instytutlotnictwa
warszawa, rok założenia 1926

minib 15

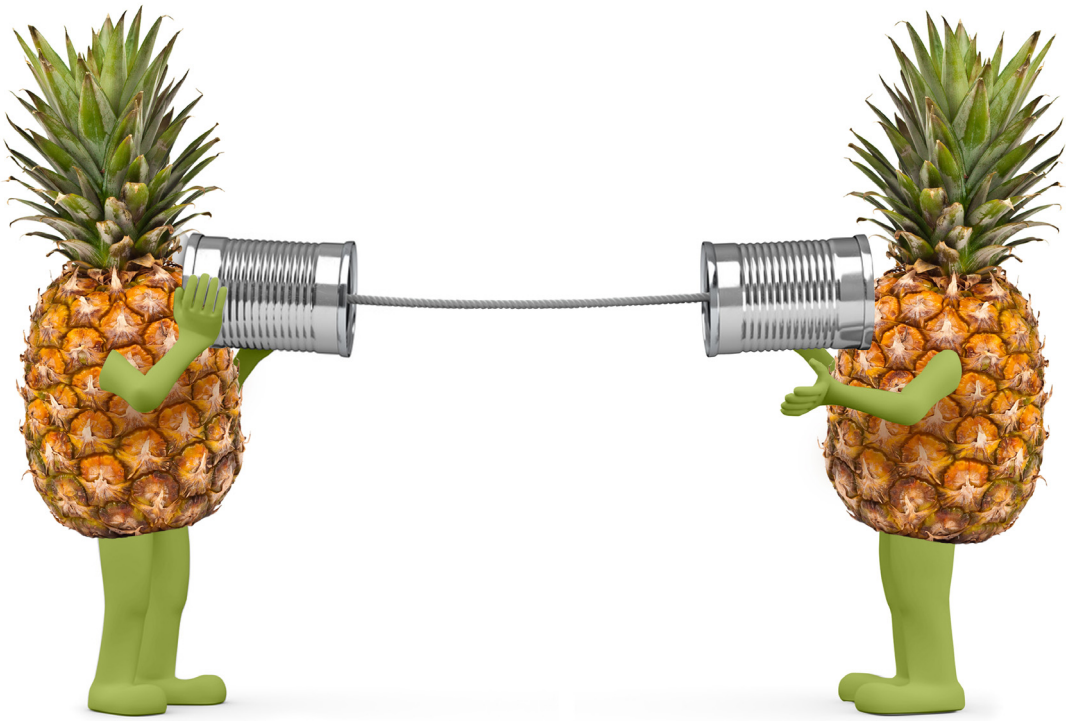
marketing instytucji naukowych i badawczych

nr 1(15)/2015

research for future

eISSN 2353-8414
pISSN 2353-8503

marzec 2015



CZYNNIKI SUKCESU I OGRANICZENIA DLA SKUTECZNEJ KOMUNIKACJI WEWNĘTRZNEJ

Open Access

CZYNNIKI SUKCESU I OGRANICZENIA DLA SKUTECZNEJ KOMUNIKACJI WEWNĘTRZNEJ

SUCCESS FACTORS AND LIMITATIONS OF EFFICIENT INTERNAL COMMUNICATION

dr Dariusz Tworzydło
Instytut Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego, Polska
e-mail: dariusz@tworzydlo.pl
DOI: 10.14611/minib.15.01.2015.08

Streszczenie

W artykule zawarte zostały najważniejsze informacje dotyczące zarządzania procesem komunikacji wewnątrz organizacji. Wskazano korzyści jakie uzyskuje firma wprowadzając jasno określone zasady komunikacji. Określone zostały cele, a także zaprezentowano wybrane narzędzia komunikacyjne. Artykuł zawiera także wskazania dotyczące procesu realizacji badań w kontekście tworzenia strategii komunikacji wewnętrznej. Zaprezentowano wybrane obszary badawcze w procesie planowania i wdrażania założeń strategicznych. Omówione zostały także czynniki powodujące ograniczenia skutecznego wdrożenia strategii komunikacji wewnętrznej.

Słowa kluczowe: public relations, komunikacja wewnętrzna, relacje, PR, strategia, badania, wizerunek

Summary

The article covers the key issues of internal communication within an organization. It highlights the benefits of implementation of transparent communication principles for a company. It identifies objectives and presents selected communication tools. In the article, also guidelines for carrying out research in the context of development of an internal communication strategy can be found. Selected research areas of the process of planning and implementation of strategic assumptions have been presented. Factors limiting effective implementation of an internal communication strategy have been discussed.

Keywords: public relations, internal communication, PR, relations, strategy, research, image

Komunikacja to relacje

Współczesne organizacje są świadkami istotnych przemian i zmian jakie dokonują się w obszarach związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi. Same w tym procesie aktywnie, bądź co jednak ma miejsce częściej, pasywnie uczestniczą. Nowa rola zarządzania zasobami ludzkimi wymaga od kadry kierowniczej innej jakości polegającej na takim wykorzystywaniu zespołów pracowniczych, aby organizacja mogła uzyskać oczekiwaną przewagę konkurencyjną (Dubois i Rothwell, 2004, s. 9–10). Dość poważnym wyzwaniem a także problemem całego procesu zarządzania zasobami ludzkimi staje się komunikowanie. Nie chodzi jednak tylko o jednostronne przekazywanie informacji z góry do dołu, ale o profesjonalny dialog opierający się na wymianie informacji i doprowadzeniu do rozumienia intencji, tła decyzji, idei, czy też zmian. Komunikacja jest podstawą budowania skutecznych relacji tylko wówczas, gdy oparta jest na dialogu. W public relations bardzo ważna jest zatem reakcja zwrotna, bowiem pozwala ona kontrolować odbiorców komunikatu, ale daje im (najczęściej pracownikom) szanse na aktywne wyrażenie swoich racji i buduje wiarę w możliwość rozumienia innego niż ma zarząd stanowiska (Seitel, 2003, s. 169). Dzięki dobrze zorganizowanej komunikacji możliwe jest budowanie atmosfery zaufania, poprawia się współdziałanie oraz współpraca w grupie. Jednak dobra komunikacja wymaga ciągłej pracy, troski i poświęcenia tak ze strony zarządzających firmą, jak i ze strony samych pracowników. Mając na uwadze powyższe, warto w tym miejscu zauważyć, iż niestety o wiele częściej obserwujemy problemy w procesie komunikacji, niż wzorcowe lub nawet dobre rozwiązania.

W niniejszym artykule wskazane zostaną przede wszystkim czynniki, które determinują zainteresowanie problematyką komunikacji wewnętrznej nie tylko wśród specjalistów public relations, ale również, a może przede wszystkim wśród zarządzających organizacjami.

Zaprezentowany zostanie także zbiór korzyści wynikających z wdrożenia programów komunikacji wewnętrznej w organizacjach. Omówione zostaną cele komunikacji wewnętrznej oraz dość ogólnie wybrane narzędzia służące do osiągania wspomnianych celów. W dalszej części opracowania poruszony zostanie problem budowania strategii komunikacji, ze szczególnym uwzględnieniem procesu badań, który powinien poprzedzać lub nawet być częścią procesu budowania strategii. I w końcu, zostanie przedstawiony

także zestaw czynników powodujących ograniczenia skutecznego wdrażania strategii komunikacji wewnętrznej. Artykuł zawiera zbiór doświadczeń praktycznych autora, a także wnioski z analiz jakościowych i ilościowych danych pozyskanych drogą badań wewnętrznych przeprowadzanych w różnych firmach i organizacjach.

Dlaczego skupiamy się na komunikacji wewnętrznej?

Jednym z głównych motywów zainteresowania tematyką komunikacji wewnętrznej w firmach jest fakt zmiany znaczenia zasobów ludzkich, szczególnie na rynku polskim, gdzie od kilku lat odnotowuje się istotny spadek jakościowy i ilościowy w tym zakresie. Firmy działające na polskim rynku odnotowują problemy w procesie rekrutacji i nie dotyczy to wyłącznie zawodów specjalistycznych takich jak: programista, grafik komputerowy, o czym donosi wiele mediów, a także o czym informują wyniki badań[1]. Dotyczy to również innych zawodów do których przystosowanie nie wymaga specjalistycznej wiedzy i doświadczenia. Mowa tu chociażby o zawodach miękkich, które wymagają umiejętności interpersonalnych oraz podstawowej wiedzy z zakresu obsługi komputera czy systemów informatycznych. W czasach nowej gospodarki to pracownicy i ich wiedza oraz umiejętności stają się najważniejszym zasobem każdej organizacji. Cytowane badania pokazują, że istnieją także inne elementy, które w znacznym stopniu decydują o zatrudnieniu, a są to: umiejętności praktyczne, chęć uczenia się, zaangażowanie i dyspozycyjność[2]. Maszyny, urządzenia, bez wiedzy oraz dobrego zespołu nie w każdej organizacji zdadzą egzamin, a w firmach usługowych widać to szczególnie wyraźnie. Dlatego zwłaszcza w tych podmiotach w których zachodzi konieczność oparcia sukcesów firmy na indywidualnych predyspozycjach, umiejętnościach i kwalifikacjach ludzi, problem komunikacji wewnętrznej staje się bardzo wyraźnym problemem.

Innym motywem, który przyczynia się do konieczności analizy problemu komunikacji wewnętrznej w firmach i organizacjach jest założenie, które wynika z analiz oraz badań jakościowych mówiące że w Polsce pracownik czyli de facto klient wewnętrzny jest często zaniedbywany i nie traktowany priorytetowo. Oznacza to, iż w wielu firmach dopuszcza się tzw. szybką zamienność członków zespołu pracowniczego.

Problemem który również należy dostrzec jest kwestia konieczności innego niż tylko poprzez system wynagrodzeń motywowania pracowników. Nie-

stety polski system ubezpieczeniowy i podatkowy jest tak skonstruowany, że przedsiębiorcy niejednokrotnie aby rozwijać firmy, muszą ograniczyć wydatki związane z zatrudnieniem. Obciążenia powodują reakcję pracodawców w postaci zmniejszania pensji i innych związanych z nimi dodatków. Nie dotyczy to oczywiście zawodów wyraźnie deficytowych, takich jak wspomniany w niniejszym artykule programista. Informatyka jest na fali wznoszącej, dlatego w firmach informatycznych mamy do czynienia z innym problemem, a mianowicie koniecznością reagowania na stale rosnące wymagania młodych informatyków w zakresie płacy i w sumie na tym aspekcie opiera się znaczna część procesu zarządzania zasobami ludzkimi w firmach informatycznych.

Ostatnim ważnym motywem zainteresowania problematyką komunikacji wewnętrznej jest wzrost możliwości jakie dają nowoczesne technologie i ich skuteczne, umiejętne wykorzystanie. To one przyczyniają się do skuteczniejszej realizacji założeń i celów zapisanych w strategii komunikacji wewnętrznej.

Oczekiwane korzyści wynikające z wdrożenia programów komunikacji wewnętrznej

Skuteczna komunikacja wewnętrzna to szereg korzyści jakie mogą być udziałem firmy czy też organizacji wdrażającej programy lub strategie w zakresie internal relations. Tym samym w grupie efektów jakie możliwe są do osiągnięcia wskazać należy w pierwszej kolejności zmiany w wydajności i oddaniu pracy. W sytuacji gdy informacje docierają do określonych precyzyjnie grup odbiorców w sposób zaplanowany, i taki że zostaną w pełni i precyzyjnie zrozumiane, wówczas łatwiej jest odnaleźć w pracowniku lojalnego, oddanego pracy rzemieślnika, osobę związaną z zakładem pracy nie tylko w oparciu o elementy płacowe. Kolejną korzyścią jaką uzyskuje wdrażający programy komunikacji wewnętrznej jest unikanie lub ograniczanie starć pomiędzy działami, pracownikami, na różnych szczeblach oraz wewnątrz działów. Animozje, starcia pomiędzy pracownikami, nie tylko na tle zawodowym, ale również prywatne, które prowadzą do kryzysów wewnętrznych mogą wywołać pogłębiające się problemy np. spadku efektywności pracy, czy spadku wydajności. Mogą wywołać w końcu kolejne problemy, na zasadzie „kuli śniegowej". Konflikty w zespołach mogą mieć także charakter konstruktywny. Szczególnie niektórzy menedżerowie zdają sobie sprawę z tego, iż wzajemne kwestionowanie

swoich sposobów myślenia, pozwala lepiej zrozumieć wybory, opracować szerszy zakres opcji, czy podjąć lepsze decyzje (Eisenhardt, Kahwajy i Bourgeois, 2005, s. 181). Następnym zyskiem płynącym z dobrze zaprojektowanej i prowadzonej komunikacji jest pozytywny stosunek do pracy, co ma przełożenie z kolei na relacje i chęć pozostania a także kontynuowania kariery w wybranym miejscu pracy. To także prowadzi do zwiększenia inicjatywy ze strony pracowników, mocniejszego angażowania się w rozwiązywanie zadań zawodowych, nie tylko tych, które wynikają z umowy, którą pracodawca podpisał z pracownikiem. Ostateczną korzyścią na którą należy zwrócić uwagę jest dostrzeganie w pracownikach szans, a nie zagrożeń.

Pojawia się zatem w tym miejscu pytanie jak efektywnie komunikować aby opisane powyżej korzyści zostały osiągnięte? Otóż, organizacja której zależy na stabilnym, dobrze zorganizowanym i jakościowo mocnym zespole powinna okazywać szacunek pracownikom, otwarcie wyrażać opinie, wykazywać uznanie, udzielać głosu, zachęcać do wyrażania odmiennych zapatrywań, stawiać na pierwszym miejscu komunikację wewnętrzną, przed zewnętrzną. Należy przy tym pamiętać, iż komunikacja wewnętrzna sprowadza się do wiarygodności, która jest słowem kluczem w budowaniu relacji i profesjonalnym komunikowaniu (Seitel, 2003 s. 416).

Cele komunikacji wewnętrznej

Wśród zasadniczych celów procesu komunikacji wewnętrznej, którą w formie planów operacyjnych lub strategicznych wdraża się w organizacjach, znajduje się budowanie relacji pomiędzy pracownikami. Tym samym oczekuje się iż pomiędzy pracownikami w relacjach poziomych i pionowych zajdą zmiany, które wyeliminują lub zdecydowanie ograniczą wewnętrzne tarcia, nieporozumienia i przyczynią się do uzyskania lepszych efektów pracy. Celem działań prowadzonych w ramach komunikacji wewnętrznej jest także uzyskanie identyfikacji pracowników z organizacją, która przejawiać się będzie między innymi w kształtowaniu postawy lojalności, zaangażowania i oddania. Identyfikacja z firmą to także odpowiedzialność za jej losy i powiązanie jej sukcesów z własnym rozwojem zawodowym, ścieżką awansów czy aspektami zaliczanymi do motywatorów o charakterze finansowym. W zależności od rodzaju prowadzonej działalności, firmy mogą stawiać na pracę zespołową lub indywidualizm pracowników. W tym pierwszym przypadku celem komunikacji wewnętrznej jest uzyskanie efektu

w postaci wzajemnej akceptacji pracowników i ich nastawienie na wynik uzyskiwany przez zespół który reprezentują czy też całą organizację. Istotnym celem procesu komunikowania opartego na dialogu jest także wzbudzenie zaufania do decyzji podejmowanych na poziomie strategicznym przez kierownictwo. I w końcu z pewnością jako jeden z ważnych celów branych pod uwagę przy zmianach dokonywanych w ramach procesu wdrażania rozwiązań komunikacyjnych we wnętrzu organizacji jest kreowanie dobrej atmosfery pracy.

Badania jako element składowy strategii komunikacji wewnętrznej

Każdy program lub rozwiązanie public relations powinny być poprzedzone badaniami, jednak niestety w większości przypadków tak nie jest. Instynkt, intuicja, czy też przewidywanie oczywiście mają rację bytu, jednak nowocześnie zarządzane organizacje oczekują i wręcz wymagają czegoś więcej, czyli pomiarów i analiz a także ocen, nie tylko na końcu określonych działań ale w każdym etapie i na wielu płaszczyznach zarządzania (Seitel, 2003 s. 113).

Celem każdego procesu badawczego jest dostarczanie wartościowych danych, które następnie mogą być wykorzystane w procesie podejmowania decyzji przez członków zarządu lub przedstawicieli komórek wykonawczych w firmie. Zatem badania mają służyć jako element wspomagania procesu podejmowania decyzji, wspieranie optymalnych planów oraz kreowanie rozwiązań. Idąc dalej proces badań ma pozwolić na poznanie opinii, postaw, zaangażowania zespołów ludzkich w ramach kreowania wartości dodanej w postaci produktów, usług, idei dostarczanych na rynek. W ten sposób uzyskane wsparcie może służyć do opracowania konkretnych programów dotyczących poszczególnych obszarów zarządzania w firmie, szczególnie tych, które albo są najmocniej narażone na kryzys lub już w tym kryzysie tkwią. Dane zebrane w drodze badań pozwolą także zapobiec intuicyjnemu funkcjonowaniu w „próżni decyzyjnej". Mając na uwadze powyższe, przedsiębiorcy muszą pamiętać, iż elementem składowym każdej strategii, w tym strategii komunikacji wewnętrznej jest analiza sytuacji wyjściowej, a dobra analiza zawiera także element badawczy, bez względu na to czy opieramy się na metodzie desk research czy badaniach które zakładają wykorzystanie określonych kwestionariuszy sprofilowanych pod kątem uzyskania wiedzy w obszarach newralgicznych z punktu widzenia podmiotów zarządzających organizacją.

Podsumowując należy zaznaczyć, iż mając precyzyjne dane zbliżamy się

do opracowania kierunków zawartych w dokumencie strategii. Podstawowa jej idea sprowadza się do zastosowania silnych stron (przewag) organizacji, w tych miejscach gdzie szanse na sukces są najbardziej obiecujące (Rumelt, 2013, s.17). Dlatego tak ważna wydaje się być analiza, która poddaje niekiedy nie tylko zestaw mocnych, słabych stron organizacji, ale i podpowiada kierunki w których mogą pójść konkretne rozwiązania.

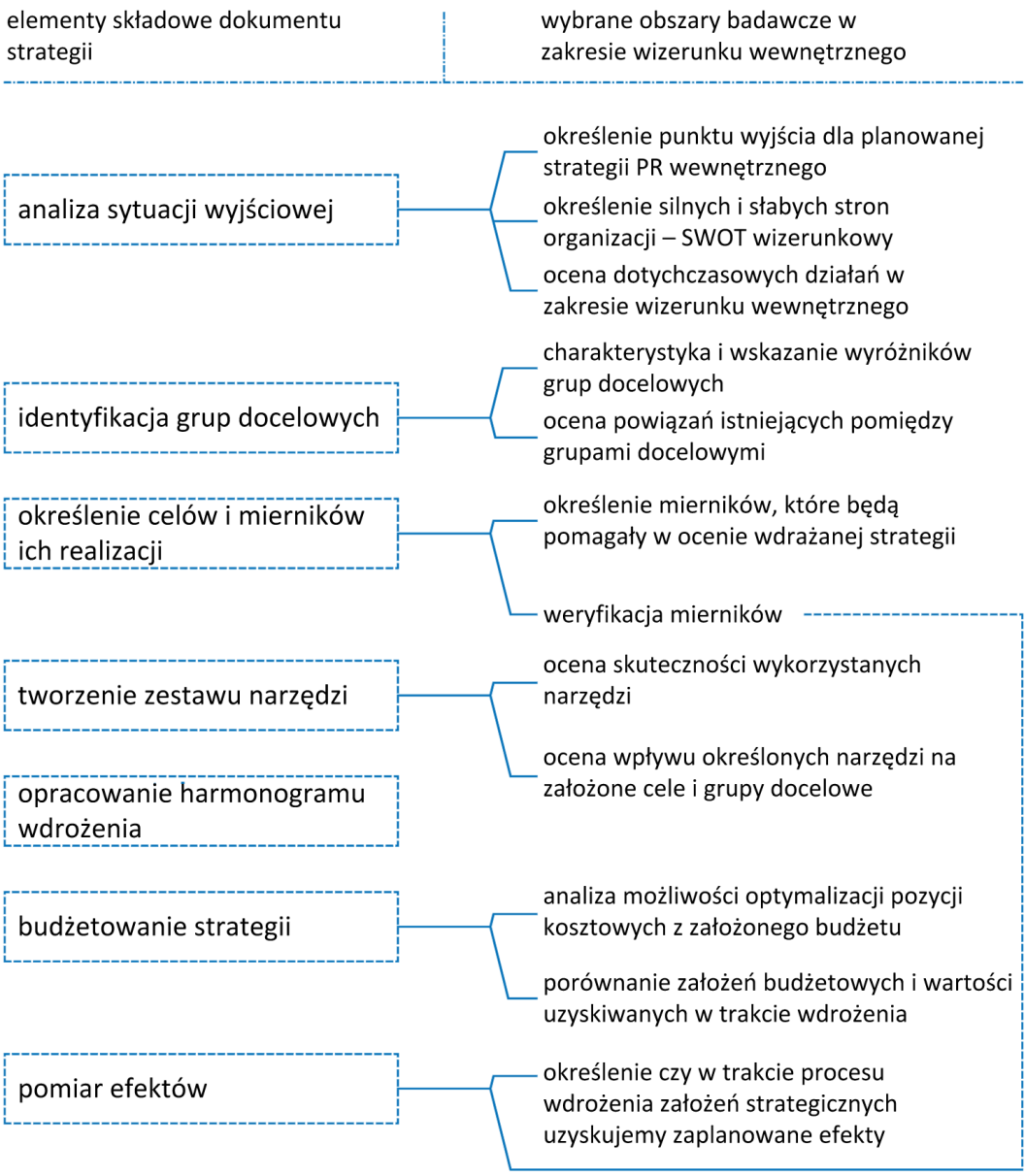
Co badamy?

Badania mogą wesprzeć proces budowy strategii komunikacji wewnętrznej, a następnie jej wdrożenia. Aczkolwiek zarząd musi każdorazowo zda sobie sprawę z tego jakie ma oczekiwania wobec procesu badawczego. Realizacja badań bez określonego celu to tylko koszty, w dodatku nieuzasadnione. Na co zatem stawia się podczas organizacji wspomnianych badań? Otóż przede wszystkim są to takie problemy jak poznanie oceny pracowników firmy w zakresie ich relacji z przełożonymi, poznanie oceny pracowników firmy w zakresie komunikacji i przepływu informacji, ustalenie czy pracownicy są zadowoleni ze swojej pracy, ustalenie poziomu lojalności pracowników względem firmy, poznanie stopnia zadowolenia pracowników z aspektów motywacyjnych, które do tej pory zapewniało im firma, ustalenie, jak pracownicy firmy oceniają warunki rozwoju, jakie zapewnia im firma, poznanie ogólnych nastrojów panujących obecnie w firmie wśród pracowników firmy, a także poznanie oczekiwań pracowników względem przedsiębiorstwa.

Wyniki badań pozwalają zarządowi podejmować decyzje w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi. Ważne zatem jest jak duża grupa tworząca zespół spełnia w firmie swoje ambicje zawodowe, jaka część pracowników ma możliwość wykorzystania swoich umiejętności, czy pomiędzy ich czasem pracy a czasem wolnym istnieje równowaga, czy patrzą z optymizmem w przyszłość firmy, jak oceniają współpracę pomiędzy pracownikami i działami, a w końcu czy postrzegają swojego pracodawcę jako firmę w której jest dobra atmosfera pracy. Oprócz tego, patrząc na sam proces komunikacji zarząd może ocenić jakość przepływu informacji. Może także określić w jakim stopniu zadania, które otrzymują do wykonania są im przekazywane w sposób zrozumiały.

Istnieje szereg obszarów, które mogą podlegać badaniom, w kontekście omawianej komunikacji wewnętrznej. Na rysunku 1 wskazano wybrane te, które mogą podlegać analizie w kontekście założeń dokumentów strategicznych.

Rysunek 1. **Wybrane obszary badawcze w procesie planowania i wdrażania założeń strategicznych**



Źródło: Tworzydło D. (2013). Badania komunikacji i relacji jako podstawa skutecznych działań w zakresie wewnętrznego public relations. W: K. Stasiuk-Krajewska, Z. Chmielewski, D. Tworzydło. *Public Relations. Nowe trendy*. Rzeszów: Wydawnictwo Newsline.

Czynniki powodujące ograniczenia skutecznego wdrożenia strategii komunikacji wewnętrznej

Skuteczność wdrożenia założeń przyjętych w strategii komunikacji wewnętrznej to nie tylko podejście zarządu, jego akceptacja dla całego procesu, ale to niestety także szereg czynników które w mniejszym bądź większym stopniu ograniczają lub wręcz uniemożliwiają osiągnięcie zamierzonych rezultatów. Wśród głównych czynników utrudniających wdrażanie strategii są zatem opór i ignorancja pracowników, wynikające w istotnym stopniu z przesłanek psychologicznych, a dokładnie z obaw o swoje bezpieczeństwo. Pracownik bowiem z założenia ma problem z akceptacją jakichkolwiek zmian, a szczególnie takich, których nie rozumie lub efektów nie jest w stanie przewidzieć lub sobie wyobrazić. Inną determinantą mającą wpływ na wdrożenie wspomnianej strategii jest niezrozumienie i brak wiary w sukces. Brak komunikacji, precyzyjnego i jasnego przekazu ze strony zarządu, który dotyczy wdrażania założeń strategii może powodować negatywne oceny co do efektów zmian.

Innym czynnikiem utrudniającym jest z pewnością złożona struktura organizacyjna (firma/organizacja z oddziałami). W takiej sytuacji piętrzą się problemy związane z przekazywaniem sobie informacji co do planowanych zmian, a ostatecznie mogą mnożyć się plotki i nieporozumienia. To zaś eskaluje i wywołać może nawet sytuację kryzysową.

Następnym ograniczeniem skutecznego wdrożenia strategii jest brak akceptacji dla jakichkolwiek innych działań motywacyjnych i mających na celu budowanie wizerunku wewnętrznego poza elementami płacowymi. Są firmy w których w zasadzie nic nie działa, żadne narzędzia nie są przyjmowane czy nawet tolerowane. Spotkania zarządu z pracownikami odbiera się jako zbędną konieczność, wyjazdy integracyjne jako bezcelowy wydatek, a biuletyny czy inne środki przekazu informacji jako marnotrawstwo papieru.

Dlatego aby wyeliminować wskazane powyżej, ale także inne czynniki powodujące problem w skutecznym wdrażaniu strategii komunikacji wewnętrznej, konieczne jest właściwe komunikowanie zmian, ze szczególnym uwzględnieniem planów zarządu w zakresie komunikacji wewnętrznej. Tylko otwartość i prezentacja strategii językiem korzyści z punktu widzenia pracowników da szanse na ograniczenie lub eliminację barier.

Wnioski

Aby skutecznie wdrażać działania zawarte w programach lub strategiach komunikacji wewnętrznej konieczne jest zastosowanie określonych zasad, wśród których na pierwszy plan wysuwa się określenie celów. Bez ich przygotowania podejmowane działania będą skazane na porażkę, bowiem będzie to oznaczało brak spójności, a nawet logiki. Ważne jest przy tym, aby określane cele wynikały z badań oraz analiz dokonanych przed wdrożeniem programów, zaś w trakcie czy po ich przeprowadzeniu badania mogą pozwolić na weryfikację założeń, lub wprowadzenie korekt czy modyfikacji.

W artykule jako jedną z barier wskazano opory pracowników względem jakichkolwiek zmian. Aby je przełamać konieczna jest przede wszystkim otwartość względem zespołu pracowniczego, komunikowanie wieloetapowe oraz dialog. Pracownicy muszą być informowani o zmianach na bieżąco, w sposób kompleksowy i na tyle pełny aby z jednej strony ilość wypływających informacji nie naruszała tajemnicy przedsiębiorstwa, a z drugiej wyczerpywała potrzeby informacyjne wynikające z deficytu danych, który posiada zespół pracowniczy. Innym istotnym aspektem, który determinuje sukces zmian w zakresie komunikacji wewnętrznej jest wiara zarządu w powodzenie działań, co przekłada się także w zrozumienie, akceptację i nawet przyzwolenie na zmiany w zespole. Aczkolwiek to nie wystarczy, bowiem w każdej organizacji, aby dokonywać zmian potrzebne jest zaufanie i jego utrzymywanie. Zespół musi rozumieć czemu mają służyć zmiany, i jakie będą ich konsekwencje.

Przypisy

[1] Ponad 40% badanych firm poza branżą informatyczną, i blisko 60% z branży informatycznej na Podkarpaciu poszukiwało do pracy w roku 2013 informatyków (programistów, sieciowców, grafików komputerowych). Ponad 60% badanych ma problemy ze znalezieniem pracowników — informatyków. Firmy szukają, chcą zatrudniać, a jednocześnie na rynku pracy nie ma wystarczającej liczby doświadczonych informatyków. W pozostałej grupie blisko połowa kandydatów do pracy, według badanych firm, posiada zbyt wygórowane wymagania finansowe. Stowarzyszenie Informatyka Podkarpacka, Instytut Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego. (2013). *Kadry dla informatyki na Podkarpaciu. Raport z badań*. Rzeszów (autor projektu badawczego: dr Dariusz Tworzydło).

[2] Stowarzyszenie Informatyka Podkarpacka, Instytut Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego (2013). *Kadry dla informatyki na Podkarpaciu. Raport z badań*. Rzeszów.

Bibliografia

1. Dubois, D.D. i Rothwell, W.J. (2004). *Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach*. Gliwice: Wydawnictwo HELION.
2. Eisenhardt, K.M., Kahwajy, J.L. i Bourgeois, L.J. (2005). Konstruktywne konflikty w zespołach zarządzających. W: *Efektywna komunikacja*. *Harvard Business Review*. Gliwice: Wydawnictwo Helion.
3. Rumelt, R.P. (2013). *Dobra strategia. Zła strategia. Czym różnią się i jakie to ma znaczenie*. Warszawa: Wydawnictwo MT Biznes.
4. Seitel, F.P. (2003). *Public relations w praktyce*. Warszawa: Wydawnictwo FELBERG SJA.
5. Stowarzyszenie Informatyka Podkarpacka, Instytut Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego (2013). *Kadry dla informatyki na Podkarpaciu. Raport z badań*. Rzeszów.
6. Tworzydło, D. (2013). Badania komunikacji i relacji jako podstawa skutecznych działań w zakresie wewnętrznego public relations. W: K. Stasiuk-Krajewska, Z. Chmielewski, D. Tworzydło. *Public Relations. Nowe trendy*. Rzeszów: Wydawnictwo Newsline.

dr Dariusz Tworzydło — prezes zarządu Instytutu Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego, Polska, prezes zarządu EXACTO sp. z o.o. Specjalizuje się w public relations oraz badaniach marketingowych. Przez dwie kadencje był członkiem Rady Etyki Public Relations oraz Prezesem Zarządu Polskiego Stowarzyszenia Public Relations. Jest autorem ponad 200 publikacji naukowych, raportów z badań, analiz oraz ekspertyz. Współtworzył wiele dokumentów strategicznych oraz planów operacyjnych w zakresie public relations. Jest doradcą zarządów firm i instytucji.

Instytut Lotnictwa
Wydawnictwa Naukowe
al. Krakowska 110/114
02-256 Warszawa
tel.: 22 846 00 11 wew. 551
e-mail: minib@ilot.edu.pl

www.minib.pl
www.twitter.com/EuropeanMINIB
www.facebook.com/EuropeanJournalMINIB