Jacek Trębecki
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

Prasa korporacyjna w świetle podziału narzędzi komunikowania wewnętrznego

1. Wstęp

Celem artykułu jest pokazanie specyficznego obszaru prasy, jakim są wydawnictwa wewnętrzne, publikowane na potrzeby najbliższego otoczenia przedsiębiorstw, organizacji i instytucji. Proponuję alternatywne do prasoznawczego spojrzenie na te wydawnictwa i dokonuję analizy ich celów funkcjonowania z punktu widzenia czterech obszarów ekonomii: marketingu, zarządzania zasobami ludzkimi, public relations oraz zarządzania przedsiębiorstwami. Istotną częścią opracowania jest analiza wydawnictw wewnętrznych ze względu na kryteria, którymi identyfikuje się całość narzędzi i kanałów komunikacji wewnętrznej przedsiębiorstw.

2. Prasa wewnętrzna: specyfika, cele, znaczenie

Wydawnictwa wewnętrzne mają wiele wspólnych cech z szeroko rozumianą prasą. Sama definicja prasy jest dość precyzyjnie określana przez prawo. Zgodnie z tą definicją

> Prasa oznacza publikacje periodyczne, które nie tworzą zamkniętej, jednorodnej całości, ukazujące się nie rzadziej niż raz w roku, opatrzone stałym tytułem albo nazwą, numerem bieżącym i datą a w szczególności: dzienniki i czasopisma, serwisy agencyjne, stałe przekazy teleksowe, biuletyny, programy radiowe i telewizyjne oraz kroniki filmowe; prasą są także wszelkie istniejące i powstające w wyniku postępu technicznego środki masowego przekazywania, w tym także rozgłośnie tele- i radiowęzły

Dziennikarstwo i Media, 2012
© for this edition by CNS

zakładowe upowszechniające publikacje periodyczne za pomocą druku, wizji, fonii lub innej techniki rozpowszechniania; prasa obejmuje również zespoły ludzi i poszczególne osoby zajmujące się działalnością dziennikarską[1].

Wydawnictwa wewnętrzne spełniają więc prawne wymogi: ukazują się regularnie najczęściej co miesiąc bądź co kwartał, zdecydowanie rzadziej w cyklu codziennym bądź rocznym. Często są to zarejestrowane prawnie tytuły prasowe, wydawane są przez stałe zespoły redakcyjne odpowiadające za układ i treść, opatrzone stałym tytułem albo nazwą oraz numerem bieżącym i datą wydania. Charakterystyczne różnice związane są z modelem ekonomicznym działania, celami funkcjonowania, grupą docelową, co jednocześnie determinuje zasięg oraz model dystrybucji.

Jeśli chodzi o model ekonomiczny, klasyczne wydawnictwa najczęściej źródła dochodów upatrują w sprzedaży części powierzchni jako przestrzeni reklamowej. To charakterystyczny model wydawnictw komercyjnych, w których obietnica dotarcia do grup docelowych skłania reklamodawców do zakupu przestrzeni do dystrybucji własnych treści. Przychody ze sprzedaży gazety i czasopisma stanowią uzupełniające źródło przychodów. Jedynie niewielka część wydawnictw ma inne źródła finansowania. Należą do nich wydawnictwa religijne, część wydawnictw politycznych, wydawnictwa naukowe, literackie, wydawnictwa samorządów terytorialnych itp. W przypadku wydawnictw wewnętrznych głównym, a najczęściej jedynym źródłem ich finansowania jest fundusz organizacji, przedsiębiorstwa czy instytucji publikującej dane wydawnictwo. Stąd też w wydawnictwach wewnętrznych niewiele jest reklam i często mają one wymiar bardziej informacyjny i społeczny niż komercyjny.

Kolejną różnicą jest cel wydawnictwa, który mocno rzutuje na treści. W wydawnictwach komercyjnych cel związany jest ściśle ze źródłem finansowania. Kluczowy więc obok celu ideologicznego, traktowanego jako linia ideowa czy polityczna wydawnictwa, jest wymiar komercyjny służący pozyskaniu i utrzymaniu czytelników z atrakcyjnych dla reklamodawców grup docelowych. W przypadku wydawnictw wewnętrznych cel stanowi dotarcie do grup docelowych ze względów informacyjnych i realizacja ważnych dla wydawcy zadań. Cel komercyjny w postaci dotarcia do grup docelowych, często w wyniku rywalizacji z innymi tytułami walczącymi o uwagę tych samych grup docelowych, w przypadku wydawnictw wewnętrznych praktycznie nie występuje.

Wydawnictwa różnią się też grupami docelowymi. Zasięg grup docelowych wydawnictw komercyjnych wynika z ich charakteru. Na przykład w przypadku prasy hobbystycznej będą to osoby zainteresowane danym tematem. Prasa regionalna czy lokalna stara się dotrzeć do wszystkich mieszkańców danego regionu. Prasa fachowa i specjalistyczna stara się pozyskać czytelników wśród osób zawodowo czy osobiście zainteresowanych danymi zagadnieniami.

[1] Art. 7 ust. 2 pkt 1. Ustawa o prawie prasowym, Dz.U. z 1984 r. Nr 5, poz. 24 z dnia 26 stycznia 1984 r.

© for this edition by CNS

W przypadku wydawnictw wewnętrznych grupę docelową stanowią pracownicy wydawcy. Rzadziej do kręgu odbiorców zaliczane jest bliskie otoczenie: kooperanci, dostawcy, partnerzy itp. Z grupami docelowymi związany jest model dystrybucji. W prasie komercyjnej można wyróżnić dystrybucję płatną i bezpłatną: płatna najczęściej oznacza dostępność w punktach sprzedaży prasy bądź zamówienie dostawy przez pocztę lub firmę kurierską. Bezpłatna oznacza dystrybucję uliczną, rozdawanie w sklepach czy podczas imprez lub wydarzeń.

Prasa wewnętrzna z reguły jest bezpłatna, a modele dystrybucji związane są z rozdawaniem — na przykład razem z dokumentacją pracowniczą (np. wycinkami z wypłaty), rozniesieniem na stanowiska pracy, wykładaniem w najczęściej odwiedzanych punktach (recepcja, stołówka). Czasami spotykany jest kaskadowy model dystrybucji, w którym to przełożeni pełnią funkcję dystrybutorów prasy.

Prasa wewnętrzna jest jednym w podstawowych narzędzi komunikowania wewnętrznego w przedsiębiorstwie. Wydawana w zróżnicowanej formule graficznej (biało-czarna, kolorowa), zróżnicowanych formatach i różnych koncepcjach treści, ma zwykle trzy cele:

— informacyjny — jest narzędziem służącym przekazywaniu informacji wewnątrz przedsiębiorstwa, zazwyczaj transmisji informacji od inicjatora wydawnictwa, najczęściej zarządu przedsiębiorstwa lub władz instytucji czy organizacji, do jej członków oraz najbliższego otoczenia (partnerów biznesowych, kooperantów, dostawców, wybranych klientów);

— integracyjny — ma spowodować większe zrozumienie celów wydawcy, a przez to zintegrować czytelnika z tymi celami i samą organizacją, przedsiębiorstwem czy instytucją;

— wizerunkowy — rozumiany również w wymiarze promocyjnym służącym pokazaniu celów organizacji, jej potencjału, ludzi, historii, a przez to wzbudzeniu u odbiorcy pożądanych emocji: sympatii, szacunku, zaufania.

Jednak cele funkcjonowania takiego wydawnictwa można też zidentyfikować ze względu na generalne cele podmiotu, który koordynuje takie wydawnictwo. Najczęściej jest to również podmiot koordynujący całość komunikacyjnej aktywności wewnętrznej.

W praktyce gospodarczej można wyróżnić cztery takie podmioty: zarząd, dział marketingu, dział zarządzania kadrami lub zasobami ludzkimi oraz dział public relations.

Zarząd koordynuje komunikację wewnętrzną najczęściej w tych podmiotach, które mają tak małą liczbę pracowników, że niecelowe byłoby powoływanie do celów komunikowania wewnętrznego specjalnych struktur, a zakres komunikacji sprowadza się do narzędzi bezpośrednich: rozmowy, spotkania. W tych przypadkach raczej nie można oczekiwać powstania potrzeby tworzenia wydawnictw wewnętrznych. Jednak sporadycznie, nawet w rozbudowanych osobowo strukturach, zarząd przejmuje inicjatywę komunikacji wewnętrznej, bezpośrednio koordynując treści i kon-

© for this edition by CNS

trolując narzędzia. Dzieje się tak ze względu na specyfikę sytuacji, na przykład moment przełomowy w historii firmy lub sytuację kryzysową. Czasami też koordynacja komunikacji wewnętrznej przez zarząd wynika z charyzmy któregoś z członków zarządu czy jego szczególnych kompetencji. W takich przypadkach wydawnictwa wewnętrzne będą z natury transmiterem poglądów i opinii członków zarządu.

W przypadku gdy za komunikowanie wewnętrzne odpowiada dział marketingu, możemy przewidywać, że głównym celem funkcjonowania tytułu będzie cel sprzedażowy i należyta obsługa klienta. Można się również spodziewać, że wydawnictwo będzie szerzej nasycone informacjami rynkowymi i znajdą się w nim informacje na temat obsługi klienta, identyfikacji jego potrzeb, specyfiki produktu lub usługi.

W przypadku gdy komunikacja wewnętrzna znajduje się w gestii działu zarządzania kadrami czy też zasobami ludzkimi, cel takiego tytułu może być związany z celami HR. Tytuł służy wtedy dostarczeniu pracownikom informacji zwiększających ich efektywność. Efektywność ta może być zwiększana zarówno w kontekście wiedzy merytorycznej, jak i większej motywacji oraz integracji.

Gdy komunikowaniem wewnętrznym zajmuje się dział public relations, celem wydawnictwa jest pozyskiwanie zaufania pracownika poprzez jasną i czytelną informację. To wartość informacyjna będzie zasadniczym celem takiego wydawnictwa.

3. Klasyfikacja narzędzi komunikowania wewnętrznego

W literaturze marketingu, zarządzania zasobami ludzkimi czy samego zarządzania praktycznie nie ma prób tworzenia systemów klasyfikacji narzędzi komunikowania wewnętrznego. Pojedyncze próby możemy zarejestrować na gruncie public relations. Autorka najpoważniejszego polskiego podręcznika na temat public relations, Krystyna Wojcik, dokonuje jedynie katalogowania narzędzi[2].

Również Barbara Rozwadowska unika klasyfikacji i podobnie jak Krystyna Wojcik po prostu wymienia narzędzia komunikowania wewnętrznego, wśród nich gazety pracownicze[3].

Aneta Szymańska w swoim podręczniku dokonała podziału narzędzi komunikowania wewnętrznego ze względu na techniki wykorzystywane przy ich stosowaniu. Na podstawie tego kryterium wyodrębniła: techniki werbalne, techniki pisemne, techniki wizualne i techniki multimedialne. Czasopisma firmowe czy gazetkę zakładową autorka zaliczyła do technik pisemnych[4].

Jerzy Krawulski, opisując narzędzia komunikacji wewnętrznej, prasę wewnętrzną umieszcza obok takich narzędzi, jak drukowane historie firmy, wydawnictwa jubile-

[2] K. Wojcik, *Public relations. Wiarygodny dialog z otoczeniem*, Warszawa 2009.
[3] B. Rozwadowska, *Public Relations — Teoria, praktyka, perspektywy*, Poznań 2002.
[4] A. Szymańska, *Public Relations w systemie zintegrowanej komunikacji rynkowej*, Wrocław 2004.

© for this edition by CNS

uszowe, informacje opisujące strukturę organizacyjną, informacje pokazujące inne formy aktywności firmy, chociażby imprezy kulturalne, okolicznościowe, sprawozdania z działalności, broszury tematyczne, poświęcone szkoleniom, przepisom prawnym czy systemowi ocen pracowników[5].

Niewiele więcej prób klasyfikacji narzędzi komunikowania wewnętrznego przynosi lektura literatury zachodniej. Eileen Scholes w swoim podziale klasyfikuje magazyny i gazety (newslettery) do grupy materiałów drukowanych, do której zalicza również podręczniki, przewodniki, broszury i raporty[6].

Również Lyn Smith i Pamela Mounter nie szukały szczególnego klucza do klasyfikacji narzędzi *internal relations*. W rozdziale, o którego eklektyczności mówi sam tytuł: *Kanały, narzędzia i aktywności*, wśród przedstawionych grup narzędzi opisały komunikowanie poprzez media drukowane. Zaliczyły do nich gazety codzienne, najczęściej mające formę raczej tabloidu niż dziennika opiniotwórczego, magazyny ukazujące się z mniejszą częstotliwością, ale za to zawierające materiały bardziej analityczne, oraz *newsletters* traktowane jako wydawnictwa okazyjne, mogące szybko dostarczyć jakąś pilną wiadomość. Ostatnim z narzędzi drukowanych jest roczny raport, a raczej, jak podkreślają autorzy, jego wariant przeznaczony dla pracowników[7].

Autorzy jednego z popularniejszych podręczników PR: Scott Cutlip, Allen Center i Glen Broom uznali relacje z pracownikami za najważniejsze z wszystkich relacji korporacyjnych. Narzędzia komunikowania wewnętrznego autorzy dzielą według klasycznych kryteriów, do których należy między innymi charakterystyka medium komunikowania. Wyróżniają więc następujące grupy:

1. Drukowane, uważane ciągle za najważniejsze i dominujące w PR; pełnią one, według autorów klasyfikacji, następujące funkcje:

— informują pracowników o celach, kierunkach i zamierzeniach biznesowych organizacji,

— dostarczają pracownikom informacji pomagających efektywnie wykonywać ich zadania,

— motywują pracowników do przestrzegania i zachowania standardów organizacyjnych, dotyczących między innymi jakości i efektywności obsługi czy społecznej odpowiedzialności,

— informują o sukcesach i osiągnięciach pracowników.

Do tej grupy zaklasyfikowano takie narzędzia, jak:

— publikacje firmowe: gazety i czasopisma wewnętrzne, *newsletters*,

— publikacje dodatkowe: broszury, informatory, książeczki, listy do pracowników, inserty — publikacje dostarczane wraz w wyciągiem o wynagrodzeniu, przedruki przemówień, artykułów prasowych i analiz, tablice ogłoszeniowe.

2. Mówione, służące szybkiej, bezpośredniej komunikacji z dużą rolą informacji zwrotnej. Do narzędzi tego komunikowania mogą należeć:

— sieci komunikacji ustnej,

— spotkania,

— wystąpienia.

---

[5] J. Krawulski, *Public relations — wybrane zagadnienia*, Poznań 2000.

[6] E. Scholes, *Gower handbook of internal communication*, Aldershot 1997.

[7] L. Smith, P. Mounter, *Effective Internal Communication*, London 2008, s. 84.

© for this edition by CNS

3. Wizualne, informacja, w której przekaz pisany bądź mówiony został dodatkowo wzbogacony o element wizualny. Do przykładowych narzędzi można zaliczyć:
— telekonferencje,
— telewizja zakładowa,
— prezentacje wideo bądź za pomocą projektora,
— wystawy i pokazy[8].

Jedną z bardziej strukturalizowanych klasyfikacji proponują Liz Yeomans i Ralph Tench. Kryteriami w tej klasyfikacji są: cel i kierunek komunikowania. Kryterium w postaci wektora komunikowania należy do najpopularniejszych w literaturze. A przy tym, jak wskazuję dalej, pogrupowanie narzędzi według wektora komunikacji jest z punktu widzenia komfortu komunikacyjnego odbiorców jednym z bardziej uzasadnionych zabiegów. Nie wyczerpuje jednak wszystkich oczekiwań stawianych komunikowaniu. Wadą tego podziału jest jego relatywna prostota, nieuwzględniająca złożoności aspektów komunikowania wewnętrznego.

Tabela 1. Narzędzia komunikowania wewnętrznego według Yeomans i Tencha

Narzędzie	Opis	Cel	Kierunek komunikowania
Firmowe czasopisma i magazyny	Media masowe, cykliczne, kolorowe, często miesięczniki	Komunikowanie informacji od managementu i informacji biznesowych oraz informacji o pracownikach i elementach społecznych	Komunikowanie w dół
Wydawnictwa online	Media masowe, ale dystrybuowane przez Internet bądź pocztę elektroniczną: 1) elektroniczna wersja czasopism, 2) newsletter jest krótszy i dystrybuowany z większą częstotliwością; zbliżone do tygodnika, choć informacja może być szybciej adaptowana zgodnie z bieżącym stanem	Popularyzuje publikacje wewnętrzne, ale z naciskiem na lepszą dostępność dla czytelników	Komunikowanie w dół, ale z możliwością szybkiego uzyskania informacji zwrotnej, np. przez hiperlinki itp.

Źródło: opracowanie własne na podstawie L. Yeomans, R. Tench, *Exploring Public Relations*, London 2006, s. 348.

Powyższe próby klasyfikacji nie miały charakteru uniwersalnego, raczej stanowiły próbę prostego katalogowania narzędzi i kanałów niż przyglądania się ich specyfice. Bardziej uniwersalną klasyfikację podaje w swym skrypcie Krzysztof Filarski. Według niego podstawowymi kryteriami wyboru narzędzia komunikowania są:

[8] S.M. Cutlip, A.H. Center, G.M. Broom, *Effective Public Relations*, New York 2000, s. 287.

© for this edition by CNS

— dostępność — choć pewnie tu autor miał na myśli nie łatwość, z jaką może z narzędzia skorzystać inicjator, lecz raczej dostępność dla odbiorców,

— atrakcyjność — czy kanał zachęca do korzystania z informacji,

— interaktywność — czy narzędzie umożliwia szybkie wysłanie informacji zwrotnej,

— siła przekazu — czy dany kanał komunikacji jest przekonywający,

— spójność informacyjna — lepiej byłoby to kryterium określić jako kompatybilność, tzn. czy kanał lub narzędzie najlepiej pasuje do rodzaju przekazywanej wiadomości,

— elastyczność — czy kanał lub narzędzie umożliwia modyfikację informacji po jej wysłaniu[9].

Klasyfikacja zaproponowana przez Filarskiego nie służy prostemu pogrupowaniu narzędzi, ale pozwala osobno analizować każde z nich i w zależności od jego specyfiki zakwalifikować je do którejś z kategorii.

Powyższa klasyfikacja ma też atut dodatkowy. Zbliża się bowiem do potrzeb analizy mikroekonomicznej, pozwalającej zidentyfikować kanały najbardziej efektywne, tzn. takie, w których przy użyciu podobnych nakładów można uzyskać najlepszy efekt — satysfakcję komunikacyjną odbiorcy charakteryzującą się wysokim stopniem zadowolenia z komunikowania.

Wadą propozycji Filarskiego jest zbyt mała uniwersalność, wiele bowiem z uwzględnianych przez niego czynników nie zależy od generalnej specyfiki narzędzi, lecz raczej jest pochodną sposobu wykorzystania danego narzędzia.

Dlatego pozwoliłem sobie na potrzeby opracowania dokonać znacznie szerszej próby klasyfikacji narzędzi komunikowania wewnętrznego. W analizie prasy wewnętrznej można bowiem tę prasę oceniać według następujących, szerszych kryteriów podziału narzędzi komunikowania wewnętrznego, takich jak:

— wektor komunikowania,

— stopień sformalizowania narzędzi,

— opcje skorzystania przez odbiorców,

— inicjator utworzenia narzędzi,

— kanał komunikowania,

— tryb funkcjonowania,

— stopień interaktywności,

— przyczyna aktywacji narzędzi.

3.1. Podział ze względu na wektor komunikowania

To kryterium tuż po kryteriach technicznych jest zdecydowanie najczęściej spotykane w literaturze dotyczącej komunikowania wewnętrznego. Czynnikiem decydu-

[9] K. Filarski, *Komunikowanie w organizacji*, Warszawa 2004, s. 36.

© for this edition by CNS

jącym o kwalifikacji narzędzi do poszczególnych kategorii jest kierunek przekazywania informacji. Fundament tej klasyfikacji stanowi przekonanie o stałej asymetrii stron uczestniczących w akcie komunikacyjnym. W przypadku narzędzi komunikowania w górę obserwuje się asymetrię, w której większy ciężar komunikacyjny leży po stronie pracowników, w narzędziach komunikowania poziomego można mówić o względnej symetrii stron pozostających w relacji komunikacyjnej, a w przypadku komunikowania w dół większy ciężar komunikowania spoczywa na organizacji i jej władzach.

Do zalet tej klasyfikacji należy jej jasność i prostota w zaklasyfikowaniu poszczególnych narzędzi do odpowiadających im grup. Dużą zaletą jest również uniwersalność oznaczająca, że wektor komunikacyjny został niejako wpisany w specyfikę danego narzędzia. Oczywiście i tu można mieć do czynienia z narzędziami czy też kanałami komunikowania, które choć teoretycznie powinny mieć określony wektor, w praktyce zmieniają swą charakterystykę. Przykładem jest spotkanie, które w zamierzeniu miało być tylko wystąpieniem członka zarządu, a więc być narzędziem komunikowania w dół, a w trakcie zamieniło się w forum konstruktywnej dyskusji i rzeczowej wymiany poglądów, co kazałoby zaklasyfikować to narzędzie do grupy komunikowania poziomego albo nawet w przypadku licznych wypowiedzi pracowników, komunikowania w górę. Łatwo również zauważyć, że charakterystyka kryterium wyodrębnienia zbliżona jest do niektórych pozostałych kryteriów, tzn. na przykład narzędzia komunikowania w dół są asymetryczne i cechuje je w odróżnieniu od narzędzi komunikowania wertykalnego niska interaktywność.

Narzędzie, którym jest wydawnictwo wewnętrzne, będzie najczęściej kanałem komunikowania w dół. Inicjator komunikowania, którym jest zarząd bądź dział odpowiadający z komunikowanie wewnętrzne, stara się dotrzeć w dół do pracowników organizacji. Jedynie w sporadycznych przypadkach, gdy wydawnictwa są inicjowane przez grupy pracowników, możemy mówić o komunikowaniu w górę, służącym transmisji informacji od pracowników w górę drabiny hierarchii służbowej.

3.2. Klasyfikacja narzędzi według stopnia sformalizowania

Istotą tej klasyfikacji jest ocena stopnia sformalizowania narzędzi, tzn. budowy wokół niego całej strukturalnej otoczki związanej z planowaniem, stałym zespołem, kryteriami oceny, przydzielonymi środkami, celami itp. Według tej klasyfikacji narzędzia można podzielić na formalne i nieformalne.

Narzędzia formalne są używane w ramach wcześniej opracowanego i zatwierdzonego systemu. Element formalności najczęściej utożsamiany jest z faktem, że są to narzędzia oficjalne, cieszące się akceptacją i poparciem władz firmy. Narzędzia te uwzględnia się w budżetach firm, wcześniej zaprojektowane z zaplanowaną strukturą

Dziennikarstwo i Media, 2012
© for this edition by CNS

celów, środków, harmonogramem czasowym, czasami również z kryteriami i narzędziami oceny efektów.

Nieformalne (nieoficjalne) to narzędzia, które powstały obok narzędzi formalnych. Znajdując się na uboczu obiegu formalnego, nie są uwzględniane w oficjalnych planach i budżetach, często powstają spontanicznie jako wyraz aktywności pracowników albo z potrzeby chwili. Czasami jednak mogą stać się częścią starannie pielęgnowanego przez pracowników zwyczaju. Zaletą tych narzędzi jest zarówno duża elastyczność i niski koszt, jak i fakt, że przez pracowników są traktowane z dużą otwartością jako „swoje", „nasze". Często charakteryzuje je wysoka interaktywność. To jest powodem ich stosunkowo dużej popularności i zaufania, którym się cieszą.

Funkcjonowanie nieformalnych narzędzi komunikowania nie musi być oznaką niewydolności oficjalnych kanałów komunikacyjnych. W kompleksowo prowadzonych programach komunikacji wewnętrznej akceptuje się, a nawet wspiera funkcjonowanie narzędzi nieformalnych.

Bezpośrednią konsekwencją faktu, że narzędzia mają charakter nieformalny, jest brak stałych źródeł finansowania funkcjonowania takich narzędzi. Powoduje to, że narzędzia powstają dzięki zaangażownaiu wolontariuszy, a nie regularnych pracowników organizacji sprawujących opiekę nad realizacją narzędzia w ramach swych obowiązków służbowych. Owocuje to niższym standardem wykonania narzędzia, nieregularnością itd.

Większość wydawnictw wewnętrznych ma charakter oficjalny. Wynika to przede wszystkim z rodzaju samego narzędzia. Regularne przedsięwzięcie, jakim jest gazeta wewnętrzna, wymaga funkcjonowania sformalizowanych struktur (co najmniej redaktora naczelnego), planu wydawniczego, layoutu. Trudno przy tym realizować samo narzędzie, nie dysponując przynajmniej podstawowym zapleczem edytorskim i drukarskim oraz systemem dystrybucji. Wydawnictwa pojawiające się poza oficjalnym obiegiem mają najczęściej charakter tymczasowy i okazują się efemerydami powstałymi do realizacji bieżących zadań (gazetki pracownicze przygotowane w ramach sporu zbiorowego, informacje strajkowe itp).

3.3. Klasyfikacja ze względu na opcje korzystania

To kryterium podziału narzędzi oparte jest na sposobie, w jaki pracownicy korzystają z poszczególnych narzędzi. Narzędzia, zgodnie z tym kryterium, można podzielić na:

— obowiązkowe (obligatoryjne) — narzędzia, z których pracownik musi skorzystać,

— dobrowolne (fakultatywne) — narzędzia, z których pracownik może, ale nie musi skorzystać,

— powstałe na wniosek samych pracowników (indykatywne).

© for this edition by CNS

Jednak taki podział, spotykany w literaturze przedmiotu, wymaga korekty[10]. Jak się bowiem wydaje, można w nim zaobserwować niespójności kryterium podziału, polegające na tym, że samo kryterium zawiera w istocie dwa osobne kryteria, którymi są: stopień nakłaniania odbiorcy do skorzystania z danego narzędzia oraz inicjator powstania tego narzędzia. Dlatego warto wyodrębnić z powyższej klasyfikacji te dwa kryteria.

W przypadku kryterium, którym jest stopień nakłonienia adresata do skorzystania z danego narzędzia, można pisać o takich narzędziach, jak:

— Narzędzia obligatoryjne, czyli obowiązkowe i niepozostawiające odbiorcom możliwości odmowy skorzystania z narzędzia. Przymus ten może wynikać z przepisów prawa. Taką genezę ma obowiązkowe szkolenie z zakresu BHP. Przymus może również być związany z nieformalnymi naciskami wynikającymi ze zwyczajów panujących w firmie, nacisku przełożonych czy presji współpracowników.

— Narzędzia fakultatywne, z których pracownik nie musi skorzystać. Do tej grupy należy przygniatająca większość narzędzi komunikowania wewnętrznego, różniących się między sobą stopniem oczekiwanego przez inicjatora danego narzędzia zaangażowania pracownika. Przykładami są: gazetka ścienna, ulotki, plakaty, a nawet spotkania czy imprezy firmowe. Zdarza się wprawdzie, zwłaszcza w przypadku tych narzędzi, w których funkcjonowaniu osobiście uczestniczą przedstawiciele zarządu, że wolność wyboru jest bardzo iluzoryczna. Nieobecność na imprezie firmowej czy spotkaniu z prezesem może skończyć się kłopotami służbowymi. Stąd i granica między narzędziami fakultatywnymi a obligatoryjnymi jest dość płynna. I można wręcz mówić o grupie narzędzi pseudofakultatywnych, które oficjalnie są dowolne, jednak odmowa korzystania z nich może odbić się na relacjach pracownik–organizacja.

— Narzędzia prohibitywne, które nie są przez organizację akceptowane. Wyodrębnienie tej grupy wynika z logiki kryterium. W tej grupie znajduje się relatywnie mała ilość narzędzi, których wykorzystaniu towarzyszyłaby mniej lub bardziej manifestowana niechęć ze strony przedstawicieli zarządu organizacji. W tej grupie znalazłyby się takie narzędzia komunikowania, jak strajk włoski, głodówka, pikieta, oflagowanie budynków czy pojazdów, a także zakładanie przez pracowników alternatywnych wobec oficjalnych stron internetowych, fora i grupy społecznościowe w Internecie, poświęcone na przykład skargom na warunki pracy, relacje pracownicze[11].

Prasa wewnętrzna jest ewidentnie narzędziem fakultatywnym. Trudno wyobrazić sobie praktyczną realizację przymusu czytania wydawnictw wewnętrznych. Trudno

[10] J. Trębecki, *Internal Relations*, [w:] *Public relations. Znaczenie społeczne i kierunki rozwoju*, red. J. Olędzki, D. Tworzydło, Warszawa 2008, s. 117.

[11] „Gazeta Wyborcza" — Forum (2008), z lokalizacji Forum witryny WWW „Gazety Wyborczej": http://forum.gazeta.pl/forum/w,67,64604101,,wrigley_poznan_Biedronka_to_przy_tym_pikus.html?s=3&v=2.

© for this edition by CNS

też o sytuację, w której dostęp do narzędzia formalnego byłby ograniczany przez inicjatora tego narzędzia.

3.4. Klasyfikacja ze względu na inicjatora utworzenia narzędzia

W takim podziale można wyodrębnić dwie grupy:

— Narzędzia komunikowania wewnętrznego wygenerowane czy też wprowadzone przez zarząd czy management. Do tej grupy należy większość narzędzi oficjalnych. Niekoniecznie jednak muszą to być narzędzia formalne, zarząd może przecież dostrzec potrzebę tworzenia narzędzi o niskim poziomie sformalizowania.

— Narzędzia sugerowane (indykatywne), wprowadzone przez samych pracowników. Czasami są to narzędzia powstałe pod wpływem nagromadzonych emocji, jak strajk, oflagowanie budynku, akcje informacyjne skierowane do klientów czy kooperantów. Czasami jednak mogą to być narzędzia usprawniające pracę w firmie. Do takich narzędzi może należeć spotkanie z szefostwem uruchomione na prośbę pracowników itp. Narzędzia indykatywne powstają na wniosek lub pod wpływem aktywności pracowników i to przedstawiciele zarządu są nakłaniani do skorzystania z nich. Fakt, że inicjatorami powstania narzędzia są pracownicy, nie zawsze wyklucza możliwość wysokiego stopnia jego sformalizowania. Takim zainicjowanym przez grupy pracowników narzędziem może być przecież gazeta zakładowa, która ma bardzo formalny charakter, stały zespół redakcyjny, cykl wydawniczy itd.

Najczęściej jednak prasa wewnętrzna jest inicjowana przez zarząd firmy. To zwykle bowiem władze dysponują zapleczem organizacyjnym i finansowym umożliwiającym regularne wydawanie wydawnictw wewnętrznych.

3.5. Podział ze względu na konsekwencję w stosowaniu

Podział ten uwzględnia czynnik, jakim jest konsekwencja w stosowaniu jakiegoś narzędzia. Możemy więc, za Krystyną Wojcik, mówić o bieżących narzędziach komunikowania, mających stały, trwały, konsekwentny charakter, oraz okazjonalnych narzędziach komunikowania, czyli takich, które stosowane są sporadycznie, często w reakcji na powstałe okoliczności.

Pewną słabością zaproponowanego podziału jest brak sprecyzowanej granicy dzielącej poszczególne grupy narzędzi. Nazwa „bieżące" sugeruje, że narzędzie ma charakter stały. Przykładem takiego narzędzia mogłaby być tablica ogłoszeń, której nie wyłącza się z użytkowania i jest ona cały czas dostępna dla pracowników. Ale takim narzędziem nie mogą być chociażby narady i dyskusje pracownicze, nieodbywające się przecież w trybie ciągłym, tylko w określonych przedziałach czasowych. Podobnie jest z zakwalifikowanym jako okazjonalne narzędziem — imprezą integracyjną.

Dziennikarstwo i Media, 2012
© for this edition by CNS

Tabela 2. Bieżące i okazjonalne narzędzia komunikacji wewnętrznej

Bieżące narzędzia komunikacji	Okazjonalne narzędzia komunikacji
Informator, zawierający najważniejsze informacje o firmie. Tablice ogłoszeń. Biuletyny zakładowe, czyli tzw. gazetki dotyczące głównie spraw w danej filii. Broszury dotyczące tematów użytecznych dla pracowników. Stałe serwisy informacyjne i radiowęzły, wypierane przez intranet. Tak zwana gorąca linia telefoniczna umożliwiająca pracownikom szybki kontakt z dyrekcją. Stałe terminy przyjęć pracowników przez dyrekcję. Narady i dyskusje pracownicze. Filmy i fotografie przedstawiające firmę i jej pracowników. Programy nieformalnej wymiany poglądów. Pismo przeznaczone dla pracowników.	Listy oddzielne lub dołączane do wypłaty. Roczne lub okresowe sprawozdania z działalności przedsiębiorstwa. Plakaty, ulotki dotyczące specjalnych wydarzeń. Memorandum dotyczące ważnych spotkań i wydarzeń. *Open home*, czyli dni otwarte dla rodzin. Konkursy wniosków usprawniających. Kursy szkoleniowe, nie tylko zawodowe, ale również hobbystyczne. Imprezy integracyjne, sportowe i kulturalne. Planowa rozmowa z pracownikiem odchodzącym z pracy. Okresowe raporty dla pracowników, publikacje dla personelu kierowniczego. Szkolenia wprowadzające w zagadnienia dotyczące firmy, w tematykę jej misji i wizerunku oraz kultury dla nowo zatrudnionych pracowników.

Źródło: K. Wojcik, *Public relations. Wiarygodny dialog z otoczeniem*, Warszawa 2009, s. 719–721.

Na przykład odbywające się raz w roku spotkanie podsumowujące to z jednej strony narzędzie okazjonalne, ale z drugiej rzadkość stosowania nie wyklucza możliwości, że jest ono stałe, trwałe i ma konsekwentny charakter. Aby więc to kryterium doprecyzować, proponuję, by wyraźniej określić, że kryterium jest systematyczność stosowania narzędzia. Jeśli jest ono bieżące, to oznacza, że jest stosowane ze stałą częstotliwością: miesięczną, roczną itp. Jeżeli jest okazjonalne, oznacza to, że nie ma jakiegoś stałego cyklu, lecz jest raczej następstwem określonej sytuacji, np.: impreza integracyjna z okazji zdobycia nagrody branżowej przez organizację. Przy takim uściśleniu kryterium tabela zawierająca pogrupowane narzędzia musiałaby zostać doprecyzowana o okoliczności powodujące inicjację narzędzia.

Prasa wewnętrzna ze względu na cykliczność wydawania najczęściej będzie traktowana jako narzędzie stałe, ukazujące się z regularną, przewidywalną cyklicznością.

3.6. Klasyfikacja ze względu na atrakcyjność narzędzia dla odbiorców

Kryterium to pozwala określić stopień, w jakim dane narzędzie może być atrakcyjne dla odbiorców. Proste pogrupowanie mówiłoby o wysokiej lub niskiej atrakcyjności danego narzędzia. Jednak podobnie jak w poprzedniej klasyfikacji wadą jest duża subiektywność narzędzia. Oznacza to, że grupa, do której można byłoby przyporząd-

© for this edition by CNS

kować dane narzędzie, bardziej zależy od indywidualnego sposobu wykorzystania czy realizacji danego narzędzia niż od samej jego specyfiki.

Swoistość tego kryterium rzutuje również na problemy zaliczenia prasy wewnętrznej do którejś kategorii. W zależności od treści, layoutów, grafiki wydawnictwa mogą być traktowane jako niezwykle atrakcyjne, ale też brak umiejętności autorów może to narzędzie zupełnie pozbawić znamion atrakcyjności dla odbiorców.

3.7. Klasyfikacja ze względu na stopień kontroli treści

Kryterium to zostało wyodrębnione ze względu na zakres, w jakim nadawca komunikatu lub inicjator komunikowania może sprawować kontrolę nad treścią.

Wysoka kontrola treści oznacza, że nadawca komunikowania ma możliwość większego wpływu na percepcję informacji przez odbiorcę. Ten wpływ wynika z możliwości decydowania o miejscu i treści plakatów, wymowy ulotek czy haseł.

Niska kontrola oznacza, że charakterystyka danego narzędzia nie pozwala zapobiec pojawieniu się czynników wpływających na odbiór przekazu przez grupę docelową. Przykładem jest rozmowa osobista, w której rozmówca ocenia przecież nie tylko treść słów, ale tembr głosu, wygląd komunikatora, jego mimikę, gestykulację, strój, otoczenie.

Dodatkowo rozmowa przez swą interaktywność (poruszaną dalej) może, nawet przy założeniu dużego opanowania prowadzącego i ścisłego planu rozmowy, wyjść poza zamierzone ramy, dostarczając dodatkowych informacji rozmówcy. W przypadku konieczności komunikowania bezpośredniego można myśleć o narzędziach, które dają odbiorcom poczucie pewnej kontroli, a jednocześnie zbyt mocno nie angażują czasowo. Takim narzędziem jest spotkanie masowe, stosowanie komunikowania kaskadowego bądź wykorzystanie narzędzi interaktywnych, np. chatu internetowego. Do narzędzi o wysokim stopniu kontroli należą: plakat, ulotka, list do pracowników, nagrane na wideo wystąpienie, treści na stronach WWW. Do narzędzi o niskim stopniu kontroli należą między innymi rozmowa bezpośrednia, spotkanie z przedstawicielami pracowników, rozmowa telefoniczna.

Wydawnictwa wewnętrzne stanowią więc narzędzia o wysokim stopniu kontroli. Autor i redaktor mają silny wpływ na tekst, jego oprawę graficzną i miejsce oraz czas publikacji.

3.8. Klasyfikacja ze względu na stopień interaktywności

To kryterium wyodrębnione zostało ze względu na stopień, w jakim strony komunikowania mogą korygować przekaz w chwili jego generowania w zależności od reakcji drugiej strony. Narzędzia można więc pogrupować na wysoko interaktywne i nisko interaktywne.

© for this edition by CNS

Narzędzia o wysokiej interaktywności umożliwiają szybką reakcję zwrotną. Najwyższy współczynnik ma zapewne rozmowa bezpośrednia. Trochę niżej sytuuje się rozmowa telefoniczna czy informacja przesyłana przez komunikator typu gadu-gadu.

Niski stopień interaktywności związany jest z takimi narzędziami, jak list do pracownika czy strona WWW. W przypadku tych narzędzi reakcja zwrotna odbiorcy jest odroczona w czasie i wymaga ze strony reagującego większego wysiłku i zaangażowania.

Wydawnictwo wewnętrzne to narzędzie o niskim stopniu interaktywności. Informacją zwrotną może być co najwyżej list od czytelnika, czasami e-mail bądź telefon do redakcji.

Niewiele jednak jest narzędzi cechujących się całkowitym brakiem interaktywności: list może doczekać się odpowiedzi też listowej, administrator strony może dostać e-mail od jej użytkownika, a czytelnicy gazety mogą wysłać informacje do redakcji.

3.9. Klasyfikacja ze względu na dostępność odbiorców do narzędzia

Kolejnym kryterium, według którego można klasyfikować narzędzia i kanały komunikowania wewnętrznego, jest ich dostępność, czyli zakres, w jakim dostępność do narzędzia lub kanału może być limitowana. Stopień limitowania dostępności może być rzeczywisty lub hipotetyczny. Rzeczywisty oznacza stopień, w jakim rzeczywiście dostępność jest ograniczana, hipotetyczny oznacza jedynie specyfikę funkcjonowania danego narzędzia, pozwalającą na limitowanie dostępności. Niewiele jest przy tym narzędzi, które ze swojej natury są trudne w limitowaniu. Do nich należą na przykład plakaty czy ulotki, strony internetowe, otwarte listy dyskusyjne w Internecie. Ściśle limitowane i ograniczone są narzędzia typu: inicjowane przez zarząd indywidualne spotkania przedstawicieli zarządu z pracownikami.

Różne są też przyczyny limitowania:

— techniczne — związane z koniecznością posiadania urządzeń umożliwiających odbiór informacji: komputera z dostępem do Internetu, końcówki radiowęzła, mikroportu umożliwiającego uczestnictwo w wewnętrznym obiegu informacji,

— językowe — umożliwiające zrozumienie przekazu,

— geograficzne — związane z ograniczoną dystrybucją danego kanału komunikowania,

— kulturowe — związane z nawykami kulturowymi odbiorców, mogącymi na przykład ograniczyć możliwości korzystania z prasy wewnętrznej przy braku nawyku czytania prasy,

— organizacyjne — uniemożliwiające na przykład uczestnictwo w imprezie integracyjnej pracowników niezbędnych do utrzymania ciągłości produkcji w firmie.

W związku z tym intuicyjnie możemy wyodrębnić dwie grupy: narzędzia ogólnie dostępne dla wszystkich członków organizacji oraz narzędzia limitowane, których

Dziennikarstwo i Media, 2012
© for this edition by CNS

inicjator lub koordynator decyduje, kto może otrzymać możliwość korzystania z danego narzędzia.

Dostępność prasy zakładowej jest pochodną nakładu i sposobu dystrybucji. Im większy zasięg i bardziej otwarta i zróżnicowana dystrybucja, tym narzędzie jest bardziej otwarte.

4. Wnioski

Omówione w artykule zagadnienie pozwala szerzej spojrzeć na funkcjonowanie specyficznego segmentu rynku prasowego, jakim jest prasa korporacyjna czy zakładowa. Pokazanie możliwych kryteriów oceny tytułu prasowego pozwala też oszacować specyfikę i przyszłość tego narzędzia.

Prasa wewnętrzna to najczęściej pionowe narzędzie formalne, adresowane z góry w dół w hierarchii organizacyjnej. Jest to narzędzie fakultatywne, którego inicjatorem są najczęściej przedstawiciele władz firmy. Wydawnictwa wewnętrzne cechuje wysoka kontrola przy niskiej interaktywności.

Te cechy powodują, że wydawnictwa wewnętrzne nie są najbardziej oczekiwaną formą komunikowania wewnętrznego, a nieuchronnym procesem będzie schodzenie wydawnictw wewnętrznych do Internetu.

Corporate press in the light of a division of internal communication tools

Summary

Internal communication and the media used for this purpose are becoming increasingly important in practice. Yet, this is not accompanied by an increased interest among scholars. The paper is an attempt to classify internal communication tools, with the author using corporate press as an example. By taking into account a range of criteria, the author wants to make the classification broad, responding to its various needs.

Keywords: corporate press, internal publications, internal communication, classification of internal communication tools.

© for this edition by CNS