

Piotr Żołądkowski¹

Public Relations w branży logistycznej – PR wewnętrzny

Czy lubimy chodzić do pracy? Czy w pracy czujemy się dobrze? Czy jesteśmy dobrze poinformowani, wiemy gdzie zmierzają firma, jakie ma cele, jak zamierza je osiągnąć? Czy szefowie nas słuchają? Czy atmosfera pracy sprzyja efektywnemu wykonywaniu obowiązków, czy jesteśmy zmotywowani do pracy i nie narzekamy? Czy, kiedy narzekamy, mamy z kim porozmawiać o naszych problemach? Czy pracodawca słucha nas uważnie i nie lekceważy?

Powyższe pytania to tylko część pytań, jakie może postawić sobie szef w stosunku do swoich pracowników, a także pytania, jakie każdy z pracowników może postawić sobie samemu. Odpowiedzi na te oraz wiele innych pytań dotyczących naszej pracy, naszych obowiązków, naszej firmy, naszego zaangażowania, są kluczowe dla zdefiniowania roli PR wewnętrznego w firmie.

PR wewnętrzny to w głównej mierze komunikacja. Pracownik dobrze poinformowany to pracownik, który jest pewny przyszłości, nie obawia się, jest chętny do współpracy i zaangażowania – czasem nawet zaangażowania wykraczającego poza zakres obowiązków. PR wewnętrzny to jednak nie tylko sama komunikacja – to swego rodzaju klimat, jaki pracodawca za pomocą technik PR wytwarza w firmie oraz sposoby, jakimi wpływa na pracownika.

„Public relations wewnętrzne to działania podejmowane przez przedsiębiorstwo wobec swoich pracowników. Zazwyczaj odnoszą się one do osób aktualnie zatrudnionych, nieraz jednak zdarza się, że swym zasięgiem obejmują także pracowników emerytowanych bądź potencjalnych (na przykład studentów). Ponieważ public relations wewnętrzne polega głównie na odpowiednio prowadzonej polityce informacyjnej, często nazywane jest także internal communications (komunikacja wewnętrzna), bądź human communications. Czasami o public relations wewnętrznym mówi się także human relations”².

Funkcje PR wewnętrznego

Do najważniejszych funkcji PR wewnętrznego zaliczyć można:

- zarządzanie komunikacją wewnętrzną
- kształtowanie postaw lojalności i zaufania wobec firmy
- kreowanie sprzyjającej atmosfery w firmie
- motywowanie pracowników i inspirowanie do aktywności
- kreowanie wizerunku zewnętrznego
- wzmacnianie poczucia jedności wśród grup pracowniczych.

Powyższe funkcje są generalne i można z powodzeniem rozbić je na podkategorie.

Każdy pracownik powinien mieć jasno określone zadania, jakie firma przed nim stawia. Pracownik powinien jednak wiedzieć również, jaka jest misja firmy, jakim wartościami kieruje się cała organizacja z zarządkiem na czele, gdzie zmierzają przedsięwzięcia. To bardzo ważne funkcje, które bezpośrednio wpływają na jakość wykonywanej pracy.

Istotne jest w PR wewnętrznym podejście mówiące o wpływie, jaki ma środek organizacji na wizerunek zewnętrzny. Szczególnie ważne jest to we wszystkich branżach usługowych, kontaktach z klientami. Pracownik zadowolony z pracy, dobrze poinformowany, zmotywowany, jest wizytówką firmy, która przekłada się na zadowolenie Klienta, a docelowo na reputację przedsiębiorstwa. Jest to bardzo ważny aspekt PR wewnętrznego.

Podstawowe narzędzia komunikacji wewnętrznej

W raporcie z badania GFMP Management Consultants na temat trendów i wyzwań w obszarze zarządzania, HR i komunikacji wewnętrznej z października 2009 roku zawarte są dane dotyczące zarówno stosowanych narzędzi PR wewnętrznego, jak i skali ich wykorzystywania przez przedsiębiorstwa.

Do najczęściej wykorzystywanych narzędzi w komunikacji wewnętrznej należy, według autorów raportu, Internet, eventy i imprezy integracyjne, spotkania i prezentacje kierowników dla zespołów, tablice informacyjne oraz wydawnictwa wewnętrzne. Raport zawiera całą gamę narzędzi, jakimi posługują się menedżerowie w komunikacji wewnętrznej, jednak powyższe zdecydowanie dominują. Raport badał dwie kategorie przedsiębiorstw: małe i duże. Charakterystyczne jest, że w dużych organizacjach Internet jest zdecydowanie najczęściej wykorzystywanym narzędziem w komunikacji z pracownikami.

Interesujące jest, że według danych z raportu wynika, że polskie przedsiębiorstwa najczęściej w komunikacji z pracownikami koncentrowały się na: komunikowaniu zmian w firmie; doskonaleniu istniejących narzędzi komunikacji; komunikowaniu określonego projektu; komunikacji strategii/ wizji/ misji; organizowaniu imprez i spotkań firmowych; doskonaleniu komunikacji góra – dół. Niestety, raport pokazuje, że taki element jak doskonalenie komunikacji dół – góra jest zdecydowanie niżej plasowany od wymieniowych aspektów. Unaocznia

¹ Autor jest wykładowcą „PR i komunikacji w organizacji” w Wyższej Szkole Finansów i Zarządzania w Warszawie. Prowadzi również zajęcia na studiach podyplomowych, MBA oraz w Studium Zarządzania Zasobami Ludzkimi INE PAN. Jest też konsultantem firm w zakresie PR (przyp. red.).

² B. Rozwadowska „Funkcja i rola public relations wewnętrznego” [w:] B. Rozwadowska „Public Relations. Teoria – Praktyka – Perspektywy.”, Wydawnictwo Studio Emka Sp. z o. o., Warszawa 2010, s. 116.

to, że obszar ten jest nadal niedoceniany w polskich przedsiębiorstwach.

Zapewne wynika to z podejścia firmy do pracownika, którego cechą jest dobrze przekazana informacja. Silne organizacje stawiają jednak w dużej mierze na komunikację dół – góra, słuchając własnego pracownika. Podejście takie ma bardzo konkretne korzyści, które mogą przełożyć się wymiennie na funkcjonowanie firmy. Niejednokrotnie szansa, jaką otrzymują pracownicy pytani o zdanie czy opinie na temat własnej pracy, czy pracy firmy, owocuje innowacjami, usprawnieniami. Warto słuchać pracownika, bowiem jego opinia jest kluczowa w sprawnym zarządzaniu całą firmą.

PR wewnętrzny – przykład DPD

Poniższy przykład jest zobrazowaniem filozofii i polityki firmy względem pracowników.

Wymagania i praca mogą być bowiem dobrze wykonywane, gdy polityka informacyjna w przedsiębiorstwie jest na wysokim poziomie, a jednym z jej najważniejszych celów jest dostarczenie wiedzy i zrozumienia zachodzących w firmie procesów.

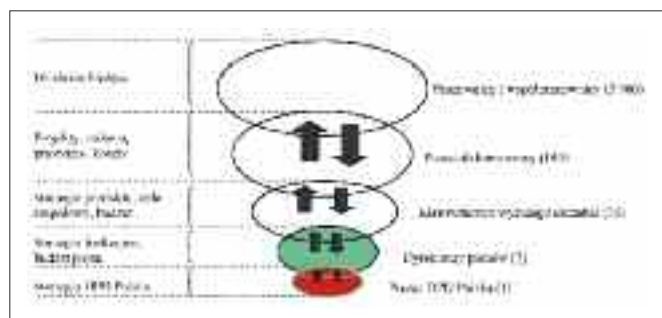
„Kierownictwo DPD Polska założyło, iż stawianie pracownikom wymagań musi być poprzedzone zapewnieniem im odpowiedniego poziomu wiedzy i pomocy w zrozumieniu procesów. Dostęp do wiedzy jest fundamentem procesu budowania odpowiedzialności osób zatrudnionych na różnych szczeblach organizacji. Pracownicy zadowoleni, to pracownicy zaangażowani, a w konsekwencji odpowiedzialni.



Co ważne, odpowiedzialność pracownika i działanie „jak właściciel” są możliwe do osiągnięcia tylko wówczas, gdy osoba zatrudniona ma możliwość współdecydowania o polityce firmy. Oddanie wpływu na decyzje zapadające w najbliższym otoczeniu pracownika ma niewątpliwie zasadniczy wpływ na podejmowane przez niego decyzje.

Od czego zaczęliśmy...

Punktem wyjścia dla działań DPD Polska w zakresie wzmocnienia komunikacji były szczegółowe badania i analizy satysfakcji pracowników DPD Polska, które pozwoliły na rzetelną ocenę obszarów, wymagających doskonalenia.



Rys. 1. Schemat współdecydowania i współodpowiedzialności w DPD.
Źródło: materiały wewnętrzne DPD Polska.

Pod koniec 2006 r. przeprowadzono pierwsze z cyklu badanie, którego celem było określenie, w jakim stopniu pracownicy identyfikują się z firmą i jak oceniają przepływ informacji. Pytania z zakresu komunikacji dotyczyły takich kwestii, jak między innymi relacje pracowników w kontaktach z przełożonymi i współpracownikami, dobry dostęp do informacji, poczucie satysfakcji z pracy w DPD. W ankiecie znalazło się również miejsce na własne wnioski i postulaty pracowników.

Wyniki pokazały, że warto wzmocnić stopień identyfikacji pracowników z firmą. W tym celu, w 2007 roku, podjęliśmy decyzję o opracowaniu kodeksu wartości obowiązujących w DPD Polska, wprowadzającego politykę współodpowiedzialności i współdecydowania oraz nowe zasady komunikacji wewnętrznej (projekt WIN WORDS).

Kodeks wartości – współodpowiedzialność i współdecydowanie

Sukces w branży zależy od zatrudnionych ludzi. To nasi pracownicy kontaktując się bezpośrednio z klientami, mają równocześnie największy wpływ na wizerunek firmy na zewnątrz. Dlatego tak istotne jest, by osoby współpracujące z firmą wykazywały odpowiednią motywację i zaangażowanie w swoją pracę.

W trakcie prac nad kodeksem skupiono się więc na czynnikach, które wpłyną motywująco na działania wszystkich pracowników, zwłaszcza tych luźno związanych organizacyjnie z firmą, a tak istotnych w kształtowaniu jej wizerunku na zewnątrz, jak kurierzy.

Za kluczowe zasady obowiązujące w kodeksie DPD Polska uznaliśmy **współdecydowanie i współodpowiedzialność**. Dzięki temu wszyscy pracownicy – także kurierzy, współpracujący z firmą jako niezależne podmioty gospodarcze, mogą uzyskać poczucie partycypacji w procesie podejmowania decyzji, ich opinia jest szanowana i brana pod uwagę.

Proces wdrażania w firmie kodeksu wartości rozpoczęto od standardowego szkolenia z zakresu rozwoju kompetencji menedżerskich i komunikacji. Zostało ono wzbogacone o trzy istotne aspekty:

1. nabycie wiedzy i umiejętności wprowadzania zmian i brania odpowiedzialności,
2. wypracowanie własnych narzędzi oceny i rozwoju odpowiedzialności oraz wprowadzenie umiejętności przeprowadzania zmian i odpowiedzialności jako elementu kultury organizacyjnej,
3. włączenie pracowników na wszystkich poziomach w podejmowanie decyzji i zapewnienie identyfikacji z decyzjami podejmowanymi przez przełożonych oraz poprawa komunikacji dwustronnej.

W celu wypracowania własnych narzędzi oceny i rozwoju odpowiedzialności pracowników nawiązano współpracę z firmą szkoleniową zajmującą się rozwijaniem kompetencji. Podczas serii spotkań z pracownikami podzielonymi na grupy zadaniowe zdefiniowano pojęcie odpowiedzialności w odniesieniu do poszczególnych stanowisk. Wypracowane definicje zapisano w prosty i zrozumiały sposób, na przykład: „magazynier odpowiada za sprzęt i materiały”, „kierownik nadzoruje pracę podwładnych i odpowiada za jej efekty itd.”. Taki sposób pracy nad definiowaniem pojęć i zadań dał pra-

cownikom poczucie współuczestnictwa i oddziaływania na procesy zmian w firmie.

Omówienie i dostosowanie do standardów firmowych hasła odpowiedzialności stało się podstawą do stworzenia narzędzia służącego do jej pomiaru. W ten sposób powstał firmowy arkusz oceny, zawierający między innymi opis kompetencji oraz zachowań pożądaných i niepożądaných. Ustalono, że odpowiedzialność może być mierzona w 7 obszarach, które składają się na cykl wyznaczający konkretne zadania – od momentu rozpoczęcia, przez realizację, zakończenie, aż do etapu poprawiania błędów i stworzenia nowych ulepszonych rozwiązań.

Cykl podejmowania odpowiedzialności (źródło: materiały wewnętrzne DPD Polska)

- samodzielne doprecyzowanie i zrozumienie potrzeb i celów
- aktywne podjęcie zobowiązania
- realizacja i monitorowanie
- samodzielne sprawdzenie wyników w porównaniu z założeniami
- przyjmowanie konsekwencji
- samodzielna analiza błędów – przyczyn ich powstawania
- tworzenie pomysłów rozwiązań i planów naprawczych.

Do każdego z elementów cyklu stworzono odpowiedni kodeks zachowań. Zawiera on opis konkretnych działań i postaw, ważnych w procesie realizacji zadania. Dzięki temu przełożony ma możliwość dokładnej analizy stosunku pracownika do wykonywanej pracy. Narzędzie wykorzystywane jest przede wszystkim w procesie ocen pracowniczych, przeprowadzanych raz do roku. Ten prosty model umożliwia także przeprowadzenie przez pracownika samokontroli³.

Podsumowanie

Można zaryzykować tezę, że przyszłość polskich i zagranicznych przedsiębiorstw w dużej mierze zależy od komunikacji wewnętrznej. To, w jaki sposób nasz zespół, pracownicy wypełniają swoje zadania, w jaki sposób podchodzą do pracy, przełożonych, klientów, stanowi o sukcesie firmy. Można zatem sparafrazować: „Jak nas widzą tak nas piszą ... i dalej ... jak nas opiszą, tak nas wycenią”. Warto zatem przykładać wagę do PR zewnętrznego i wewnętrznego. To stanowi o naszym sukcesie. Pracownik to kapitał.

LITERATURA

1. J. Olędzki, D. Tworzydło, *Public relations. Znaczenie społeczne i kierunki rozwoju*, Wyd. PWN, Warszawa 2006.
2. B. Rozwadowska, *Public relations. Teoria, praktyka, perspektywy*, Wydawnictwo Studio Emka Sp. z o. o., Warszawa 2002.
3. E. Rozpara, „Przewaga konkurencyjna budowana na zasobach niematerialnych. Kultura organizacyjna DPD Polska. Studium przypadku.”, Warszawa 2010.
4. www.proto.pl

³ E. Rozpara „Przewaga konkurencyjna budowana na zasobach niematerialnych. Kultura organizacyjna DPD Polska. Studium przypadku.”, Warszawa 2010, s. 21-23.