

Katarzyna Kulig-Moskwa

WEWNĘTRZNA KOMUNIKACJA JAKO ZAKRES ODDZIAŁYWANIA *PUBLIC RELATIONS* – CELE, ZASADY, ZNACZENIE, NARZĘDZIA

1. Wstęp

Jedną z gałęzi, która wykształciła się w ramach *public relations* (PR) jest PR skierowany do pracowników firmy, określany jako wewnętrzny *public relations*. Komunikacja wewnętrzna w każdej organizacji jest bardzo ważna, może nawet ważniejsza niż komunikacja zewnętrzna. Słynne powiedzenie spotykane w literaturze fachowej głosi, że „*public relations* zaczyna się w domu”, dlatego stworzenie dobrej komunikacji wewnętrznej jest podstawą do stworzenia dobrej i przynoszącej wymierne efekty komunikacji zewnętrznej. Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie istoty i znaczenia komunikacji wewnętrznej dla przedsiębiorstwa oraz zaprezentowanie narzędzi wewnętrznego PR, które można wykorzystać do tworzenia efektywnego systemu komunikacji wewnętrznej.

2. Podstawowe cele i zasady komunikacji wewnętrznej

Podstawowym celem wewnętrznego PR jest budowanie pozytywnych relacji w miejscu pracy. Efektywna komunikacja w firmie jest podstawą do budowania jak najlepszych relacji wewnątrz firmy i tworzenia pozytywnej atmosfery pracy. Stworzenie efektywnej wewnętrznej komunikacji w firmie to zadanie PR. Działania PR skierowane do pracowników mają na celu przede wszystkim [Wojcik 2005, s. 738]:

- wzbudzanie zaufania pracowników do firmy, pracodawcy,
- osiąganie pożądanego stanu relacji pracodawca – pracownik oraz między pracownikami,

- kształtowanie lojalności wobec pracodawcy, odpowiedzialności pracownika za firmę,
- podniesienie jakości pracy dzięki doinformowaniu pracowników i tworzeniu pozytywnej atmosfery w pracy,
- uczynienie z pracowników ambasadorów (rzeczników) w kontaktach firma – otoczenie,
- zwiększenie zaangażowania pracowników w pracę, w życie firmy,
- zwiększenie motywacji, zadowolenia pracowników.

Aby można było osiągnąć powyższe cele, komunikacja wewnętrzna musi uwzględniać poniżej opisane zasady. Komunikacja wewnętrzna musi być dostosowana do samej organizacji, jej branży, wielkości, kultury organizacyjnej. Komunikację należy systematycznie planować, wprowadzać i kontrolować jej efekty. Duże firmy potrzebują do stworzenia efektywnego systemu komunikacji wewnętrznej sformalizowanego modelu, który zawierałby procedury, zasady postępowania itp. Ma to znaczenie szczególnie w firmach o rozbudowanej i rozproszonej strukturze. Brak sformalizowanych reguł komunikacji wewnętrznej lub ich nieprzestrzeganie prowadzi do paraliżu firmy [Bednarz 2006].

Częstym problemem z zakresu komunikacji w firmie jest komunikacja między przełożonym a podwładnym. Profesor D.Q. Miles zdiagnozował sześć najczęściej popełnianych błędów [Black 2006, s. 142]:

- kierownictwo wymaga zbyt wiele, a słucha zbyt rzadko i mało,
- przekazywane informacje są w większości niezrozumiałe,
- informacje zawierają zbyt wiele tematów interesujących kierownictwo, a nie pracowników,
- komunikaty są przeładowane propagandą,
- jest zbyt mało otwartości i szczerości,
- komunikacja ma niewielki związek z możliwością zmian.

Poważnym problemem komunikacji wewnętrznej jest sytuacja, kiedy pracownicy dowiadują się o wydarzeniach w firmie z nieformalnych źródeł albo z gazet czy z telewizji. To pracownicy powinni pierwsi dowiadywać się o wydarzeniach w firmie, a nie otoczenie zewnętrzne.

Podstawą do stworzenia efektywnej komunikacji w firmie jest budowanie klimatu zaufania. F. Bartolome uważa, że wpływ na budowanie zaufania między przełożonym a podwładnym mają następujące elementy [Bartolome 2005, s. 88]:

- Komunikacja musi być zawsze dwustronna.
- Wsparcie oznacza bycie otwartym na problemy pracownika, pomocnym, wykazującym zainteresowanie.
- Szacunek wobec tego, co mają do powiedzenia pracownicy.
- Uczciwość oznacza wyrażanie uznania lub obciążenie winą w stosownych przypadkach.
- Przewidywalność to dotrzymywanie słowa.
- Kompetencja oznacza znajomość własnego fachu i dobre jego wykonanie.

Szef firmy powinien dążyć do otwartości i szczerości w kontaktach z pracownikami. „Marek Loehr, dyrektor wykonawczy Salomon Smith Barney, powiedział: Kiedy porozumiewasz się otwarcie, to stwarzasz szansę na wydobyć z ludzi tego, co w nich najlepsze – energii i kreatywności. Jeśli nie robisz tego, to czują się jak kółka w maszynie – uwięzieni w potrzasku i nieszczęśliwi” [Goleman 2005, s. 245]. Kluczem do stworzenia komunikacji opartej na zasadzie otwartości i sprzyjającej zaufaniu jest wiarygodność kierownictwa, zarządu. Kierownik musi być dla pracowników wiarygodny – zawsze mówić prawdę, komunikować się w sposób szczerzy i rzetelny. „Jeśli pracownicy widzą, że zarząd podejmuje działania na podstawie otrzymanych od nich informacji, cały proces komunikacji nabiera wiarygodności. A kiedy stanie się już w pełni wiarygodny, porozumiewanie się będzie prawdziwym narzędziem zwiększania zysku” [Goleman 2005, s. 245]. Przykładem na powyższe stwierdzenie jest firma BP, która przebudowała wewnętrzną strategię komunikacji z tzw. zamkniętej do strategii otwartej, gdzie nie ukrywa się informacji przed pracownikami, a dwukierunkowy przepływ informacji między „górami” a „dołami” stał się jej podstawą zarządzania. „Rezultatem wprowadzenia nowej strategii był (w ciągu pięciu lat) trzykrotny wzrost cen akcji BP” [Gregory 1997, s. 23]. W gospodarce opartej na wiedzy uczciwość w komunikowaniu się będzie miała coraz większe znaczenie dla powodzenia firmy.

Ważnym czynnikiem przy tworzeniu efektywnej komunikacji w firmie jest również dostosowanie komunikatu do odbiorców. W dużych firmach ogół pracowników składa się z licznych podgrup. Każda z tych podgrup ma odmienne interesy, cele; jeśli firmie zależy na dobrej komunikacji, stara się różnicować komunikat w stosunku do grupy. Wypowiedzi kierowników skierowane do pracowników muszą być jasne i zrozumiałe. Według M. Moskwitza, w najlepszych firmach całą komunikację przenika dążenie do wywołania w grupie pracowniczej poczucia „bycia w rodzinie” [Seitel 2003, s. 414].

Komunikacja wewnętrzna powinna być na bieżąco kontrolowana, aby można było wprowadzać korekty i dopasowywać się do nowych sytuacji. Narzędziem, które całościowo sprawdza efektywność komunikacji wewnętrznej, jest audyt. Regularnie przeprowadzany audyt komunikacyjny pozwala zbadać postawy pracowników i odkryć nieefektywności systemu komunikacji wewnętrznej. Oprócz audytu, który powinien być przeprowadzany raz na rok, na bieżąco można sprawdzać doinformowanie, nastroje, postawy pracowników przez:

- krótkie ankiety,
- badania *online* w intranecie,
- wywiady osobiste [Rostek 2001].

3. Znaczenie komunikacji wewnętrznej

Znaczenie efektywnej komunikacji dla organizacji jest nie do przecenienia, w znacznej części bowiem od jej jakości uzależniona jest jakość zarządzania firmą.

„Według magazynu »Fortune« dwieście »najbardziej podziwianych« przedsiębiorstw w Stanach Zjednoczonych, zajmujących początek listy, wydaje większość swoich budżetów komunikacyjnych – ponad 50% – na komunikację z pracownikami. Firmy te wydają trzy razy więcej na system komunikacji wewnętrznej niż dwieście przedsiębiorstw, które sklasyfikowano jako »najmniej podziwiane«” [Seitel 2003, s. 411].

Efektywna komunikacja wewnętrzna staje się podstawą do tworzenia pożądanego wizerunku zewnętrznego. Dzieje się tak dlatego, że komunikacja zewnętrzna jest prowadzona nie tylko przez rzecznika firmy czy pracownika PR, ale przez wszystkich pracowników. Stosunek pracowników do firmy, ich sposób postępowania to szczególne czynniki kształtowania wizerunku na zewnątrz organizacji. „Każdy zatrudniony mieszka przeciętnie z trzema osobami. Każdy z nich ma dziesięciu znajomych, co daje 30 osób, wśród których są upowszechniane informacje o firmie. Zakładając zatrudnienie 10 tys. osób, firma dysponuje w PR medium o potencjale półmilionowym [Wojcik 2005, s. 737]. Jeśli wielu pracowników źle wypowiada się na temat pracodawcy, polityki firmy, to zapewne firma ucierpi na tym, i odwrotnie – dobra opinia będzie się roznosiła i firma zyska. Pracownik firmy stanie się jej ambasadorem, gdy zrozumie jej filozofię, która nie może być sprzeczna z jego wewnętrznymi wartościami.

W gospodarce opartej na wiedzy zmienia się stosunek pracownika do pracy, rośnie świadomość i samodzielność pracowników. Z danych statystycznych wynika, że na świecie można zaobserwować wzrost poziomu wykształcenia [Wiśniewski, Pocztowski 2004, s. 129-131]. Pracownicy są coraz lepiej wykształceni, chcą być lepiej informowani, oczekują partycypacji w podejmowaniu decyzji organizacyjnych, traktują firmę nie tylko jako źródło finansowania, ale również jako sposób na życie. Efektywna komunikacja podwyższa wydajność pracy, jeśli pracownik zna strategię firmy, jej misję, wizję, wykonuje swoją pracę z większym zaangażowaniem i zadowoleniem. Według badań niemieckiego instytutu „Emind” z 1988 r., 82% pracowników bardzo zadowolonych z pracy to ci, którzy czują się dobrze poinformowani; 77% spośród niezadowolonych z pracy to ci, którzy czują się słabo poinformowani lub wcale niepoinformowani [Wojcik 2001, t. I, s. 76].

Wewnętrzna komunikacja, która propaguje zaufanie, jest zaczątkiem dobrowolnej współpracy. Jej efektem z kolei jest poprawa wyników firmy, biorąca się stąd, że ludzie dzielą się wiedzą i dają upust swojej kreatywności [Chan Kim, Mauborgne 2004]. Współpraca między pracownikami jest podstawą do tworzenia wiedzy, innowacyjności oraz doskonalenia się organizacji. Współpraca zaspokaja potrzebę przynależności i jednocześnie kształtuje i umacnia identyfikację pracownika z firmą oraz zwiększa jego motywację do pracy.

Pracownicy, którzy są należycie poinformowani, znają powody wszelkich decyzji, mają zaufanie do kierownictwa i są bardziej skłonni zaakceptować różnego rodzaju zmiany. Efektywna komunikacja wewnętrzna ponadto może być najlepszą bronią przeciw destrukcyjnym wpływom plotek czy pogłosek. Kiedy pracownicy są dostatecznie poinformowani, nie szukają nieformalnych źródeł informacji.

4. Narzędzia komunikacji wewnętrznej

Do stworzenia efektywnej komunikacji wewnętrznej menedżerowie mają do swojej dyspozycji wiele narzędzi, technik i środków, jednak najskuteczniejszą formą kontaktu jest rozmowa bezpośrednia. Osobiste kontakty z szefem są przez 90% pracowników preferowanym źródłem informacji [Seitel 2003, s. 29]. Badania przeprowadzone przez International Association of Business Communicators wśród pracowników 30 firm amerykańskich wykazały, że podstawowym środkiem komunikacji jest bezpośrednia komunikacja z przełożonymi [Olsztyńska 1999]. Tak samo badania przeprowadzone w IBM i w BP (na całym świecie) wykazały, że pracownicy, niezależnie od kultury, chcą być informowani o własnej pracy i przedsiębiorstwie bezpośrednio od przełożonego [Szczepaniak 2000]. Od zdolności komunikacyjnych kierownictwa zależy ich ocena dokonana przez pracowników. Dlatego w IBM co roku specjaliści od PR uczą kadrę kierowniczą, jak komunikować się z pracownikami [Wojcik 2001, t. II].

W większych firmach bezpośrednia forma komunikacji głównego kierownictwa z szeregowym pracownikiem jest często niemożliwa. Wtedy przy pomocy specjalistów PR opracowuje się program komunikacji wewnętrznej. Zadaniem wewnętrznego PR jest dobór odpowiednich narzędzi, aby komunikowanie się w firmie było skuteczne.

Tabela 1. Środki komunikacji

Środki związane z przekazywaniem informacji	Środki związane z komunikacją bezpośrednią	Środki wpływające na kształtowanie obrazu firmy w oczach pracowników
• biuletyny wewnętrzne • gazeta zakładowa • podręcznik pracownika • kronika firmowa • informator o firmie • broszury informacyjne • plakaty, ulotki • roczne i okresowe raporty • tablice ogłoszeniowe • internet, intranet • radiowęzeł lub telewizja zakładowa • infolinie • filmy firmowe, fotografie • skrzynka skarg • skrzynka pomysłów • inne	Formalne: • instrukcje pisemne • pisma wewnętrzne • memoranda • formalne zebrania i konferencje Nieformalne: • komunikacja osobista • konsultacje • odwiedzanie pracowników w ich miejscach pracy • „otwarte dni zarządu”	• system identyfikacji wizualnej • konkursy dla pracowników i ich rodzin • działalność charytatywna • ochrona środowiska • imprezy okolicznościowe • życzenia okolicznościowe • rekreacja • kluby pracownicze • programy motywacyjne • drzwi otwarte firmy • indywidualne ścieżki kariery • wystawy • zaplecze socjalne • sekretariat • inne

Źródło: [Olsztyńska 1999].

Można wyróżnić trzy grupy środków komunikacji [Olsztyńska 1999, s. 32]:

- 1) środki związane z przekazywaniem informacji,
- 2) środki związane z komunikacją bezpośrednią i stosunkami międzyludzkimi,
- 3) środki wpływające na kształtowanie obrazu firmy w oczach pracowników.

Środki związane z przekazywaniem informacji – są to środki niezbędne do utrzymania sprawnego przepływu informacji, lecz niebędące kontaktem bezpośrednim. Dostarczają ogólnych informacji o firmie, o wydarzeniach, jakie mają miejsce w jej wnętrzu i otoczeniu. Są to środki za pomocą, których komunikacja może odbywać się w obie strony. Środki te dają możliwość wyrażania przez pracowników własnego zdania wobec zdarzeń i sytuacji zachodzących w firmie [Olsztyńska 1999].

Środki związane z komunikacją bezpośrednią i stosunkami międzyludzkimi – są to środki, które bezpośrednio komunikują pracowników między sobą i kierowników z pracownikami. Są to środki, które również służą do przekazywania informacji, ale ich główne zadanie to tworzenie i kształtowanie więzi międzyludzkich. Bezpośrednia komunikacja musi się opierać na zaufaniu i szczerości. Prawidłowa komunikacja interpersonalna ma podstawowe znaczenie dla motywowania i kształtowania wewnętrznego wizerunku firmy wśród pracowników. Kierownicy powinni zawsze pamiętać, że skuteczna komunikacja z pracownikami to komunikacja, która zawiera informację zwrotną [[Olsztyńska 1999].

Środki wpływające na kształtowanie obrazu firmy w oczach pracowników – są to środki, które ujednolicają wizerunek firmy. Wcześniej wymienione rodzaje środków wpływają pośrednio na kształtowanie obrazu firmy. Środki te kształtują wizerunek troszcząc się o pracowników, ich rodziny, społeczność lokalną, środowisko naturalne itd. [Olsztyńska 1999].

Poniżej zostaną scharakteryzowane najczęściej wykorzystywane przez firmy narzędzia wewnętrznego PR [Tworzydło, Soliński 2006, s. 176; Seitel 2003, s. 418-419; Wojcik 2005, s. 739-742].

Biuletyny wewnętrzne, gazetki firmowe – to szeroko stosowane narzędzia, wykorzystywane najczęściej przez większe firmy. Zamieszcza się w nich informacje o firmie, jej pracownikach, sukcesach, specjalnych wydarzeniach, rocznicach itp. Przy redagowaniu publikacji zakładowej należy sobie uświadomić, kto jest jej adresatem, dbać o atrakcyjność wyglądu i treści. Dobrym sposobem na spopularyzowanie gazety zakładowej jest włączanie pracowników w zgłaszanie tematów czy pisanie artykułów do niej. Publikacje zakładowe mogą być wykorzystywane jako narzędzie informacyjne, motywacyjne i kreujące wizerunek.

Podręcznik dla pracownika – zawiera wszelkie podstawowe informacje o firmie: historię, główne wartości, misję, wizję, opis struktury organizacyjnej, świadczenia socjalne itd. Jest dobrym narzędziem komunikacji dla nowych pracowników.

Roczne, okresowe raporty dla pracowników – najczęściej są to raporty finansowe zawierające dane dotyczące sprzedaży, zysków itp.; mogą też dotyczyć innych obszarów ochrony środowiska czy działalności społecznej.

Tablica ogłoszeń – ma charakter komunikacji jednostronnej; może służyć jako źródło informacji o firmie, pracownikach itp. Może też zawierać informacje codzienne, np. grafik pracy, notatki. Jest tanim i łatwym do wykorzystania narzędziem komunikacji. Tablicę należy umieszczać w widocznym dla wszystkich miejscu, np. w kuchni pracowniczej, dbać o jej estetykę, aktualność informacji, porządek.

Intranet – wewnętrzna sieć internetowa, szczególne znaczenie ma w dużych firmach, ale może być wykorzystywana z powodzeniem przez 30-osobowe organizacje. Intranet jest miejscem, gdzie można umieszczać codzienne informacje, notatki, zadania. Dzięki niemu wszyscy pracownicy dysponują w tym samym czasie tymi samymi informacjami. Intranet można wykorzystać w celu oszczędności kosztów, np. poprzez ograniczenie przepływu wewnętrznych dokumentów. Dzięki intranetowi pracownicy mogą pracować na udostępnionym pliku, dysponując przy tym centralną lokalizacją zawierającą jego najnowszą wersję. Pozwala to również oszczędzić miejsce na serwerze, ponieważ liczne wersje plików rozrzucone na różnych komputerach zajmują miejsce na dyskach i powodują chaos [www.komputer...].

Komunikatory internetowe – mogą być wykorzystywane przez pracowników, którzy pracują przy komputerach. Są tanim narzędziem komunikacji.

E-mail – może być wykorzystywany w komunikacji firmy z otoczeniem zewnętrznym, ale może być również dobrym narzędziem w komunikacji wewnętrznej. Może służyć do wymiany informacji między pracownikami, przekazywania przez przełożonego poleceń, wskazówek. Duże znaczenie ma on w organizacjach wirtualnych, gdzie uczestników organizacji łączy nie miejsce fizyczne, lecz sieć internetowa, lub w firmach, gdzie pracownicy często wyjeżdżają lub pracują poza miejscem pracy.

Radiowęzeł – bardzo proste i skuteczne narzędzie, stosowane w większych firmach do przekazywania informacji, nadawania muzyki podczas pracy itp.

Telewizja, wideo – narzędzie używane przez większe organizacje. Dzięki niej pracownicy mogą zobaczyć i usłyszeć informacje przekazywane przez kierownictwo w miejscu pracy. Obraz i dźwięk przekazuje więcej informacji niż tekst pisany, tym samym jest skuteczniejszy przy prezentowaniu pracownikom np. polityki firmy.

„Skrzynka informacyjna” – rodzaj skrzynki, do której pracownicy wrzucają swoje pomysły, uwagi, opinie w formie pisemnej. Taka forma komunikacji pozwala pracownikom niższego szczebla na nieskrępowaną inicjatywę, a firmie – na uzyskanie kreatywnych pomysłów. Skrzynka jest też dobra dla nieśmiałych pracowników, którzy nie mają odwagi publicznie prezentować pomysłów np. podczas spotkania. Poza tym informacje można dostarczać cały czas, nie czekając na spotkanie.

Zebrania, spotkania – wspólne spotkania pracowników lub pracowników i szefa. Zebrania mogą być codzienne – tzw. robocze (np. przed pracą – omówienie bieżących spraw, wspólne śniadania), cotygodniowe, comiesięczne, w zależności od potrzeb. Największe znaczenie dla poprawy komunikacji w firmie mają zebrania robocze, gdzie omawia się bieżące problemy firmy. Częste wspólne spotkania dają możliwość wychwytywania problemów w firmie i szybkiej reakcji na nie. Wspólne spotkania to szansa na utrzymanie dialogu między uczestnikami organizacji, wzmacnianie więzi między nimi, podnoszenie motywacji.

Imprezy integracyjne – mogą być wykorzystywane w organizacjach do poprawy relacji międzyludzkich i stworzenia pozytywnej atmosfery w pracy. Imprezy integracyjne mogą przybierać różną formę: wspólnych wycieczek, pikników, zawodów sportowych itp. Jest to bardzo dobra forma budowania pozytywnych relacji między pracownikami. Takiemu rodzajowi spotkań towarzyszą swobodne, nieformalne rozmowy, podczas których wzmacniają się więzi, nawiązują lepsze znajomości, przyjaźnie.

Wspólne akcje specjalne (celowe przedsięwzięcia) – w celu wzmacniania więzi i poprawy komunikacji w firmie można organizować akcje specjalne, jak np. udział załogi w akcjach charytatywnych albo zorganizowanie inicjatywy na rzecz społeczności lokalnej. Dotyczy to również organizacji imprez z okazji: rocznic, otwarcia nowych budynków, wprowadzania nowych produktów itp. Jest to dobra forma wewnętrznego PR, ale również budowania relacji na zewnątrz, w otoczeniu.

„Drzwi otwarte” – może to dotyczyć otwartych drzwi firmy, gdzie pracownicy i ich rodziny zwiedzają całą firmę, często towarzyszą temu imprezy integracyjne; inna forma drzwi otwartych służy zachęcaniu się pracowników wszelkich szczebli do spotkań z zarządem.

Wystawy. Wykorzystywanie wystawy jako narzędzia komunikacji wewnętrznej, jak pisze A. Szymańska [Szymańska 2005, s. 276], nie jest powszechne, ale może się stać bardzo efektywnym narzędziem kształtowania obrazu firmy w oczach pracowników. Przykładem zastosowania wystawy wewnętrznej może być wystawa, której celem jest zapoznanie pracowników z nowym systemem identyfikacji wizualnej.

5. Zakończenie

Wzrost świadomości pracowników i ich ambicji w stosunku do pracy zmuszają firmy do budowania porozumienia z pracownikami, zwiększenia ich zaangażowania i poczucia przynależności do firmy. Na specjalistach do spraw *public relations* spoczywa ciężar inicjowania, rozwijania i koordynowania klimatu zaufania i szczerości w firmie. Zaufanie pracowników do firmy przedkłada się na jej reputację mającą wartość handlową. Komunikacja wewnętrzna zyskuje coraz większe zna-

czenie, coraz więcej firm zatrudnia specjalistów PR, zdając sobie sprawę, że bez efektywnej komunikacji trudno o dobre wyniki firmy w jakimkolwiek obszarze. Obecnie, kiedy na rynku konkuruje się przede wszystkim jakością kadry i pomyślnymi pracownikami, dobra komunikacja wewnętrzna staje się podstawą budowania przewagi konkurencyjnej.

Literatura

- Bartolome F., *Nikt nie ufa całkowicie szefom*, [w:] *Efektywna komunikacja*, HBR, Gliwice 2005.
- Bednarz A., *Komunikacja wewnętrzna dla opornych*, CIO–Magazyn dyrektorów IT, styczeń 2006.
- Black S., *Public relations*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2006.
- Chan Kim W., Mauborgne R., *Chcesz, by pracownicy dali z siebie wszystko? Graj fair*, HBR, marzec 2004.
- Goleman D., *Inteligencja emocjonalna w praktyce*, Poznań 2005.
- Gregory A., *Public relations w praktyce*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997.
- Olsztyńska A., *Wizerunek także dla pracowników*, „Personel” 1999 nr 9.
- Rostek R., *Treść, forma i czas*, Brief 2001 nr 21.
- Seitel F.P., *Public relations w praktyce*, Warszawa 2003.
- Szczepaniak R., *Kryzys warto przewidzieć*, „Marketing w Praktyce” 2000 nr 5.
- Szymańska A., *Public relations w procesie zintegrowanej komunikacji marketingowej*, Unimex, Wrocław 2005, s. 276.
- Tworzydło D., Soliński T. (red.), *Public relations w przedsiębiorstwie*, Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie, Rzeszów 2006.
- Wiśniewski Z., Poczowski A. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach nowej gospodarki*, Kraków 2004.
- Wojcik K., *Public Relations od A do Z*, t. I, II, Placet, Warszawa 2001.
- Wojcik K., *Public relations, wiarygodny dialog z otoczeniem*, Placet, Warszawa 2005.
- www.komputerwfirmie.pl, http://www.microsoft.com/poland/msp/recepta_na_sukces/intranet_w_malej.msp.

INTERNAL COMMUNICATION AS AN AREA OF PR INFLUENCE – AIMS, RULES, MEANING TOOLS

Summary

The article describes the role of internal PR for organization. It presents the main aims, mistakes, principles, and instruments of correct internal communication in organizations. The importance of internal PR will grow in the future.