwestii. W praktyce stosowane są różne formy prowadzenia dialogu: przez panele doradcze, grupy dyskusyjne, fora w mediach społecznościowych, bezpośrednie spotkania. Najbardziej efektywne są narzędzia oparte na bezpośrednim kontakcie „tworzą

---

<sup>4</sup> Ch.J. Fombrun, C.B.M. van Riel: The Reputation Landscape. "Corporate Reputation Review", No. 1-2/1997.

<sup>5</sup> T. Nawrocki: Financial reporting quality in companies listed on the Warsaw Stock Exchange. SGEM Conference on Political Sciences, Law, Finance, Economics and Tourism – Conference Proceedings, Vol. 2/2014, p. 249-256.

<sup>6</sup> B. Grucza (red.): Podręcznik Angażowania Interesariuszy. Tom 1. Wydawnictwo Bizarre, Warszawa 2012, s. 9.

w twarz”, ponieważ można wówczas wykorzystywać zarówno werbalne, jak i pozawerbalne formy komunikacji, takie jak mimika twarzy, mowa ciała czy tzw. parajęzyk<sup>7</sup>.

W procesie planowania dialogu organizacja może skorzystać ze standardów serii AA1000SES (Zaangażowanie Interesariuszy), opracowanych przez międzynarodową organizację AccountAbility. Sformułowano w nich trzy główne zasady kształtowania relacji z interesariuszami (włączania, istotności i odpowiadania) oraz wskazówki dotyczące etapów dialogu<sup>8</sup>. Punktem wyjścia powinno być określenie:

- 1) celu dialogu,
- 2) kluczowych grup interesariuszy,
- 3) tematyki planowanych rozmów.

Cel dialogu powinien wynikać z kompleksowej strategii zarządzania relacjami z otoczeniem oraz być kompatybilny z celami strategii marketingowej, zwłaszcza w obszarze działań PR. Do procesu planowanych rozmów należy wybrać kluczowe grupy interesariuszy, wyłonione w procedurze tzw. mapowania. Najczęściej dzieli się interesariuszy na pierwszoplanowych i drugoplanowych<sup>9</sup>. Do pierwszej kategorii zalicza się tych, od których w sposób bezpośredni zależy funkcjonowanie przedsiębiorstwa i którzy mają największą siłę oddziaływania. Zazwyczaj są to: klienci, pracownicy, inwestorzy, partnerzy biznesowi. Wśród obszarów tematycznych należy wymienić problemy dotyczące: strategii firmy, odpowiedzialności społecznej, produktów/usług, relacji z klientami, relacji z pracownikami, środowiska naturalnego, oczekiwań społecznych wobec organizacji<sup>10</sup>. Wybór kluczowych grup interesariuszy oraz tematyki dialogu zależą m.in. od: rodzaju prowadzonej działalności (branży), formy organizacyjno-prawnej, wielkości oraz założeń strategicznych przedsiębiorstwa. W tabeli 2 przedstawiono kilka przykładów firm, ze wskazaniem wybranych przez nich kluczowych interesariuszy oraz poruszanej problematyki.

Systematycznie prowadzony, planowy dialog z kluczowymi interesariuszami może przynosić przedsiębiorstwu wiele korzyści – od minimalizowania ryzyka wystąpienia kryzysu (np. z powodu strajku pracowników, bojkotu produktów przez klientów) po innowacyjne rozwiązania produktowe, procesowe, marketingowe czy organizacyjne. Wśród najważniejszych korzyści można wymienić:

- lepsze poznanie potrzeb i oczekiwań interesariuszy,
- wzrost lojalności klientów, pracowników, partnerów biznesowych,
- wzmocnienie motywacji i zaangażowania pracowników,

---

<sup>7</sup> Zob. L. Tkaczyk: *Komunikacja niewerbalna – postawa, mimika, gest*. Wydawnictwo Astrum, Wrocław 1999.

<sup>8</sup> [www.AA1000.pl](http://www.AA1000.pl)

<sup>9</sup> R.E. Freeman, J.S. Harrison, A.C. Wicks: *Managing for Stakeholders. Survival, Reputation and Success*. Yale University Press, Boston 2007, p. 8-9.

<sup>10</sup> Dialog z interesariuszami. Forum Odpowiedzialnego Biznesu, 2011, [www.odpowiedzialnybiznes.pl/public/files/Dialog\\_z\\_interesariuszami.pdf](http://www.odpowiedzialnybiznes.pl/public/files/Dialog_z_interesariuszami.pdf)

- wsparcie innowacyjności firmy,
- lepsze zarządzanie sytuacjami kryzysowymi,
- budowa pozytywnej reputacji firmy jako organizacji odpowiedzialnej, wychodzącej naprzeciw oczekiwaniom interesariuszy, godnej zaufania i wiarygodnej.

Tabela 2

## Kluczowi interesariusze oraz tematy dialogu dla wybranych przedsiębiorstw

Wybrane firmy	Kluczowe grupy interesariuszy	Poruszane tematy
Microsoft	<ul style="list-style-type: none"> <li>• administracja centralna i samorządy</li> <li>• środowiska akademickie i szkolne</li> <li>• niezależne ośrodki analityczne</li> <li>• organizacje pozarządowe</li> <li>• organizacje biznesowe i konsumenckie</li> <li>• media</li> <li>• pracownicy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- strategia działania firmy w Polsce</li> <li>- poprawa konkurencyjności polskiej gospodarki</li> <li>- wsparcie rozwoju społecznego w zakresie cyfryzacji w takich obszarach jak: edukacja, przedsiębiorczość i wymiar sprawiedliwości</li> </ul>
Orange Polska	<ul style="list-style-type: none"> <li>• klienci</li> <li>• pracownicy</li> <li>• organizacje klienckie i rzecznik praw klienta</li> <li>• związki zawodowe</li> <li>• dostawcy i agenci handlowi</li> <li>• fundacje i organizacje społeczne (np. „Polska bez barier”, Polski Związek Głuchych)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- bezpieczeństwo dzieci w sieci</li> <li>- problemy osób starszych z niepełnosprawnościami</li> <li>- zarządzanie różnorodnością w firmie</li> <li>- obawy dotyczące fal elektromagnetycznych</li> </ul>
Kompania Piwowarska	<ul style="list-style-type: none"> <li>• klienci</li> <li>• pracownicy</li> <li>• partnerzy biznesowi</li> <li>• inwestorzy</li> <li>• organizacje pozarządowe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zaangażowanie społeczne firmy</li> <li>- wolontariat</li> <li>- polityka alkoholowa</li> <li>- ekologia</li> <li>- partnerstwo</li> <li>- innowacje społeczne</li> </ul>
Provident Polska	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pracownicy</li> <li>• klienci</li> <li>• organizacje partnerskie</li> <li>• organy nadzorujące</li> <li>• media</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- firma (jej otoczenie prawne, działania w zakresie CSR, pracownicy, komunikacja i wizerunek)</li> <li>- pożyczanie i produkty finansowe</li> <li>- edukacja finansowa</li> </ul>
Procter&Gamble DS Poland Sp. z o.o.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• szkoły i organizacje oświaty</li> <li>• ośrodki pomocy społecznej</li> <li>• władze lokalne</li> <li>• mieszkańcy</li> <li>• organizacje pozarządowe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- edukacja</li> <li>- rozwój i poprawa warunków bytowych mieszkańców</li> <li>- aktywizacja lokalnych społeczności</li> <li>- tworzenie przyjaznej dla mieszkańców przestrzeni (np. rewitalizacja podwórek)</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Dialog z interesariuszami. Forum Odpowiedzialnego Biznesu, 2011, [www.odpowiedzialnybiznes.pl/public/files/Dialog\\_z\\_interesariuszami.pdf](http://www.odpowiedzialnybiznes.pl/public/files/Dialog_z_interesariuszami.pdf); Dialog z interesariuszami. Jak rozmawiać, czyli jak usłyszeć i być wysłuchanym. PARP, 2014, [www.odpowiedzialnafirma.pl](http://www.odpowiedzialnafirma.pl).

Dialog służy lepszemu poznaniu i zrozumieniu zjawisk zachodzących w otoczeniu, co sprzyja formułowaniu bardziej skutecznych strategii i podejmowaniu trafnych decyzji. Powinien być zatem wykorzystywany jako integralne narzędzie zarządzania i budowania strategii zrównoważonego rozwoju w inteligentnych przedsiębiorstwach.

#### **4. Wykorzystanie dialogu z interesariuszami w polskich przedsiębiorstwach na podstawie analizy wyników badań empirycznych**

Jak już wcześniej stwierdzono, inteligentne przedsiębiorstwo to organizacja ucząca się, ciągle wzbogacająca i poszerzająca swoją wiedzę, otwarta na zmiany oraz wymianę informacji z podmiotami otoczenia. W kontekście budowania reputacji przedsiębiorstwa jako inteligentnej organizacji szczególne znaczenie ma komunikowanie się z interesariuszami, którzy z jednej strony mogą stanowić cenne źródło inspiracji i nowych pomysłów, a z drugiej – aktywnych kreatorów pozytywnej reputacji. Skutecznym narzędziem komunikacji jest systematyczny, planowy dialog z kluczowymi grupami interesariuszy. Okazuje się jednak, że polskie przedsiębiorstwa niezbyt chętnie sięgają po ten instrument komunikacji, o czym informują wyniki badań przeprowadzonych przez PARP pod koniec 2011 roku na próbie 850 przedsiębiorców z terenu całego kraju<sup>11</sup>. Jedną z poruszonych w nich kwestii był sposób identyfikowania interesariuszy oraz prowadzenia z nimi dialogu. Z uzyskanych odpowiedzi wynika, że 86% badanych firm stara się identyfikować swoich interesariuszy i prowadzić z nimi komunikację. Najczęściej wskazywanymi interesariuszami byli: klienci, pracownicy i dostawcy, najrzadziej zaś – media i organizacje pozarządowe (rys. 1).

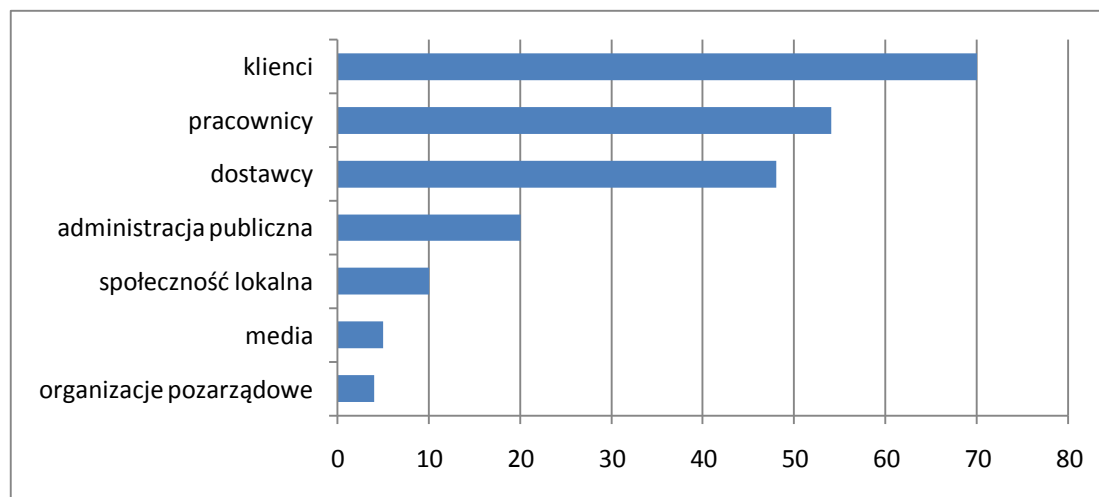
Jeżeli chodzi o formy komunikacji z kluczowymi interesariuszami, to dominują tu: rozmowy bezpośrednie i telefoniczne oraz kontakt e-mailowy. Sesje dialogowe lub konsultacyjne są wykorzystywane przez znikomy odsetek badanych (tab. 3).

Szczególnie twórczą grupą interesariuszy w kontekście rozwoju wiedzy i budowania reputacji inteligentnego przedsiębiorstwa są jego pracownicy – ich zdolności, kompetencje, doświadczenie, intuicja i kreatywność. Wykorzystanie tego potencjału zależy w dużej mierze od stopnia ich zaangażowania w doskonalenie funkcjonowania firmy, generowanie i wdrażanie innowacyjnych rozwiązań. Kadra zarządzająca ma do dyspozycji wiele różnych form zaangażowania pracowników, takich jak: pracownicze grupy projektowe, komitety i rady pracownicze, skrzynki pomysłów, otwarte fora dyskusyjne, burze mózgów organizowane przy okazji sesji wyjazdowych (szkoleń, konferencji, warsztatów itp.), okresowe programy

---

<sup>11</sup> M. Grzybek: Zarządzanie relacjami z interesariuszami jako jeden z elementów społecznej odpowiedzialności biznesu, <http://odpowiedzialnybiznes.pl/artykuly/zarzadzanie-relacjami-z-interesariuszami-jako-jeden-z-elementow-spolecznej-odpowiedzialnosci-biznesu/> [25.02.2013].

(np. pod hasłem „Tydzień walki z absurdami”), regularne zebrania wydziałowe itp. Praktyka wykazuje, że polskie firmy najczęściej sięgają po takie instrumenty komunikowania się z pracownikami jak: regularne spotkania z załogą (zespołowe, działowe, najrzadziej ogólnofirmowe), komunikacja elektroniczna (zwykle jednostronna – przekazywanie ważnych wiadomości) oraz polityka „otwartych drzwi” (tzw. *happy hours* dla pracowników)<sup>12</sup>.



Rys. 1. Najczęściej identyfikowane grupy interesariuszy

Fig. 1. Most often identified stakeholders groups

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Grzybek: Zarządzanie relacjami z interesariuszami jako jeden z elementów społecznej odpowiedzialności biznesu, <http://odpowiedzialnybiznes.pl/artykuly/zarzadzanie-relacjami-z-interesariuszami-jako-jeden-z-elementow-społecznej-odpowiedzialnosci-biznesu/> [25.02.2013].

Tabela 3

Formy komunikacji z kluczowymi interesariuszami

Formy komunikacji	Grupa interesariuszy		
	Klienci	Pracownicy	Dostawcy
Bezpośrednia rozmowa	92%	98%	90%
Rozmowa telefoniczna	78%	69%	91%
Kontakt e-mailowy	58%	28%	65%
Sesje dialogowe/konsultacyjne	2%	2%	42% (spotkania z przedstawicielami)

Źródło: opracowanie własne na podst.: O dialogu z pracownikami „po polsku”. Dialog z interesariuszami. Jak rozmawiać, czyli jak usłyszeć i być wysłuchanym. PARP, 2014, s. 55-59, [www.odpowiedzialnafirma.pl](http://www.odpowiedzialnafirma.pl).

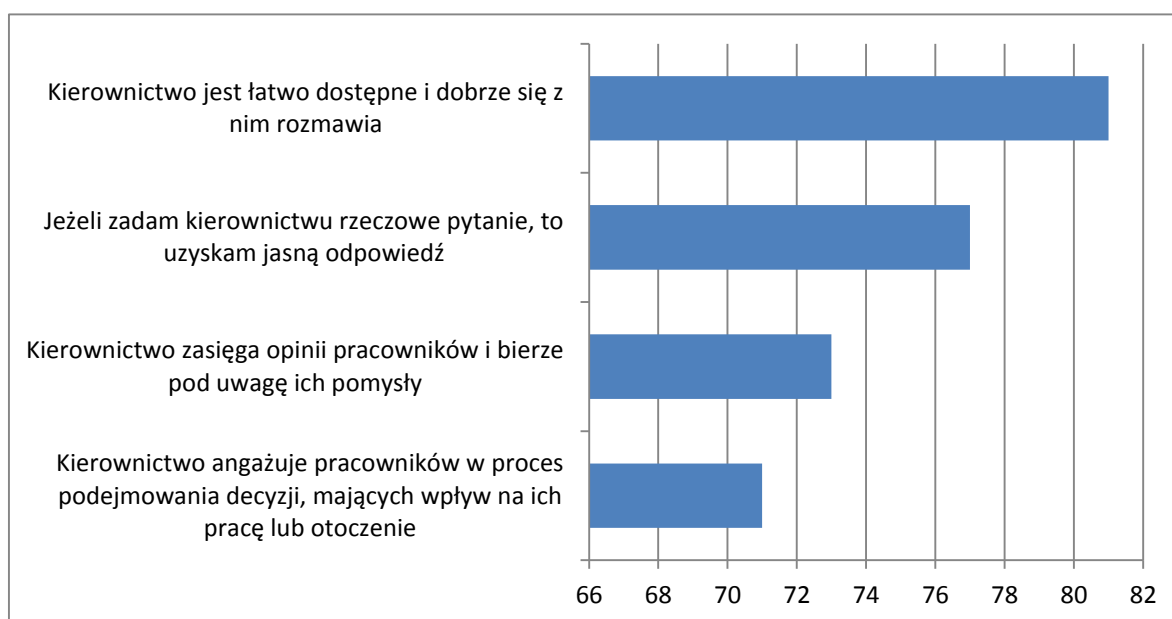
<sup>12</sup> Por. M. Stor: Komunikowanie w organizacji, [w:] T. Listwan (red.): Zarządzanie kadrami. Wydawnictwo Naukowe C. H. Beck, Warszawa 2002.



Jeżeli chodzi o stosowanie bezpośrednich form dialogu z pracownikami w polskich przedsiębiorstwach, to jest ono bardzo rzadkie. Wyniki badań sondażowych, przeprowadzonych w lutym 2014 roku przez Great Place to Work Institute Polska na reprezentatywnej próbie 1008 pracujących dorosłych obywateli z całego kraju wykazały, że:<sup>13</sup>

- tylko w 38% firm kierownictwo często zasięga opinii pracowników i bierze pod uwagę ich pomysły,
- jedynie 31% monitoruje poziom satysfakcji i zaangażowania pracowników, przy czym zaledwie w 25% z nich badani dostrzegają przełożenie tych opinii na zmianę działań kierownictwa.

Pewnym standardem i wzorem do naśladowania mogą być praktyki dialogu stosowane przez najlepszych pracodawców wyłanianych w corocznych rankingach Great Place to Work Institute. O zakwalifikowaniu się do rankingu w jednej trzeciej decydują wyniki audytów praktyk HR, przeprowadzanych przez Instytut, a w dwóch trzecich wyniki badań opinii pracowników. W przedsiębiorstwach zajmujących czołowe miejsca w rankingach najlepszych miejsc pracy w Polsce prowadzona jest polityka otwartości i silnego angażowania pracowników w rozwiązywanie problemów całej firmy oraz generowanie i wdrażanie nowych pomysłów. Świadczą o tym wyniki opinii pracowników z 21 firm będących najlepszymi miejscami pracy w Polsce w 2014 roku, zaprezentowane na rysunku 2.



Rys. 2. Podejście do dialogu w najlepszych miejscach pracy

Fig. 2. The approach to dialogue in the best places to work

Źródło: opracowanie własne na podst.: O dialogu z pracownikami „po polsku”. Dialog z interesariuszami. Jak rozmawiać, czyli jak usłyszeć i być wysłuchanym. PARP, 2014, s. 55-59, [www.odpowiedzialnafirma.pl](http://www.odpowiedzialnafirma.pl).

<sup>13</sup> O dialogu z pracownikami „po polsku”. Dialog z interesariuszami. Jak rozmawiać, czyli jak usłyszeć i być wysłuchanym. PARP, 2014, s. 56, [www.odpowiedzialnafirma.pl](http://www.odpowiedzialnafirma.pl).

Jak widać, udany dialog z pracownikami zależy nie tylko od zaprojektowania odpowiednich form i kanałów komunikacji, ale przede wszystkim od faktycznego uwzględniania i stosowania proponowanych rozwiązań w praktyce.

## 5. Podsumowanie

Dialog z interesariuszami jest bardzo skutecznym instrumentem zarządzania, służącym pozyskiwaniu cennej wiedzy i wzbogacaniu kapitału intelektualnego współczesnego przedsiębiorstwa. Planowy i prowadzony zgodnie z wytycznymi normy AA1000SES może przynosić wiele korzyści – od minimalizowania ryzyka wystąpienia sytuacji kryzysowej do generowania innowacyjnych rozwiązań i budowania pozytywnej reputacji przedsiębiorstwa jako organizacji inteligentnej. Jednakże, jak wykazują prowadzone w tym zakresie badania, polskie firmy niezbyt chętnie korzystają z tego instrumentu w procesach komunikowania się ze swoimi kluczowymi interesariuszami, stosując raczej tradycyjne środki jednostronnego przekazu. Nie dostrzegają też wszystkich istotnych grup interesariuszy, jakimi są np. media czy lokalne społeczności.

Pozytywnym przykładem są przedsiębiorstwa zakwalifikowane przez *Great Place to Work Institute* do grupy najlepszych pracodawców w Polsce. Stosują one aktywny dialog z pracownikami, którzy powinni być traktowani jako kluczowa grupa interesariuszy w każdej organizacji, w celu pobudzania ich kreatywności, zaangażowania i generowania nowych pomysłów. Podstawą skuteczności dialogu jest rzeczywiste uwzględnianie opinii i sugestii pracowników w decyzjach podejmowanych przez kierownictwo. Takie podejście sprzyja rozwojowi wiedzy i kreowaniu reputacji przedsiębiorstwa jako inteligentnej organizacji.

## Bibliografia

1. Caputa W.: Kapitał intelektualny jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw, [w:] Birski A. (red.): Uwarunkowania rynkowe konkurencyjności przedsiębiorstw. UWM w Olsztynie, Olsztyn 2008.
2. Dialog z interesariuszami. Forum Odpowiedzialnego Biznesu, 2011, [www.odpowiedzialnybiznes.pl/public/files/Dialog\\_z\\_interesariuszami.pdf](http://www.odpowiedzialnybiznes.pl/public/files/Dialog_z_interesariuszami.pdf).
3. Dialog z interesariuszami. Jak rozmawiać, czyli jak usłyszeć i być wysłuchanym. PARP, 2014, [www.odpowiedzialnafirma.pl](http://www.odpowiedzialnafirma.pl);
4. Foley J.: *Balanced Brand. How to Balance the Stakeholders Forces that Can Make or Break Your Business*. Jossey-Bass, San Francisco 2006.

5. Fombrun Ch.J., van Riel C.B.M.: The Reputation Landscape. *Corporate Reputation Review*, No. 1-2, 1997.
6. Freeman R.E., Harrison J.S., Wicks A.C.: *Managing for Stakeholders. Survival, Reputation and Success*. Yale University Press, Boston 2007.
7. Grucza B. (red.): *Podręcznik Angażowania Interesariuszy. Tom 1*. Wydawnictwo Bizarre, Warszawa 2012.
8. Grzybek M.: Zarządzanie relacjami z interesariuszami jako jeden z elementów społecznej odpowiedzialności biznesu, <http://odpowiedzialnybiznes.pl/artykuly/zarzadzanie-relacjami-z-interesariuszami-jako-jeden-z-elementow-spoecznej-odpowiedzialnosci-biznesu/> [25.02.2013].
9. Kromer B.: Wiedza jako podstawowy czynnik funkcjonowania inteligentnej organizacji. *Zeszyty Naukowe Instytutu Ekonomii i Zarządzania*, z. 2, Wydawnictwo Politechniki Koszalińskiej, Koszalin 2008.
10. Nawrocki T.: Financial reporting quality in companies listed on the Warsaw Stock Exchange. *SGEM Conference on Political Sciences, Law, Finance, Economics and Tourism – Conference Proceedings*, Vol. 2, 2014.
11. Stor M.: *Komunikowanie w organizacji*, [w:] Listwan T. (red.): *Zarządzanie kadrami*. Wydawnictwo Naukowe C. H. Beck, Warszawa 2002.
12. Sz wajca D.: Zarządzanie reputacją przedsiębiorstwa wobec sprzeczności oczekiwań interesariuszy, [w:] Kosiń P. (red.): *Przedsiębiorstwo XXI wieku – doświadczenia i perspektywy zarządzania*. „*Studia Ekonomiczne*”, nr 202/ 2014, s. 90-99.
13. Sz wajca D., Gorczyńska A.: Communication of company with the environment in process building reputation. “*Journal of Knowledge Society*”, No. 2/2013.
14. Tkaczyk L.: *Komunikacja niewerbalna – postawa, mimika, gest*. Wydawnictwo Astrum, Wrocław 1999.
15. [www.AA1000.pl](http://www.AA1000.pl).

## Abstract

Dialogue with stakeholders is a very effective management tool, serving obtaining valuable knowledge and enriching intellectual capital in the modern enterprise. However, Polish companies are reluctant to make use of this instrument in the process of communicating with their key stakeholders, using more traditional means of unilateral communication. A positive example of companies are judged by Great Place to Work Institute as the best employer in the country, which used dialogue in order to stimulate creativity and commitment of their employees. This approach promotes the development of knowledge and building enterprise`s reputation as intelligent organization.