

Jacek Trębecki

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

PUBLIC RELATIONS WEWNĘTRZNE – RZECZ O GRANICACH

Słowa kluczowe: public relations wewnętrzne, internal relations, public relations, zarządzanie, marketing wewnętrzny, relacje pracownicze

Wprowadzenie

Public relations wewnętrzne zaczyna być uważane za jedno z trzech najważniejszych obszarów PR. Częściej jednak niż obszar PR traktowane jest jako zagadnienie z zakresu HR, zarządzania, a nawet marketingu. Nawet jednak jeśli zostanie potraktowane jako obszar PR, nie posiada jednoznacznie wyodrębnionych granic. Autor opracowania stara się dokonać odróżnienia podejścia do komunikowania od strony PR w stosunku do podejść od strony HR, zarządzania oraz marketingu. Dokonuje również próby określenia granic aktywności *internal relations* w organizacjach ze względu na zakres aktywności oraz czas realizacji tej aktywności. Artykuł stanowi pionierskie ujęcie tematu i jest propozycją ścisłego określenia obszaru nazywanego wewnętrznym PR.

1. Definicja public relations wewnętrznego w organizacji

Wywód dotyczący komunikowania wewnętrznego w ramach PR można rozpocząć od bazowych definicji samego *public relations*. Według największego w tym zakresie polskiego autorytetu – Krystyny Wojcik – można wymienić około 2 tys. definicji określających, czym jest *public relations*¹. Ich dokładna analiza mogłaby być tematem osobnego opracowania. Jeśli jednak skonstruować formułę, która przy zachowaniu prostoty zawierałaby elementy charakterystyczne

¹ K. Wojcik, *Public relations, wiarygodny dialog z otoczeniem*, Placet, Warszawa 2009, s. 23.

dla większości definicji, to brzmiała ona będzie według autorki następująco: *public relations* jest aktywnością komunikacyjną:

- świadomą, celową, intencjonalną i etyczną,
- nakierowaną na ukształtowania pożądanych relacji między organizacją inicjująca te działania a grupami otoczenia, które mogą odczuć skutki strategii i decyzji tej organizacji,
- metodyczną, systematyczną, planową, opartą na badaniach i analizach,
- trwałą i długookresową².

Jeszcze ściślejzego zawężenia dokonali amerykańscy autorzy, według których *public relations* to funkcja zarządzania komunikowaniem jednostki z otoczeniem, przy czym komunikowanie to powinno być świadome, celowe, dwustronne, uczciwe, zaplanowane i mierzalne³.

Powyższa definicja może stanowić punkt wyjścia do określenia, czym jest *public relations* wewnętrzne. W największym uproszczeniu to takie obszary *public relations*, w których zarówno nadawca, jak i odbiorca komunikowania funkcjonują w ramach tej samej struktury organizacyjnej⁴. W literaturze traktuje się *public relations* wewnętrzne jako naturalną przeciwwagę do komunikowania zewnętrznego i zgodnie z hasłem „*public relations* zaczyna się w domu” podkreśla znaczenie tego obszaru. Pomimo to jednak lektura najważniejszych polskich opracowań z zakresu *public relations* przynosi konstatacje, że ten obszar ciągle traktowany jest marginalnie i wyodrębniony co najwyżej ze względu na specyfikę grupy docelowej, którą są pracownicy.

2. Znaczenie *public relations* wewnętrznego w organizacji

Według autorów jednego z najpoważniejszych i najszerzych projektów badawczych środowiska PR na świecie – Europejskiego Monitora Komunikacyjnego (ECM – European Communication Monitor), ponad 1800 respondentów badań zakłada, że komunikowanie wewnętrzne i zarządzanie zmianą staną się trzecim po komunikowaniu korporacyjnym oraz komunikowaniu marki obszarem *public relations*⁵. Na takim znaczeniu *internal relations* zaważyły zapewne trzy czynniki. Rosnące potrzeby pracodawców, którzy w gospodarkach opartych

² Ibid., s. 29.

³ S.M. Cutlip, A.H. Center, G.M. Broom, *Effective Public Relations*, Pearson Education, New York 2000, s. 118.

⁴ J. Trębecki, *Konwergencja obszarów komunikowania wewnętrznego*, Wydawnictwo UEP, Poznań 2011.

⁵ A. Zerfass, R. Tench, P. Verhoeven, D. Verčič, A. Moreno, *European Communication Monitor 2010, Status Quo and challenges for Communication management in Europe*, Helios Media GmbH, Berlin 2010.

na usługach potrzebują pracowników o wysokim poziomie zaangażowania i motywacji, rosnąca dynamika zmian i wprowadzania nowych technologii, wymuszająca sprawny transfer wiedzy i umiejętności, oraz rosnące zapotrzebowanie na rzetelną komunikację ze strony pracowników, co związane jest nie tyle ze wzrostem świadomości, ale przede wszystkim ze wzrostem nowych mediów umożliwiających szybką komunikację nie tylko między pracownikami, ale od pracowników do bardzo szerokiego otoczenia.

To rosnące znaczenie podkreślane przez praktyków nie znajduje odzwierciedlenia w teorii. W zasadzie na polskim rynku wydawniczym nie ma żadnego pełnego, kompleksowego opracowania dotyczącego komunikowania wewnętrznego. Nieliczne opublikowane w języku polskim opracowania albo traktują ten temat nader schematycznie (na przykład Arkadiusz Potocki), albo ze względu na naukowe zainteresowania autora (Jacek Trębecki). Na tak dużą ostrożność w zajmowaniu się problematyką komunikowania wewnętrznego z punktu widzenia *public relations* wpływać może fakt, że ten obszar jest dość intensywnie eksplorowany naukowo i praktycznie przez przedstawicieli co najmniej trzech nurtów.

Pierwszy z tych nurtów związany jest z zarządzaniem. Wyróżnia się podejściem, w którym komunikowanie ma służyć realizacji zasadniczych celów, jakim jest planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie⁶. W praktyce realizacja działań komunikacyjnych przez struktury zarządcze ma miejsce w kilku przypadkach: gdy firma jest zbyt mała, by mieć rozbudowane specjalistyczne służby komunikacyjne, gdy znajduje się w sytuacji wymagającej bezpośredniej komunikacji ze strony zarządu, lub gdy to komunikowanie wynika z tradycji firmy lub specjalnych cech któregoś z przedstawicieli zarządu.

Drugim nurtem, bogatym w specjalistyczną literaturę, o szeroko zakrojonej metodologii badawczej, licznych wydarzeniach środowiskowych i naukowych, jest zarządzanie zasobami ludzkimi, znane również pod angielską nazwą *Human Resources Management*. Przy takim podejściu zasadniczym celem działań jest zapewnienie organizacji w odpowiednim czasie odpowiedniej ilości odpowiednio przygotowanego zasobu, jakim są pracownicy. Komunikowanie w tym podejściu spełnia więc również rolę instrumentalną i jest narzędziem uzyskania pożądanego efektu.

Trzecim podejściem, zdecydowanie najmniej obudowanym literaturowo, jest podejście marketingowe ze specyficznym spojrzeniem, jakie daje marketing wewnętrzny, z głównym celem, jakim jest pozyskanie zaangażowania specyficznego klienta, którym jest pracownik danej firmy.

⁶ S. Sudół, *Przedsiębiorstwo – podstawy nauki o przedsiębiorstwie, teorii i praktyki zarządzania*, TNOiK, Toruń 2002.

W przypadku aktywności prowadzonej przez *public relations* komunikowanie w mniejszym stopniu służy tak rozległym celom, jakie stawia zarządzanie czy HRM, lub nawet marketing wewnętrzny. Celem zasadniczym jest zbudowanie systemu skutecznej i efektywnej dwustronnej komunikacji. Podstawowa więc różnica pomiędzy poszczególnymi nurtami wynikała będzie z horyzontu celów aktywności komunikacyjnej. Od bardzo szerokiego, zakreślonego przez zarządzanie lub HRM, po nieco bardziej operacyjne w przypadku marketingu wewnętrznego, po praktyczny, jakim jest *public relations*.

3. Problematyka granic *public relations* wewnętrznego

Przy rozważaniach dotyczących komunikowania wewnętrznego można rozważać dwa czynniki stanowiące granice aktywności komunikacyjnej.

Pierwszy z tych czynników związany jest z zasięgiem oddziaływania. Zwykle przy analizie aktywności *public relations* analizuje się koncentryczne kręgi zasięgu, w którym w coraz większej odległości od centrum znajdują się grupy adresatów o coraz mniejszej istotności.

Krystyna Wojcik zasugerowała istnienie następujących koncentrycznych kręgów oddziaływania: W centrum oddziaływania znajduje się organizacja, przedsiębiorstwo, instytucja czy urząd. Najbliższy krąg to otoczenie wewnętrzne, do którego zaliczono pracowników wszystkich szczebli, ich rodziny, dyrekcję, właścicieli, agentów sprzedaży, radę nadzorczą. Ten krąg można, według autorki, nazwać systemem organizacji i utożsamić z aktywnością *public relations* wewnętrznego. Kolejne kręgi oznaczają II system gospodarczy, w którym mieszczą się nabywcy, użytkownicy, dostawcy, kontrahenci, czyli grupy związane biznesowo, do których zresztą autorka zaliczyła również potencjalnych pracowników. Bardziej odległy krąg to grupy nazwane systemem społecznym, do których należą między innymi urzędy, władze lokalne, dziennikarze, duchowni. Najbardziej odległe kręgi to ekosystem i otoczenie doraźne⁷.

Z punktu widzenia *public relations* wewnętrznego najistotniejsza jest grupa określona jako system organizacji. Wydawałoby się, że w przypadku oddziaływań komunikacyjnych skierowanych do wewnątrz organizacji linia demarkacyjna jest prosta i oddziela pracowników organizacji od nie-pracowników. Niestety, współczesny rynek pracy mocno zderegulował czytelne do niedawna podziały. Ogromna popularność nowych form zatrudnienia: kontraktów menedżerskich, umów o zarządzanie w przypadku menedżerów oraz umów o pracę tymczasową spowodowała, że kryterium, jakim było posiadanie umowy o pracę, przestało

⁷ K. Wojcik, op. cit., s. 67.

wystarczać. Jaskrawym przypadkiem byłby najwyższy przedstawiciel zarządu, którym zwykle jest prezes zarządu. To osoba, która stoi w centrum polityki komunikacyjnej. Do niej należą najbardziej integralne decyzje zarządcze, w tym określenie misji i wizji przedsiębiorstwa i ich konsekwentna realizacja. Może przy tym się zdarzyć, że formalnie z organizacją łączy go w sensie prawnym jedynie terminowy kontrakt menedżerski, z którego wynika, że pomimo podejmowania kluczowych decyzji menedżer formalnie nie jest pracownikiem, tylko podmiotem zewnętrznym świadczącym usługi zarządcze, zatrudnionym na określony, czasami krótki, na przykład roczny czas, w którym ma się wykazać konkretnymi rezultatami, najczęściej wzrostem wartości przedsiębiorstwa czy zysku dla akcjonariuszy. Kreowanie przez takiego menedżera długoterminowej strategii komunikacyjnej jest niemożliwe, a nawet krótkoterminowa będzie mało wiarygodna i bardzo zadaniowa.

Podobnie jest w przypadku pracowników tymczasowych. Teoretycznie stanowią oni załogę firmy. Jednak ich nieokreślony, tymczasowy status często zniechęca do działań komunikacyjnych mających budować poczucie lojalności i współuczestnictwa. Umowa tymczasowa, stanowiąca sposób na rozluźnienie rygorów kodeksu pracy, działa dwustronnie. Powoduje, że pracownicy pozbawieni poczucia lojalności również zmieniają pracę, nieustannie poszukują lepszych warunków i są mało podatni na oddziaływania komunikacyjne. Jeszcze większy problem wiąże się z grupami, które wprawdzie można zaliczyć do kręgu najbliższego otoczenia, ale trudno objąć je wszystkimi narzędziami komunikowania wewnętrznego. Należą do nich takie grupy jak stali kooperanci, usługodawcy (teoretycznie usługodawcą jest przecież wynajęty prezes zarządu czy pracownik tymczasowy), osoby świadczące stałe usługi. Trudno oszacować czynniki mogące stać się determinantą ich uczestnictwa w komunikowaniu wewnętrznym. Można w tym zakresie spróbować wyróżnić kilka kryteriów kwalifikacji:

1. Historia komunikacyjna – to ona każe inaczej traktować firmę, która jest wprawdzie osobnym podmiotem, ale *de facto* zawsze stanowiła integralny dział organizacji, aktualnie wyodrębniony i w ramach *outsourcingu* będący osobną spółką, a inaczej rzeczywiście zewnętrzną firmę, która pierwszy raz świadczy usługi.
2. Częstotliwość komunikacyjna – usługodawca codziennie kontaktujący się z pracownikami, na przykład konserwatorzy informatycy mają silniejsze poczucie wspólnoty niż ci, których kontakt jest sporadyczny (np. kontrolerzy instalacji).
3. Rozległość komunikacyjna – te osoby czy podmioty, które ze względu na specyfikę swego zaangażowania mają kontakt z wszystkimi pracownikami, na przykład służby ochrony na recepcji są inaczej postrzegane niż dostawcy

usług kontaktujący się jedynie z wybranymi osobami, na przykład doradca podatkowy kontaktujący się jedynie z księgową.

4. Głębokość relacji, gdzie na przykład w przypadku lekarza zakładowego czy psychologa związek emocjonalny pracowników może być bardzo głęboki, a w przypadku osób świadczących czysto techniczne usługi z kolei bardzo płytki.

Być może więc wspólnym czynnikiem decydującym o tym, czy jakaś grupa wewnętrznego otoczenia jest czy nie jest częścią organizacji i powinna korzystać z narzędzi komunikowania wewnętrznego, jest poczucie partycypacji, wspólnoty, sygnalizowane z jednej i drugiej strony.

Mamy więc do czynienia ze specyficznym czynnikiem, jakim jest intuicyjna odległość danej grupy od organizacji, instytucji, urzędu, zakładająca traktowanie tej grupy jako wnętrza lub już zewnątrz tej organizacji czy instytucji. Tę grupę czynników można określić jako charakter związku.

Drugim czynnikiem jest czas związku danej osoby czy grupy z organizacją czy instytucją. Oczywiście jest, że oddziaływaniem komunikacyjnym obejmuje się te grupy, które aktualnie związane są z inicjatorem komunikowania wewnętrznego – pracownikami, bliskimi kooperantami czy usługodawcami. Jak się jednak okazuje, granica ta wcale nie musi być tak konkretna. Oddziaływanie komunikacyjne może bowiem wybiegać w przód w ramach komunikowania wewnętrznego i sięgać dopiero po grupy potencjalnych pracowników lub sięgać wstecz i obejmować byłych pracowników, których związek formalny z inicjatorem działań komunikacyjnych wygasł.

W pierwszym przypadku aktywność komunikacyjną często określa się słowem *employer branding* – budowanie wizerunku inicjatora komunikowania jako atrakcyjnego pracodawcy. Aktywność ta związana jest z komunikowaniem wewnętrznym nie tylko dlatego, że najlepszymi i najbardziej wiarygodnymi ambasadorami organizacji są w oczach przyszłych czy potencjalnych pracowników jej aktualni pracownicy, ale również, dlatego, że często te grupy obejmuje się narzędziami komunikowania wewnętrznego.

Przykładem działań są programy aktywizujące dla studentów. W ich ramach organizuje się nie tylko szkolenia i warsztaty na uczelni, ale przede wszystkim aranżuje obecność studentów – przyszłych pracowników w organizacji poprzez system staży, praktyk, wspólnych programów projektowych, których integralnym elementem jest objęcie uczestników częścią systemu komunikacji wewnętrznej.

Podobnie jest w przypadku byłych pracowników. Oczywiście jest, że w przypadku niektórych grup pracowniczych objęci są specjalnymi programami komunikacji wewnętrznej, jak *outplacement* czy *coaching*, umożliwiającymi im odnalezienie się na rynku pracy. W przypadku pracowników o unikalnych kom-

petencjach są to programy integrujące. Zdarza się przy tym, że programy nie mają charakteru jednorazowych działań na etapie zwolnienia, ale są długoterminową aktywnością pozwalającą budować i utrzymać sieć emocjonalny związków, które pozwalają uczynić otoczenie bardziej przyjaznym. Przy takim założeniu byli pracownicy, nie tylko ci emerytowani, ale również tacy, którzy zdecydowali się na indywidualne kariery poza strukturami firmy, nadal otrzymują gazetki czy newslettery zakładowe, są gośćmi imprez jubileuszowych, wyjazdów integracyjnych, mają konto na elektronicznej poczcie firmowej i stanowią emocjonalnie część organizacji.

Podsumowanie

Wewnętrzne public relations to dziedzina zyskująca na znaczeniu. Nieadekwatnie jednak to tego znaczenia w praktyce jest prezentowana w opracowaniach teoretycznych. Przyczyną nikłej liczby opracowań traktujących komunikowanie wewnętrzne z punktu widzenia public relations może być fakt, że jest to obszar dość dobrze opisany przez autorów z takich obszarów jak human resources management, zarządzanie oraz marketing. Poważnym jednak problemem może być również fakt braku jednoznacznych granic określających grupy docelowe działań z zakresu PR wewnętrznego. Grup tych nie można wskazać nie tylko dlatego, że składają się one z przedstawicieli środowisk w różny sposób związanych z organizacją, ale także dlatego, że niejednokrotnie działaniami objęte są osoby, które dopiero mogą zostać pracownikami, jak również te, z którymi formalny stosunek pracy został rozwiązany. Artykuł może służyć jako przykład problemów, jakie z jednoznacznym definiowaniem podstawowych pojęć ma cały obszar public relations.

Literatura

- Cutlip S.M., Center A.H., Broom G.M., *Effective Public Relations*, Pearson Education, New York 2000.
- Sudoł S., *Przedsiębiorstwo – podstawy nauki o przedsiębiorstwie, teorie i praktyki zarządzania*, TNOIK, Toruń 2002.
- Trębecki J., *Konwergencja obszarów komunikowania wewnętrznego*. Wydawnictwo UEP, Poznań 2011.
- Wojcik K., *Public relations, wiarygodny dialog z otoczeniem*, Placet, Warszawa 2009.
- Zerfass A., Tench R., Verhoeven P., Verčič D., Moreno A., *European Communication Monitor 2010, Status Quo and challenges for Communication management in Europe*, Helios Media GmbH, Berlin 2010.

INTERNAL RELATIONS – ABOUT THE LIMITS

Key words: internal relations, employee relations, public relations, management, internal marketing

Summary

The article is an attempt to define the scope of internal relations as a discipline. The author describes four approaches: Management, Human resource management, marketing and Public Relations. The article also tries to determine the areas of activity of internal relations within companies.