

**RELAȚIILE PUBLICE INTERNE ȘI COMUNICAREA –
ASPECTE DE FEED-BACK DE LA ANGAJAȚI**
*Internal Public Relations and Aspects Related to Employees' Feed-Back.
Case Study*

Associate Prof. Dr. Maria-Ana GEORGESCU
“Petru Maior” University of Târgu-Mureș

Abstract

This paper is an interdisciplinary approach of internal communication aspects, a process that has acquired a special importance in the specialized literature since 2010.

Starting from the classification of public relations into two main categories according to the target public, namely internal and external relations, we have initiated a study about the first category by focusing on the Romanian entrepreneurial environment. The paper investigates the employees' perception of internal communication. Our investigation is a qualitative one and it is based on the analyzed information provided in the interviews we have organized with employees of certain firms from Mures County.

Keywords: public relations, internal communication, employee perspective on communication

1. Aspecte fundamentale legate de relațiile publice

Cunoscute din literatura anglofonă ca „Public Relations” (PR), relațiile publice sunt greu de definit. Rolul lor constă în crearea de imagine publică. În esență, PR se concentrează pe *reputație* ca rezultată a ceea ce face, ce spune și a ce se spune despre o anumite entitate - iar practica relațiilor publice este disciplina care pune accent pe reputație cu scopul câștigării înțelegerii, sprijinului și al influențării opiniei și al comportamentului ¹.

Pe baza unei sinteze de cercetare, Foundation for Public Relations Reserch a conturat, din 1975 acest concept, după cum urmează.

*Relațiile publice reprezintă o funcție distinctă de management, care ajută să se stabilească și să se mențină un climat psihologic de comunicare, înțelegere, acceptare și cooperare între organizație și publicul său; ajută conducerea să informeze și să fie informată despre opinia publică; definește și coordonează responsabilitatea conducerii pentru a servi interesul public; ajută conducerea să utilizeze în mod eficient orice schimbare, oferind și un sistem de prevedere care să sprijine tendințele care se anticipează; folosește ca principale instrumente cercetarea și tehnicile de comunicare etice.*²

Pe de altă parte, relațiile publice *pot fi definite și ca proces, ca o serie de acțiuni, transformări sau funcții care generează un rezultat.*³ Acesta se concretizează în buna imagine creată.

Obiectul PR este deci opinia publică și, se poate afirma că, ele țin de o practică industrială, inexistentă înaintea secolului al XIX-lea, fiind totodată și o practică anti-totalitară, grefată pe modelul politic democratic și pe instrumente de monitorizare a opiniei publice.⁴ Publicul reprezintă o comunitate care urmărește dinamica socială. Publicul/publicurile sunt

¹ D. Newsom, J.VanSlyke Turk, D. Kruckeberg, 2003, p.19

² Apud D. Șerbănică, 2003, p.12

³ D.Șerbănică, 2003, p.13

⁴ A. Rogojinaru, 2005, p.36

instanțe de reglementare⁵. Subliniind caracterul interdisciplinar al acestei adevărate științe a relațiilor publice, o putem numi, pe drept cuvânt, „artă a seducției”.

Scopul relațiilor publice constă în sondarea nevoilor și atitudinilor publicului în dorința de a veni în întâmpinarea acestor nevoi și de a determina o atitudine pozitivă. Menirea PR este atât de a se asigura că binele public este avut în vedere în stabilirea strategiilor, cât și de a dezvolta programe de comunicare care să genereze înțelegere și acceptare reciprocă.

Specialiștii în relații publice lucrează în direcția schimbării părerii oamenilor despre o firmă, un guvern, o personalitate politică, etc. Acești specialiști se regăsesc în trei ipostaze: ca avocați ai unei cauze, ca educatori, formatori ai publicului și ca profesioniști în domeniul persuasiunii.

Relațiile publice au căpătat denumirea metaforică de „conștiința managementului” în dorința de a semnala unei organizații care sunt responsabilitățile față de toate categoriile de public, sfătuind pe manageri cum să-și câștige și să-și mențină buna reputație. Se consideră că în societățile democratice organizațiile ființează cu asentimentul publicului. Ca atare, intervine *responsabilitatea socială ca modalitate de manifestare a simțului civic*.

PR au responsabilități etice față de cel puțin zece categorii de public⁶: 1. clienții proprii, 2. mass media de informare, 3. instituții din sistemul de educație, 4. agenții guvernamentale, 5. clienți ai produsului ori serviciilor propriului client, 6. acționari și analiști, 7. comunitatea locală, 8. concurenții, 9. criticii, 10. specialiștii în PR.

Domeniile diverse abordate de PR⁷ cuprind următoarele activități subsumate: 1) informarea publică, 2) comunicarea, 3) afacerile publice, 4) managementul problemelor, 5) relațiile guvernamentale, 6) relațiile publice financiare, 7) relațiile comunitare, 8) relațiile cu industria, 9) relațiile cu minoritățile, 10) publicitatea, 11) activitățile agentului de presă, 12) activitățile de promovare, 13) relațiile cu presa, 14) propaganda. Nu ne-am propus să dezvoltăm o abordare critică (de exemplu – de ce sunt enumerate numai relațiile cu industria dar nu și cele cu agricultura ori serviciile, câtă vreme relațiile financiare publice sunt totuși considerate domeniu separat) ci să urmărim alte criterii de grupare.

PR au fost clasificate în două categorii⁸: relații publice interne, care se adresează personalului angajat sau publicului intern și relații publice externe, care se adresează diferitelor segmente de public din afară. Literatura privind relațiile publice interne consideră angajații ca o categorie aparte de stakeholderi (părți interesate) din interiorul organizațiilor.

2. Relațiile publice și comunicarea internă din perspectivă recentă

Grunig și Hunt denumesc relațiile publice ca fiind *managementul comunicării între organizație și publicurile sale*.⁹ Din acest punct de vedere, ne orientăm doar spre comunicarea internă în cadrul organizațiilor.

Dezbaterile actuale ale specialiștilor în domeniu converg spre accentuarea importanței acordate comunicării interne, proces a cărui recunoaștere a devenit puternic evidențiată relativ recent, după anii 2010. Aceasta rezultă din inițiative precum crearea unui Institut de

⁵ Idem, p.71

⁶ D. Newsom, J. VanSlyke Turk, D. Kruckeberg, 2003, p. 310

⁷ Idem, p.18

⁸ D. Șerbănică, 2003, pp.25-32

⁹ Apud Yi-Hui Huang, 2004, p.334

Comunicare Internă în Marea Britanie (www.ioic.org.uk), ca o entitate distinctă; dorința ca, pe continent, să existe o Asociație Europeană pentru Comunicarea Internă în cadrul FEIEA (Federation of European Business Communicators Association - www.feiea.com); apariția, în SUA, a acelorași tendințe în cadrul Consiliului de Comunicare și Management (www.ccmconnection.com), iar al 18-lea Simpozion Internațional de Relații Publice a avut ca temă Comunicarea Internă¹⁰.

Există păreri conform cărora această comunicare internă se constituie ca o practică și un domeniu independent al relațiilor publice.

„Noi credem că acum, comunicarea internă a progresat până la a exista ca domeniu specializat propriu-zis.”¹¹

Totodată, comunicarea internă este considerată element esențial al managementului schimbării și e cotate între primele cinci arii de responsabilitate ale relațiilor publice. Există o relaționare între comunicarea internă, ca atribut al managementului puterii și procesul schimbării. Între factorii așa numiți *soft*¹² și mai puțin controlabili ai managementului schimbării, comunicarea vizează persoanele și dinamica grupurilor.

Dacă o organizație își propune să inițieze schimbări interioare, va dezvolta o comunicare simetrică, înțeleasă ca un instrument pentru a schimba cognitiv, atitudinal ori comportamental o persoană sau un sistem.¹³ Aceasta presupune un comportament interactiv.

Ca alt aspect inerent, comunicarea internă sporește eficacitatea organizațională deoarece contribuie la relații interne pozitive. În mod paradoxal, același proces poate constitui o amenințare pentru relațiile organizaționale¹⁴, în ipostaza de comunicare defectuoasă.

„Comunicarea internă trebuie să fie domeniu distinct de studiu în cadrul comunicării organizaționale, dată fiind specificitatea ei și, mai ales, dată fiind importanța rolului ei. Prin comunicare internă, se realizează fundamentele bunei funcționări a întregii organizații, adică acele elemente fără de care organizația nu poate fi ceea ce este și nici nu poate progresa.”¹⁵ Departamentele de relații publice ar avea menirea de a consilia conducerea spre de a atinge punctul optim în realizarea cadrelor unei bune comunicări interne, pe baza cercetărilor făcute.

3. Metodologie

Analizând procesul comunicării interne, am inițiat o cercetare de tip calitativ, derulată în organizații economice din Județul Mureș. Ne-am concentrat asupra opiniilor exprimate de personalul angajat din cadrul a două firme puternice, care dețin structuri de relații publice: Herlitz S.R.L. și Societatea Asirom.

Obiectivul studiului a vizat percepția angajaților asupra procesului comunicării interne.

Ca instrument metodologic, am apelat la interviul semistrukturat, deoarece comunicarea internă nu poate fi observată cu ochiul liber de o terță persoană, într-un interval scurt de timp. Această metodă a fost aleasă întrucât folosește mai bine scopului propus de

¹⁰ A.T.Verčić, D.Verčić, K.Sriramesh, 2012, p.224

¹¹ Idem, p.227

¹² J. Lies, 2012, p.256

¹³ Yi-Hui Huang, 2004, p.335

¹⁴ M. Welch, 2012, p.246

¹⁵ D. Stoica, 2011, p.1

lucrare și anume identificarea aprecierilor venite dinspre publicul intern al organizațiilor dar și pentru consemnarea unor impresii colaterale, rezultate din discuții.

Recrutarea participanților

Interviurile au fost realizate cu un număr de 48 de persoane.

În cazul cercetării calitative lotul investigat este de dimensiuni reduse și nu este reprezentativ din punct de vedere statistic. Astfel, răspunsurile nu pot fi generalizate la nivelul unei mari colectivități. Acest tip de studiu el trebuie construit în funcție de criteriile care exprimă diversitatea cazurilor posibile în problema studiată.¹⁶

Modul de culegere a datelor: perioada de culegere a informațiilor a fost mai-iunie 2012. Pentru realizarea primelor interviuri în fiecare firmă s-a ales înregistrarea cu reportofonul, asta pentru că volumul informațiilor oferite de către participanți a fost relativ mare și includea elemente de noutate. De la interviul cu numărul cinci s-a ales doar notarea elementelor repetitive și a eventualelor păreri personale exprimate de intervievați.

Ca tehnici de analiză a conținutului am folosit analiza frecvențelor (absolute și relative) și analiza tendințelor. Analiza frecvențelor a constat în determinarea numărului de apariții ale unităților de înregistrare în sistemul categoriilor de analiză. Analiza tendinței pornește de la analiza frecvențelor, urmărind să pună în evidență orientarea/atitudinea pozitivă, neutră sau negativă a emițătorului față de o idee. Alex Mucchielli susține faptul că în cadrul analizei informațiilor rezultate în urma unei cercetări calitative „cuvintele sunt analizate direct prin utilizarea altor cuvinte, fără a trece printr-o operație de numărare (..), se va ajunge în final la o poveste și nu la o demonstrație”¹⁷.

4. Rezultatele cercetării

4.1. Aspecte privind facilitarea comunicării interne

Herlitz România S.R.L. este filiala concernului german Herlitz PBS A.G. - lider european în domeniul biroticiei și papetăriei. Firma Herlitz România S.R.L și-a început activitatea în țară sub această denumire și în această formă organizatorică din anul 1996. S.C. Herlitz România din Târgu-Mureș dispune de un efectiv de 82 de angajați. Cercetarea s-a desfășurat la sediul firmei, strada Depozitelor, nr. 22.

Interviul a fost realizat prin contactarea directă a 30 de persoane (zece cu funcții manageriale și douăzeci cu funcții executive). *Facilitarea comunicării în cadrul companiei între colegi*, ca temă de discuție, a dorit să determine modul în care conducerea firmei oferă angajaților șansa de a comunica și a schimba idei și opinii sau interzice acest tip de comunicare în timpul programului.

Prin gruparea părerilor exprimate, rezultă că un singur angajat (3%) din totalul intervievaților consideră că această comunicare între colegi nu prea este catalizată, dar un număr de 21 de subiecți (70%), susțin contrariul, adică sunt convinși că le este facilitată comunicarea în cadrul companiei, iar 17% înclină spre o părere similară, deși nu cu toată certitudinea.

¹⁶ I. Cătoiu, 2002, pp199-203

¹⁷ A.Mucchielli, 2002, p.196

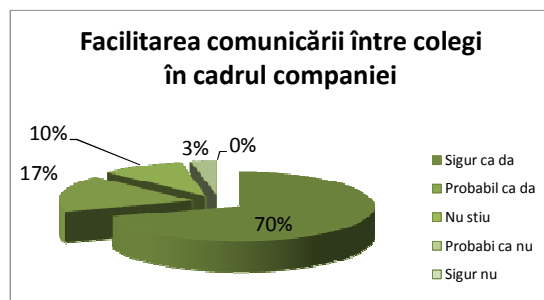


Fig. 1 Facilitarea comunicării în cadrul companiei

Există câțiva respondenți, 10%, care nu se pot pronunța dacă le este facilitată în vreun fel sau altul comunicarea, din partea conducerii sau dacă aceasta se axează strict pe problemele de muncă.

4.2. Aspecte privind calitatea comunicării interne

Societatea Asirom a fost înființată începând cu data de 1 ianuarie 1991, prin Hotărârea de Guvern nr. 1279/1990 și își desfășoară activitatea de asigurare și reasigurare în baza Actului Constitutiv. Din 2007, s-a alăturat mării familii a Grupului Lider pe piața de asigurări din Europa Centrală și de Est, Vienna Insurance Group (VIG). La filiala Asirom din Târgu-Mureș, pentru actuala cercetare au fost interogate 18 persoane, din care 16 de sex feminin și 2 persoane de sex masculin.

Tema abordată vizează acordul/dezacordul exprimat de intervieuați în legătură cu ideea: “Sunt mulțumit/ă de calitatea comunicării în cadrul organizației”, exprimată prin încredere și reciprocitate.

Tabel nr. 1. Distribuția opiniilor cu privire la calitatea comunicării în cadrul Societății Asirom

Gruparea părerilor	Frecvențe	%
Acord total	4	22.22
Acord parțial	13	72.22
Indecis	1	5.56
Dezacord parțial	0	0
Dezacord total	0	0
Total	18	100

Prin gruparea răspunsurilor, se poate observa în Tabelul nr.1, că cea mai mare pondere – peste 72% o reprezintă cei care sunt doar parțial de acord cu această afirmație; 22.22%, respectiv 4 persoane, sunt total mulțumite de calitatea comunicării din cadrul organizației, iar o singură persoană este neutră /indecisă în legătură cu afirmația aceasta.

Deși comunicarea internă adeseori este echivalată cu aceea dintre angajați, în această firmă am urmărit și raporturilor manager-subordonați, privind comunicarea. Li s-a solicitat

subiecților să-și exprime acordul/dezacordul față de următoarea afirmație: “Sunt mulțumit/ă de posibilitatea de a-mi exprima ideile către conducere”.

Tabel nr. 2. Distribuția opiniilor cu privire la posibilitatea exprimării propriilor idei către conducerea Firmei Asirom

Gruparea părerilor	Frecvențe	%
Acord total	8	44.44
Acord parțial	6	33.33
Indecis	1	5.56
Dezacord parțial	3	16.67
Dezacord total	0	0
Total	18	100

Un număr de 8 persoane, reprezentând peste 44% din total respondenți, afirmă că sunt întru totul mulțumite de posibilitatea de a-și exprima ideile către conducerea superioară, în timp ce 6 (33.33% din total) afirmă că sunt parțial de acord cu această afirmație. Dezacordul parțial înregistrează aproape 17% din opiniile exprimate, adică 3 persoane, în timp ce o singură persoană este indecisă cu privire la posibilitatea de a-și exprima ideile către conducerea organizației.

Interpretarea răspunsurilor la aserțiunea “Sunt mulțumit/ă de posibilitatea de a-mi exprima ideile către conducere”, după departamentul în care lucrează subiecții, ne conduce la următoarele constatări, conform sintezei expuse în Tabelul 3.

- În cadrul departamentului financiar–contabil, cele două persoane interogate sunt total mulțumite de posibilitatea de a-și comunica ideile către conducerea superioară.
- Se pare însă că în cadrul departamentului de relații cu clienții, un subiect e total mulțumit de această posibilitate, în timp ce un alt angajat se declară parțial mulțumit de posibilitatea de a-și exprima opiniile către conducere.
- În cadrul personalului din departamentul de vânzări–marketing, care înregistrează cel mai mare număr de angajați, respectiv intervievați, părerile sunt mai împărțite. Astfel, cinci dintre aceștia sunt total mulțumiți referitor la posibilitatea exprimării opiniilor/ideilor personale către conducere, o singură persoană se declară indecisă, iar egalitatea de păreri se înregistrează la variantele de răspuns „acord parțial” și „dezacord parțial”.
- Din alte două compartimente, doi subiecți au exprimat un acord parțial.

Tabel nr. 3 Distribuția opiniilor cu privire la posibilitatea exprimării propriilor idei către conducerea Firmei Asirom, în funcție de apartenența la departamente

Gruparea părerilor	Finanțe-contab.	Management	Relații clienți	Resurse umane	Vânzări-marketing	Total
Acord total	2		1		5	8
Acord parțial		1	1	1	3	6
Indecis					1	1
Dezacord parțial					3	3
Dezacord total					0	0
Total	2	1	2	1	12	18

4.3. Alte impresii colaterale

Relația angajaților cu conducerea Companiei Herlitz

Distribuția părerilor exprimate de personalul intervielat este prezentată în figura de mai jos:

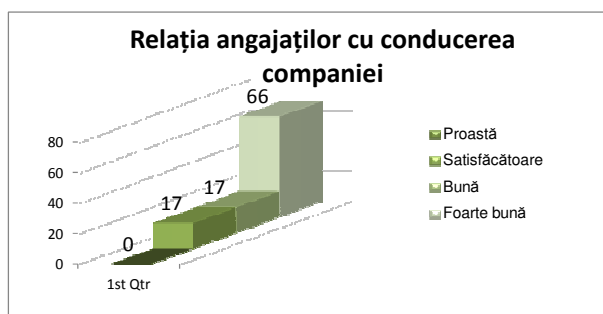


Fig.2. Relația angajaților cu conducerea firmei

Se observă ca 66% (20 angajați) consideră că relația lor cu conducerea firmei este una foarte bună. Un număr egal, de 5 respondenți (17%) apreciază că relația este doar bună și tot un număr de 5 respondenți văd relația lor cu conducerea satisfăcătoare, existând unele lipsuri, dar nimeni nu o cataloghează ca fiind *proastă*.

Părerile angajaților Herlitz în ceea ce privește **relațiile din mediul în care lucrează**: 54% din subiecți consideră că relațiile umane în mediul în care lucrează sunt relaxate. Din totalul angajaților interviețați, 7 persoane (23%) consideră că în interiorul firmei relațiile sunt de prietenie, respectiv 7 le apreciază ca relații de amicitie. Niciun angajat nu este de părere că relațiile din mediul în care lucrează sunt încordate.

Relația angajaților cu conducerea Asirom

În urma sistematizării răspunsurilor rezultă că:

- angajații sunt mulțumiți de relația dintre ei și conducere, susținând că este una destul de apropiată;
- organizația investește în oamenii săi prin cursuri de pregătire și perfecționare profesională.

Cei mai mulți angajați se situează în categoria de vârstă cuprinsă între 46 și 55 de ani, urmați de personalul ce se încadrează în grupa de vârstă 35 – 45 de ani, cea mai mare parte dintre aceștia având o vechime în cadrul companiei mai mare de 10 ani.

Acest lucru a influențat în mare parte și asemănarea răspunsurilor, deoarece de-a lungul anilor, personalul salariat, „conviețuind” aproape zilnic alături de colegi, a ajuns să împărtășească aceleași idei, trăiri sau nemulțumiri.

5. Concluzii

Lucrarea noastră se centrează pe comunicarea internă în cadrul organizațiilor economice și pe percepția angajaților asupra acestui proces, aspecte mai puțin studiate prin comparație cu procesul comunicării externe și cel inițiat dinspre nivelul managerial.

Deși lotul investigat nu poate fi reprezentativ pentru generalizări de mare anvergură, datele permit o viziune din interiorul firmelor.

Am constatat că în ambele firme, Asirom Filiala Tg.Mureș și Herlitz SRL, cel puțin 70% dintre angajați au o percepție pozitivă legată de comunicarea internă și, ca atare, specialiștii în PR au o sarcină relativ ușoară, doar aceea de a perfecta acest proces benefic.

Din discuțiile avute au reieșit aspecte adiacente:

- faptul că, în cadrul Societății Asirom Tg.Mureș, fluctuația personalului este foarte redusă, probabil și datorită sentimentului de mulțumire al angajaților în relațiile de muncă.
- în ce privește Compania Herlitz, este de remarcat faptul că nici unul din intervievați nu consideră relația cu conducerea ca fiind una nesatisfăcătoare sau că relațiile interne ar fi încordate.

Pe fundalul bunei comunicări verticale și orizontale, se poate edifica un management strategic eficient, pentru dezvoltarea afacerilor pe termen lung, pentru implementarea unor valori în cadrele culturii organizaționale.

Comunicarea internă poate deveni o preocupare independentă, care să aducă plus de valoare în organizații.

Bibliografie:

- Cătoi, Iacob (2002) coordonator, *Cercetări de marketing*, Ed. Uranus, București.
- Huang, Yi-Hui (2004) Is Symmetrical Communication Ethical and Effective?, *Journal of Business Ethics* 53: 333–352.
- Lies, Jan (2012) Internal communication as power management in change processes: Study on the possibilities and the reality of change communications, *Public Relations Review* 38, 255–261.
- Mucchielli, Alex (2002) *Dicționar al metodelor calitative în științele umane și sociale*, Ed. Polirom, Iași.
- Newsome, Doug; VanSlyke Turk, Judy; Kruckeberg, Dean (2003) *Totul despre relațiile publice*, Ed. Polirom, Iași.
- Rogojinaru, Adela (2005) *Relațiile publice – fundamente interdisciplinare*, Ed. Tritonic, București.
- Stoica, Dan (2011) *Comunicarea internă*, <http://www.dstoica.ro/idei-pentru-studenti/>
- Șerbănică, Daniel (2003) *Relații publice*, Ed.ASE, București.
- Verčić, A.T., Verčić D., Sriramesh, K. (2012) Internal communication: Definition, parameters, and the future, *Public Relations Review* 38, 223– 230.
- Welch, Mary (2012) Appropriateness and acceptability: Employee perspectives of internal Communication, *Public Relations Review* 38, 246– 254.

www.prsa.org