KUKODA BERNADETT

A belső PR aspektusai

*„Könyörüljünk a szerencsétlen vállalatvezetőn, aki alkalmazottainak megmondja, hogy mit csináljanak, s mégsem történik semmi; aki dolgozóit felszólítja a kommunikációra, de az eredmény süket csönd; s aki 50 000, 100 000, 250 000 márkát invesztál a vállalati belső kommunikációba, az üzenet mégsem ér célt."**

Csoda, hogy olyan sok vezető a belső kommunikációt legjobb esetben is csak csekély mértékben tartja hatékony eszköznek? Vajon még mindig titok, hogy miért gondolják úgy: a belső kommunikációra fordított pénz felesleges kiadás?

Természetesen nem csoda és nem titok. Hazánkban ennek egyértelműen történelmi gyökerei vannak, amelyekre itt most nem kell kitérnünk, hiszen a szocialista nagyvállalat burkolt és deklarált működési és irányítási elvei ma már mindenki számára világosak. (Zárójelben megjegyzendő, hogy épp e múlt hagyott ránk néhány olyan kommunikációs csatornát, amelyek működtetése napjainkban is nélkülözhetetlen, s amelyek tárgyalására később térünk vissza.)

A public relations-nek számtalan felosztása létezik, ahány szakember és szervezet foglalkozik a kérdéssel, annyiféle. E cikknek nem célja, hogy ezek mindegyikét ismertesse, csupán eggyel szeretnénk alaposabban foglalkozni, mivel ez az a részterület, amelyre az összes többi tevékenység építhető. Csupán tájékoztatásképpen lássunk egyfajta magyar felosztást (Németh, 1995):

- kutatás,
- tanácsadás, stratégiai tervezés,
- belső kapcsolatok,
- ágazati és szakmai kapcsolatok,
- pénzügyi kapcsolatok,
- közönségkapcsolatok,
- médiakapcsolatok,
- válságkommunikáció

A belső PR jelene

A belső PR megítélése felemás: a szakma egy része a belső PR-intézkedéseket a szervezeti siker egy kulcsának tekinti, a másik oldalon pedig azok állnak, akik magáról a funkcióról döntenek, ők inkább távolról szemlélik e tevékenységet.

Európa-szerte ma 18 000 ember végez belső PR-tevékenységet (Armbrecht, 1992, 3. old.), s ez a szám nem tartalmazza azokat, akik ügynökségi munka keretén belül vannak megbízva a feladattal. A belső PR szakembereinek véleménye szerint erre az információs tevékenységre azért van szükség, mert számos feladat, probléma leküzdését segíti: befolyásolja az alkalmazottak motiváltságát, segíti identifikációjukat, és ezáltal hozzájárul egyéni teljesítményük növeléséhez. Segíti a dolgozók véleményalkotási folyamatát, és lehetővé teszi számukra, hogy környezetükben imázsalakító faktorként működjenek. Hozzájárul az érdekviszonyok pluralista elven szervezett átalakulásához, s ezáltal az alkalmazott demokrácia egy darabjává válik. Mindent egybevéve a belső PR azon tényezők egyike, amelyek egy szervezet sikerességét döntően befolyásolják. „Egyike napjaink utolsó racionalizálási tartalékainak" (Bogner, 1990, 350. old.).

Mindezek azonban a PR-gyakorlatnak csak egyik oldalát képezik, s ezzel szemben áll a következő négy momentum:

- A belső PR azokhoz a funkcionális területekhez tartozik, amelyeket recesszió esetén elsőként építenek le. Az USA 280 legnagyobb vállalatának vizsgálata kimutatta, hogy a szervezetek kétharmada néhány éve e részlegük kapacitását nem fejleszti, sőt jó néhányan leépítik azt. (Armbrecht, 1992, 4. old.)
- A belső PR-funkció gyakran egy alacsonyabb hierarchiaszinten működik. Az alkalmazotti kapcsolatokkal foglalkozó szakemberek

> A szocialista nagyvállalat burkolt és deklarált működési és irányítási elvei ma már mindenki számára világosak.
>
> ◆
>
> A belső PR befolyásolja az alkalmazottak motiváltságát, segíti identifikációjukat, és ezáltal hozzájárul egyéni teljesítményük növeléséhez.

* Nightingale, Geoffrey J. (1990): *Management-Kommunikation: kein Platz für Herr-Knecht-Verhältnisse, Blick in die Zukunft: Kommunikations-Management, Perspektiven und Chancen der Public Relations.* Verlag Rommerskirchen, p. 65.

szervezetben betöltött súlya gyakran csekély, mozgási és döntési lehetőségeik szűkösek.

- A belső PR strukturális lehetőségei széles spektrumot ölelnek fel: ugyanúgy megtalálhatjuk a személyzeti munka keretén belül, a külső PR-rel összevonva, vagy akár a marketingosztályok mostohagyermekeként. Kisebb szervezeteknél a reklámosztály vagy közvetlenül az üzletvezetés hatáskörébe tartozik.
- A belső PR megítélése és reputációja rossz. Ha megfigyeljük a szervezetek és az információs tevékenység közötti viszonyt, megállapítható, hogy sok szervezetnek nem áll érdekében nagy felhajtást csinálni a PR körül: Néhány szervezet azon fáradozik, hogy a dolgozók körében kialakult vélemény ne jusson a szervezet falain kívülre. A PR-szakmán belül a szervezeti belső újság szerkesztőjétől megpróbálnak elhatárolódni, mondván, hogy ő aranykalickában ül, s várja, hogy a finom csemegét felszolgálják neki. A PR-szakmán kívül pedig a belső PR osztozik a PR-ről kialakult általános nézettel, ami nem a legjobb. Sokan úgy gondolják, hogy ez egy identitást kereső szakma, mások úgy látják, hogy állandó válságban van, vannak, akik a morálhoz való kapcsolatát kérdőjelezik meg.

A belső PR (s talán az egész PR-szakma) ellentmondásokkal és félreértésekkel terhes. A fő probléma, hogy az elért teljesítmények bizonyítékával alig egynéhány szakember foglalkozik. Ennek oka egyrészt, hogy némelyek szerint a PR-hatásvizsgálat túlságosan időt és pénzt rabló, másrészt a kutatási eredmények azt a veszélyt is magukban rejtik, hogy a megállapításokat viszonyítani kell, ami rontja az eredmények szépségét. (Például, ha a vizsgálat során kiderül, hogy a vállalati újságot nem a tartalma miatt vásárolják annyian, hanem az apróhirdetésekért.)

Az egyes szakterületek eltérően magyarázzák a belső PR mibenlétét: A személyzeti munka oldaláról a dolgozókkal való kommunikáció hol szervezetpedagógiai, hol motivációs eszköz, hol pedig a szakszervezeti működés ellensúlya. A PR szemszögéből nézve a belső PR az imázs-multiplikátorok kiépítésének eszköze, míg marketingoldalról az eladást segíti. A human-relations elmélet idején human-relations programnak tűnt, Corporate Identity címszó alatt identitást képző láncszem, s ha szervezeti kultúráról van szó, értékközvetítőnek, illetve stabilizálónak bizonyul.

A probléma azonban valószínűleg nem a meghatározások sokrétűségében rejlik, hanem abban, hogy megfogalmazóik, legyenek azok teoretikusok, gyakorlati szakemberek, vagy akár szervezetelméleti irányzatok, saját tételeiket mindig univerzális érvényűnek tekintik, holott láthatják, hogy az egyes szakterületek és funkciók oldaláról a belső PR mást és mást jelent.

A public relations tehát nem minden további nélkül érthető és elemezhető szakterület és tudományág. Megfelelő magyarázatok és megvilágítás nélkül könnyen téves következtetésekhez és káros előítéletekhez vezethet. Éppen ezért a PR tudomány, csakúgy, mint ahogy a gyakorlati szakemberek munkájuk folyamatos magyarázatára, ábrázolására kényszerülnek, mintegy reklámozva azt. A gyakorló szakemberek ezt mindenekelőtt komoly munkával, a PR-munkafolyamat célzott ábrázolásával érhetik el a véleményalkotó közvéleménycsoportok körében. A tudomány képviselői a kutatás és oktatás területén igyekeznek olyan munkát és eredményeket nyújtani, amelyek segítségével további tudományos munkát végző lelkes szakembereket nyerhetnek a „PR-jelenség" elfogadtatására. Grunig írja: „nagy erőfeszítéseket kell tenni, hogy kiokosítsuk a közvéleményt a public relations természetéről" (Grunig and Hunt, 1984, 539. old.).

Néhány definíció...

Közel sem találkozhatunk annyi belső PR-definícióval, mint külsővel, aminek oka valószínűleg az, hogy sok szerző a belső kapcsolatokkal egyszerű PR-funkcióként foglalkozik, s mint ilyet, nem tartja szükségesnek külön foglalkozni a kérdés definiálásával. „A PR mindazonáltal felelős az alkalmazotti kommunikációért is." (Cutlip, Center and Broom, 1985, 327. old.) E cikk szerzője, mint ahogy az már elhangzott, a belső PR-t a PR részének tekinti, mégis, a szintén már említett felfogásbeli különbségek miatt, úgy gondolja, hogy nem árt a pontos definiálás.

Scott Cutlip szerint az alkalmazotti kommunikáció feladata: „olyan kölcsönösen előnyös kapcsolat identifikálása, létrehozása és fenntartása a szervezet és alkalmazottai között, melytől sikere vagy bukása függ." (Cutlip, Center and Broom, 1985, 315. old.)

Egy másik meghatározás szerint a belső PR a profit növekedését jelenti, mert csökkenti a költségeket (kevesebb a hibás termelés), növeli a szervezettel való azonosulást és a motivációt és ezáltal minőségjavulást eredményez az ügyfelekkel szemben.

Ez utóbbi meghatározás enged kitérni arra a tényre, hogy a belső PR-nek külső hatásai is vannak. Az alkalmazott egyben imázshordozó és imázsalkotó is szociális környezetében (család, barátok), a külső közvélemény hiteles információforrásnak tekinti, tehát véleménye szervezetéről saját társadalmi csoportja körében meghatározó.

Az alkalmazotti vagy belső kommunikáció több, mint tisztán kommunikáció, feladata a részvétel lehetőségének megteremtése is, s ez a következő okok miatt igen fontos:

- a társadalom minden területén egyre nagyobb szerepet kap a demokratizálódás, s a nyomás az eddig ezen folyamatok által elkerült területeken (vállalatok) növekszik;
- a humanizációs stratégiák egyre gyakrabban tartalmaznak a participáció mellett szóló elemeket (beleszólás, döntésben való részvétel);
- számos (többnyire magasan kvalifikált) alkalma-

zott a döntésben való részvétel feltételéhez köti a magasabb teljesítményt;

- a participáció a szervezeti hatékonyság emelésének eszköze lehet.

(Talán nem érdektelen zárójelben megemlíteni a participáció lényegét: a döntési folyamatok információra alapozott befolyásolása a szervezet tagjai és a menedzsment közötti interakció segítségével. A befolyás mértékét a participáció foka határozza meg.)

> A részközvélemények kialakulásához egy szervezet és közvéleménye közötti kölcsönös hatások vezetnek.

Egy további definíció a belső PR-t vezetési funkcióként értelmezi: A belső információ szervezeti struktúrán belüli információt jelent. Információs és kommunikációs tevékenységek gyűjtőfogalmának tekinthető, amely tevékenységeket szervezeteken belül, túlnyomórészt újságírói eszközök segítségével, meghatározott befogadói kör részére végeznek. A belső információ egyrészt a zsurnalizmus része, másrészt a vállalatvezetés eszköze. (Armbrecht, 1992, 75. old.) Ez utóbbi megfogalmazás tartalmazza a kulcsszót, vagyis, hogy a belső kommunikáció a vállalatvezetés eszköze, felfogása mégis régimódi, hiszen valójában nem kommunikációról, csupán egyoldalú információ-áramoltatásról beszél, ez pedig – a korábbiakból tudjuk – elavult nézet.

Részközvélemények

Minél jobban ismeri címzettjeit a kommunikátor, annál pontosabban tudja megfogalmazni üzenetét, meghatározni az ezek továbbításához szükséges csatornákat és ezáltal befolyásolni az üzenet eredményességét. De fordítva is igaz: minél kevésbé ismeri a kibocsátó üzenete befogadóit, annál általánosabb a kommunikáció tartalma, és annál kevésbé specifikus csatornákat használ az üzenet közvetítésére.

A marketingkommunikáció hagyományos szegmentálási szempontjai:

- a szociodemográfiai jellemzők szerinti, mint például kor, foglalkozás, jövedelem stb.
- a pszichográfiai jellemzők szerinti, mint individuális értékek, életstílusminták;
- és az emocionális jellemzők szerinti szegmentáció, mint örömre, szomorúságra, lelkesedésre vagy félelemre való hajlam.

A PR közvélemény-szegmentálási elmélete azonban különbözik a marketingétől: olyan „politikai" kategóriák felé orientálódik, mint témák, kommunikációs magatartás, a problémákkal való tudatosulás foka stb. (Signitzer, 1989) Éppen ez az oka annak, hogy a PR-ben nem használjuk a marketingben bevett „célcsoport" fogalmat, mert úgy gondoljuk, hogy ez leszűkítené az egyébként sokkal tágabban értelmezett „részközvélemény" fogalmat.

A PR-tudomány is megalkotta a saját szegmentációs elméletét, mely szerint a részközvélemények kialakulásához egy szervezet és közvéleménye közötti kölcsönös hatások vezetnek, ami jelentheti azt, hogy a PR-re csak akkor van szükség, ha a szervezet és közvéleménye között valamiféle konzekvenciagazdag „probléma" jelentkezik. A probléma a PR esetében nem jelent egyértelműen negatívumot, hiszen feladata nem csak a veszélyek kivédése, hanem a lehetőségek kiaknázása is.

Közvélemény-szegmentálás a belső PR-ben

Grunig a közvélemény-szegmentálást a belső PR-re is kiterjesztette, mondván, itt ugyanolyan kommunikációs problémákkal és információs szükséglettel találkozik a szakember, mint a külső PR esetén. (Grunig & Hunt, 1984, 254. old.) Abból indul ki, hogy a szervezetek komplex környezetük képmásai és így a részközvélemény fogalom a szervezet belső környezetére is alkalmazható. A szegmentáció szociográfiai és magatartás-tudományi elemeket tartalmaz. Elmélete metodikai hátteréül szolgál a specifikus kommunikációszükségletek és -szándékok azonosításához, s ezzel komoly segítséget nyújt a belső közvéleménycsoportok megállapításához. Kiindulópontja szerint a kommunikáció (a belső is) szituáció- és témafüggő, ami azt jelenti, hogy attól függ, hogy egy alkalmazott a helyzetet mennyiben fogja fel problematikusnak, mennyiben érzi érintve magát benne és mennyiben hatnak rá a helyzet áthidalása ellen szóló restrikciók.

Egy kommunikációs magatartás alapján felépített belső PR máshogy reagál, mint a kizárólag szociodemográfiai kritériumok alapján szegmentáló. Míg ez utóbbinál az általános kérdés így hangzik: mit tudunk és mit akarunk közölni, az első esetben így fogalmazzuk meg kérdésünket: melyek a dolgozók számára fontos témák és hogyan tudjuk ezeket a témákat abba a folyamatba beépíteni, amely segít az alkalmazottaknak megoldást találni saját problémáikra.

Ahhoz, hogy valamennyire általánosítani tudják belső részközvéleményeiket, Grunig és munkatársai abból indultak ki, hogy

- az erősen strukturált szervezetek alsó hierarchiaszintjein frusztrált, cinikus és fatalista dolgozói csoportok vannak. A hierarchiaszinte emelkedésével nő az érdekeltebb, problémaorientáltabb, rutinosabb dolgozók számára. Az alsóbb szinteken elhelyezkedő munkatársak kommunikációs magatartása inkább

passzív, a felsőbb szinteken lévők inkább aktív kommunikációra hajlanak;

• a gyengén strukturált szervezetek minden hierarchiaszinten inkább érdekeltebb, problémaorientáltabb, rutinosabb dolgozókkal rendelkeznek. Az aktív információkeresés – s ezzel összefüggésben az információ befogadása – sokkal gyakoribb, mint az erősen strukturált szervezetek esetén.

A kutatók a két szervezettípus esetén a következő részközvéleményeket azonosították:

Erősen strukturált szervezeteknél

• Menedzsment: motiváltság, elkötelezettség, problémafelismerés, alacsony restrikcióérzékenység, információérdekeltség, amennyiben azok tényszerűek, vagyis értékes stratégiai, politikai és versenyanalízist tartalmaznak.

• Régenszolgálók: régóta a szervezetnél dolgozó alkalmazottak, alacsony fokú problémafelismeréssel, opportunista magatartással, a belső információkat passzívan fogadják, különös érdeklődési körük: sporteredmények és pletykák („humán interest stories").

• Kvalifikált utánpótlás: magasan kvalifikált, relatíve fiatal munkatársak, akik karrierlehetőségükkel nem elégedettek, magas frusztrációs szinttel. A belső információk csak annyiban érdeklik őket, amennyiben azok szakmai változási lehetőségekről szólnak.

• Vesztesek: kvalifikálatlan fiatal munkatársak, alacsony motiváltsággal, magas fluktuációs rátával, a belső információk számukra jelentéktelenek.

Gyengén strukturált szervezeteknél

• Szakértők: magas kvalifikáció, motiváció, elkötelezettség, problémafelismerés, alacsony restrikcióérzékenység, információkban való érdekeltség, de inkább csak a szakterületet illetően, a belső információkat aktívan fogadják.

• Adminisztrátorok: többnyire adminisztrációs funkciót betöltő régi munkatársak, rutinosak, alacsony fokú problémafelismeréssel és a szervezetben való alacsony érdekeltséggel, a belső információkat passzívan fogadják.

• „Jobberek": különösebben nem kvalifikált, magas restrikcióérzékenységű munkatársak a tevékenységgel és a szervezettel való alacsony fokú identifikációval, a belső információk iránt érdeklődést mutatnak, de csak, ha sporteredményekről, „humán interest stories"-ról, vagy apróhirdetésekről van szó.

• Érdektelenek: alacsony fokú problémafelismerés, magas fokú restrikcióérzékenység, a szervezet felől jövő dolgok általános elutasítása, a belső információkat legjobb esetben passzívan fogadják.

A leírt szervezettípusok részközvélemény-profiljaiból a kommunikációs szakember különféle következtetéseket tud levonni:

• A szervezeten belüli aktív kommunikáció általában alacsony fokú, s inkább a kvalifikált, magasabb hierarchiaszinten lévő munkaerőt jellemzi. Ezen csoporton belül mindegy, hogy erősen vagy gyengén strukturált szervezetről van-e szó.

• A fent leírt aktív kommunikáció mindenekelőtt az egyén számára értékes információra koncentrálódik, vagyis olyanokra, amelyek szakmailag vagy a szervezetet illetően az egyén számára tudáselőnyt jelentenek.

• A passzív kommunikáció a hierarchiafok csökkenésével nő, de gyakoribb az erősen strukturált szervezeteknél.

• Minden szervezetben viszonylag magas az olyan alkalmazottak száma, akik egyáltalán nem érdeklődnek a szervezeti események iránt.

A belső PR akkor különösen hatékony, ha a különféle magatartásmódokkal célzottan foglalkozik, vagyis ne egyetlen intézkedést hozzunk mindenki számára (vállalati újság), hanem sokféle intézkedést pluralista szükségleti struktúrára alapozva.

A sokféle szükségletre alapozott sokféle intézkedés megköveteli, hogy a belső PR ne hirdetményorientált (aszimmetrikus kommunikáció), hanem munkatárs-orientált legyen (szimmetrikus kommunikáció).

A belső PR szükségessége

A belső PR azért nagyon fontos és nélkülözhetetlen eleme a menedzsment tevékenységének, mert az alkalmazottakkal való kommunikáció a szervezet működésének hatékonyságát növeli. A szervezeteknek napjainkban különböző fenyegetettségekkel kell szembenézniük, mint például növekvő társadalmi differenciáltság, az ezzel járó komplexitás, a demokratizálódási folyamat felgyorsulása és az értékrendek megváltozása.

A társadalmi differenciálódás olyan helyzeteket teremthet, amelyek az alkalmazottak számára egyre kevésbé átláthatók. A fejlődés egyik következménye a világkép torzulása, amit nem csupán a hiányzó, de az egyoldalú információáramlás is okozhat. Az embereknek szükségük van az orientálódásra, amely szükségletet információkkal elégítik ki, ezért egyetlen szervezet sem engedheti meg magának, hogy hiányozzon erről az információs piacról. A dolgozókkal való kommunikáció biztosíthatja a szervezetről kialakult kiegyensúlyozott képet.

A társadalmi komplexitás másik következménye a szakmai és emberi izoláció. (Armbrecht, 1992, 297. old.) Az ok elsősorban a társadalom tömegszerűvé válásában keresendő, amelynek következtében az egyén növekvő izolációja, társadalmi elidegenedése alakul ki. A szervezetek ezért rá vannak kényszerítve, hogy egy pozitív, a személyre ható kommunikációs folyamatot építsenek fel. A belső PR feladata lenne, hogy a munkavállalóból nagykorú, tájékozott munkatársat csináljon, segíteni kell, hogy korábbi kapcsolatát a szervezethez és szociális környezetéhez visszanyerje. Ez abban az esetben sikerülhet, ha a kommunikáció segítségével megpróbáljuk az „üzem-

tömeget" átlátható emberi kapcsolatok hálózatává alakítani, ahol kulcsszerepet kap a személyes kommunikáció.

A demokratizálódási folyamatban is óriási szerepe van az információnak, mert a szervezetnek újra és újra meg kell győződnie arról, hogy képes társadalmi funkciójának betöltésére, vagyis, hogy szolgáltatásaira, vagy mondjuk inkább úgy: szolgálataira a társadalom igényt tart. „Az információ a demokratizálódási folyamat előfeltétele, mert emberi tudást közvetít." (Kalmus & Claasen, 1979, 6. old.) A tudás lehetővé teszi vélemények és ítéletek alkotását, és ezzel a társadalmi elfogadás fontos tényezőjévé válik, ami nélkül egyetlen szervezet sem képes a hosszú távú fennmaradásra. Aki információt közöl, az számíthat a megértésre és támogatásra. A társadalmi demokratizálódási folyamatnak a szervezetek belső életére is óriási hatása van: Az ipari munkás üzemi alkalmazottá vált, a munkaerő értékes munkatárssá és mindenekelőtt „együttgondolkodóvá", ami nélkül nincs sikeres vezetés, s aligha várhatunk bevételt.

A munkatárssá való „emancipáció" következménye, hogy az alkalmazottak érdekeltebbekké váltak a munkafeltételek kialakításában való részvételben és készek a felelősségvállalásra. Az információ ebben az összfüggésben nagyon fontos szerepet játszik: „Aki informált, az együttgondolkodik. Az együttgondolkodás erősíti a közös munkát és növeli a teljesítményt. Aki informált, az részt tud venni a döntésekben, s ezáltal nő a közös felelősségvállalás." (Uo.)

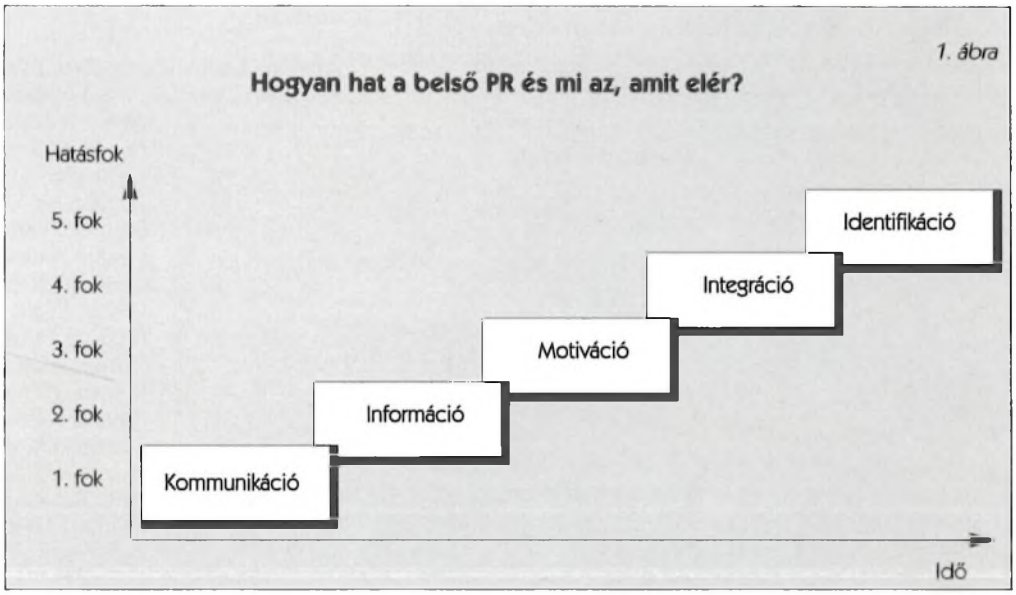
A vállalati belső kommunikáció segítheti a szervezeten belüli összeütközések megoldását, illetve elkerülését azáltal, hogy a különböző érdekcsoportok között kapcsolatot teremt, és megpróbálja az érdekkülönbségeket kiegyenlíteni. Így hozzájárul a szervezeti béke megőrzéséhez és a súrlódások megoldásához.

És végül a magasabb fokú részvételre való törekvések oka az értékrendek megváltozása, ami oda vezetett, hogy az emberek egyre érdekeltebbé váltak egzisztenciájuk feltételeinek egyeztetésen alapuló megteremtésében. Az emberek nagykorúvá váltak, már nem engedelmeskednek feltétlenül olyan utasításoknak, amelyeket nem értenek. Kedvetlenekké válnak, ha senki nem közli velük, hogy ezt vagy azt miért csinálják, ami pedig a szervezeti sikertelenséghez vezethet.

Milyen eszközöket vehetünk igénybe a belső PR-hez?

A PR szakirodalma átfogó képet ad a felhasználható eszközökről. Vannak közöttük konvencionálisak, mint például a vállalati belső újság, és vannak egészen újak, modernek, mint a videó. Ezek bevetése természetesen a személyi és pénzügyi kapacitás függvénye, de mindenképpen meg kell jegyeznünk, hogy minél szélesebb spektrumot fog át ezen felhasznált eszközök száma és fajtája, annál nagyobb lehet az elért hatás. A lehetséges eszközök igen nagy száma miatt itt most eltekintünk azok felsorolásától.

A heterogén dolgozói és feladatstruktúrával rendelkező nagyobb szervezetek számára a szakemberek részközvéleményekre szegmentált kommunikációs munkát javasolnak. A belső kommunikációs médiumok között megkülönböztethetünk olyanokat, amelyek minden egyes dolgozó számára közvetítenek információkat (újság, videó, magazin stb.) és olyanokat, amelyek a különböző vezetői szinteken lévő munkatársakat szükségletorientáltan tájékoztatják (brossúrák, értékesítők, belső információszolgálat stb.).



Az *1. ábra* egy tipikus hatásmodellt mutat be lineáris lépcsőzetes formában. (Armbrecht, 1992, 303. old.) A kiindulási pont a kommunikáció, mert lehetővé teszi a környezet megragadását és értékelését. A kommunikáció mint cserefolyamat információkat generál, ami bizonyos tények ismeretét követeli meg. A tudás azután motivációhoz vezet, és ennek megfelelő kifejeződése később az integrációhoz és identifikációhoz, ami a kommunikáció útján elérhető legmagasabb foka a szervezeti életben való részvételnek, részesedésnek.

Azoknak az alkalmazottaknak, akik szervezetükkel teljesen identifikálódtak, többé már nem lehet probléma az elvárt teljesítmény nyújtása. Ezek az al-

kalmazottak szervezeti értelemben maximálisan hatékonyak. Így a belső PR ahhoz akar hozzájárulni, hogy a munkatársakat az identifikációs görbe legmagasabb fokára juttassa, mert „az indentitás a rentabilitás szoftverje" (Canfield and Moore, 1973), a szervezet pszichológiai alaptőkéje.

1980-ban egy angliai iparvállalat felmérést készített, amelyben a megkérdezettek többek között arra válaszoltak, hogy szerintük mi a belső PR célja. Az eredmények a következők:

- a szervezet hatékonyságának emelése (64%);
- a munkamorál javítása (48%);
- megfelelés a dolgozók információra való jogának (47%);
- a változások elfogadási szintjének növelése (44%);
- a vezetési feladatok keresztülvitelének egyszerűsítése (35%);
- konfliktusok csökkentése (19%);
- a bérkövetelések anticipálása (15%);
- a dolgozók flexibilitásának növelése (14%);
- jogi előírásoknak való megfelelés (14%);
- a szakszervezeti nyomásnak való megfelelés (5%);
- az általános társadalmi fejlődésnek való megfelelés (4%) [Arnott, Minton and Wilders, 1985]

Albin Wallinger könyvében táblázatba foglalva ábrázolta a belső PR-célokat (Wallinger, 1994, 131. old.):

Belső PR-célok	
Célok	**Részcélok**
Információ	A szervezeti célok közvetítése; jövőbeli tervek ismertetése; a döntésekhez szükséges háttérinformációk szolgáltatása; pletykákkal és előítéletekkel szembeni védekezés
Bizalomépítés	Bizalom • a szervezettel; • a piacgazdasággal; • és a vállalkozói tevékenységgel szemben
Megértés	Megértés • a dolgozó világ; • egy új szervezet; • és egy új szervezeti rend iránt
Motiváció	Emelkedés • a teljesítmény (sikerorientáltság); • a munkakészség és elkötelezettség; • felelősségvállalás terén
Dialógus	A dolgozók közötti kommunikáció javítása; a mi-tudat és az összetartozás érzésének kialakítása
Lojalitás	A szervezethez való kötődés kialakítása, fluktuáció csökkentése

Ugyanebből a forrásból értesültünk arról is, hogy egy németországi felmérés eredményei szerint hol vannak a belső PR legnagyobb hiányosságai. A kérdésre, hogy mit kellene a belső kommunikáción javítani, a dolgozók a következő válaszokat adták:

- rövidebb és közvetlenebb információs csatornákra lenne szükség;
- inkább a közvetlen felettestől várnának információt;
- a szervezeti változásokkal, szervezeti célokkal, a gazdasági fejlődéssel, a személyügyi változásokkal kapcsolatban átfogóbb információkra lenne szükség;
- az információknak időben kellene érkezniük.

A magyarországi tapasztalatok e fentiekhez hasonló hiányosságokat mutatnak. A hiányosságok kiküszöböléséhez nem szabad elfelejtenünk, hogy a PR olyan tevékenység, amely elől egyetlen szervezet sem zárkózhat el, amely egyetlen percre sem szünetel, munkanap, ünnepnap egyaránt funkcionál, s ennek nemcsak a vezetés minden szintjén, de a dolgozók körében is tudatosulnia kell.

Irodalom

Armbrecht, Wolfgang (1992): *Innerbetriebliche Public Relations*. Opladen: Westdeutscher Verlag

Arnott, Minton and Wilders (1985): *Employee Communications in the 1980's*. Oxfordshire: Tax and Business Law Publishers

Bogner, Franz M. (1990): *Das neue PR Denken*. Wien: Ueberreuter

Canfield, Bertrand R. & H. Frazier Moore (1973): *Public Relations*. Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, Inc.

Cutlip, Scott, Allen Center and Glen Broom (1985): *Effective Public Relations*. Englewood Cliffs NJ.: Prentice Hall.

Grunig, James E. & Todd Hunt (1984): *Managing Public Relations*, New York: Holt, Rinehart & Winston.

Kalmus, Michael & Dorit Claasen (1979): *Zielgruppe unbekannt*, Köln: Instituts Verlag

Németh Márta (1993): *A public relations nemzetközi értelmezései; a külföldi tapasztalatok hazai alkalmazásának lehetőségei és nehézségei*. (Kandidátusi értekezés) Budapest.

Nightingale, Geoffrey J. (1990): *Management-Kommunikation: kein Platz für Herr-Knecht-Verhältnisse, Blick in die Zukunft: Kommunikations-Management, Perspektiven und Chancen der Public Relations*. Verlag Rommerskirchen.

Signitzer, Benno (1989): *„Aspekte neuerer Public Relations-Theorie und wissenschaftliche PR-Beratung"*, PR-Magazin, Nr. 11, p. 31–42.

Wallinger, Albin (1994): *Management by Matrix*, KuK Verlag