



Agata Austen

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
Wydział Ekonomii
Katedra Zarządzania Publicznego i Nauk Społecznych
agata.austen@ue.katowice.pl

PUBLIC RELATIONS JAKO WSPARCIE DLA ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI? WSPÓLZALEŻNOŚĆ ZADAŃ I WSPÓLZALEŻNOŚĆ AGENTÓW

Streszczenie: Na pierwszy rzut oka, odpowiedź na pytanie: czy wewnętrzny PR wspiera, czy też jest konkurencją dla HRM może wydawać się oczywiste. Aby zrozumieć możliwe relacje między tymi obszarami, w artykule wyjaśniono rolę zarówno PR, jak i HRM. Ponieważ główne cele tych obszarów wydają się mieć wspólny obszar, omówiono zjawisko konfliktu między działami w organizacjach, przy wykorzystaniu perspektywy zależności zadań i agentów. Artykuł kończy się propozycją rekomendacji w zakresie poprawy efektu synergii między PR a HRM.

Słowa kluczowe: zarządzanie zasobami ludzkimi, wewnętrzne public relations, współzależność zadań, współzależność agentów, konflikt.

Wprowadzenie

W przeciwieństwie do niektórych domen akademickich, problematyka wdrażania strategii jest równie ważna zarówno dla badaczy, jak i dla praktyków. Pomimo oczywistego znaczenia wdrażania strategii, nasze rozumienie tego zagadnienia pozostaje wciąż na niewystarczającym poziomie [Smith, 2011]. O wiele więcej wiadomo o jej tworzeniu [Hrebiniak, 2005]. Ma to przełożenie na możliwość realizacji celów przez organizacje. Szacuje się, że firmy osiągają jedynie ok. 2/3 wyników finansowych, jakie są wyznaczone w strategii [Mankins i Steele, 2005], a od 60% do 80% firm nie osiąga korzyści, jakich spodziewały się po nowych strategiach [Kaplan i Norton, 2008].

Skuteczne wdrożenie opracowanej w przedsiębiorstwie strategii zależy od strukturalnej i proceduralnej zdolności organizacji. Decydującą rolę w realizacji strategii mają ludzie i hierarchiczne zależności, jakie tworzy między nimi formalna struktura organizacyjna. Realizacja strategii wymaga także m.in. odpowiedniego systemu komunikacji, systemów motywacji, utrzymania właściwego poziomu przywództwa, a także stworzenia odpowiedniej kultury organizacyjnej [Zakrzewska-Bielawska, 2007]. W procesie tym znaczącą rolę odgrywa więc realizacja zadań utożsamianych z zarządzaniem zasobami ludzkimi (HRM) oraz wewnętrznym public relations (PR). „Specjaliści zajmujący się public relations muszą uznać znaczenie integracji komunikatów wewnętrznych z tymi, przekazywanymi na zewnątrz” [Dolphin, 2005, s. 185]. Z kolei odkąd organizacje stają się bardziej skoncentrowane na zapewnieniu satysfakcji i dobrostanu pracowników, musiały zacząć myśleć poważniej o tym, jak komunikować się z pracownikami [Dolphin, 2005, s. 80]. Tak więc realizacja zadań, jakie są stawiane przed komórkami zasobów ludzkich nie może obejść się bez właściwego komunikowania się.

Aby zapewnić sprawne wykonywanie zadań przez różne komórki organizacyjne i uzyskiwać efekt synergii, potrzebna jest koordynacja międzywydziałowa. Jest ona problematyczna, ponieważ cele różnych działów nie tylko bywają różne, ale mogą być również postrzegane jako niekompatybilne [Hayward i Boeker, 1998; Chen i Tjosvold, 2012]. Z tego też względu odpowiedź na pytanie o relacje między PR a HR, która być może wydaje się z pozoru oczywista, wymaga podjęcia szczegółowych rozważań. Celem artykułu jest próba udzielenia odpowiedzi na pytanie o relacje między wewnętrznym PR a HR w kontekście współzależności zadań i współzależności agentów.

1. Rola zarządzania zasobami ludzkimi i wewnętrznego public relations w organizacji

Zarówno zarządzanie zasobami ludzkimi, jak i wewnętrzne public relations są wykorzystywane w celu maksymalizacji zwrotu z inwestycji, czy też tworzenia jak największej wartości dodanej. Działania w obszarze zasobów ludzkich (HR) mają zapewnić jak najlepsze wykorzystanie potencjału ludzkiego organizacji [Marciniak, 2011, s. 15]. Z kolei „celem wewnętrznego public relations jest zachęcanie pracowników do większego zaangażowania w realizację celów firmy” [Blythe, 2002, s. 144].

Zarządzanie zasobami ludzkimi to metoda zarządzania zatrudnianiem, której wynikiem ma być uzyskanie przewagi konkurencyjnej poprzez strategiczne rozmieszczenie wysoce wykwalifikowanych i zaangażowanych pracowników [Armstrong, 2000, s. 19].

Głównym celem HRM jest umożliwienie firmie osiągnięcia sukcesu, dzięki zatrudnionym w niej ludziom. Szczegółowo cele HRM można przedstawić jako [Armstrong, 2000, s. 19-20]:

- zapewnienie szerokiego zakresu usług, które wspierają osiągnięcie celów korporacyjnych jako część procesu funkcjonowania organizacji,
- zapewnienie organizacji możliwości pozyskania i utrzymania wykwalifikowanych, zaangażowanych i dobrze zmotywowanych pracowników,
- umacnianie i rozwijanie zdolności pracowników – ich potencjału oraz zatrudnialności – poprzez zapewnienie ciągłego uczenia się i możliwości rozwoju,
- stworzenie atmosfery, w której panują produktywne i harmonijne relacje między kierownictwem a pracownikami, jak również w której rozwijane jest poczucie wzajemnego zaufania,
- stworzenie środowiska, w którym rozwijane są praca zespołowa i elastyczność,
- pomoc w zrównoważeniu oczekiwań i dostosowaniu się organizacji do potrzeb interesariuszy,
- zapewnienie doceniania i nagradzania pracowników za ich wysiłki,
- zarządzanie zróżnicowaną siłą roboczą,
- zapewnianie równych szans wszystkim pracownikom,
- przyjęcie etycznego podejścia do zarządzania pracownikami,
- utrzymanie i poprawa samopoczucia fizycznego i psychicznego pracowników.

Public relations to funkcja zarządzania komunikowaniem jednostki z otoczeniem, przy czym komunikowanie to powinno być świadome, celowe, dwustronne, uczciwe, zaplanowane i mierzalne [Cutlip, Center i Broom, 2000, s. 118]. Wewnętrzne public relations to takie obszary public relations, w których zarówno nadawca, jak i odbiorca komunikowania funkcjonują w ramach tej samej struktury organizacyjnej [Trębecki, 2013]. Wśród celów strategicznych wewnętrznego public relations wyróżnia się m.in. osiągnięcie pełnej identyfikacji z firmą, wzrost odpowiedzialności wszystkich pracowników za jej losy, zwiększenie efektywności działań całej załogi, budowanie zadowolenia pracowników oraz motywowanie do wykonania określonych zadań [Budzyński, 2000, s. 81; Husain, 2013, s. 43-50].

Według B. Rozwadowskiej public relations wewnętrzne polega głównie na odpowiednio prowadzonej polityce informacyjnej [Rozwadowska, 2002, s. 116], a więc na komunikowaniu się z pracownikami. Komunikacja wewnętrzna za-

pewnia przekazywanie informacji, płynących ze źródła. Umożliwia to poznanie najważniejszych aspektów funkcjonowania przedsiębiorstwa, w tym celów, jakie mają być realizowane, a także identyfikację z wartościami i zasadami, które w nim obowiązują.

Badania Conference Board przeprowadzone na grupie ponad 200 firm wskazują, że menedżerowie wskazują na następujące cele komunikacji z pracownikami:

- poprawa morale i wspierania relacji pomiędzy pracownikami a kierownictwem,
- informowanie pracowników o wewnętrznych zmianach takich jak reorganizacja,
- przekazanie informacji o planach w zakresie wynagrodzeń czy dodatkowych świadczeniach na rzecz pracowników,
- zwiększenie wiedzy pracowników firmy i jej produktów, kultury i otoczenia zewnętrznego,
- kształtowanie właściwych postaw pracowników,
- edukowanie pracowników,
- zachęcenie pracowników do uczestnictwa w działaniach wspólnoty [Argenti, 1998].

Podjętą próbę odpowiedzi na pytanie o relacje między HR a wewnętrznym PR, należy wskazać na możliwe rozwiązania dotyczące przydzielenia owych zadań odpowiednim komórkom organizacyjnym. Tradycyjnie to działy HR były odpowiedzialne za zapewnienie efektywności różnych procesów komunikacji, począwszy od negocjacji ze związkami zawodowymi, po organizowanie przyjęć bożonarodzeniowych [Buckley, Monks i Sinnott, 1998]. Można wręcz zaryzykować stwierdzenie, że dział zajmujący się komunikacją wewnętrzną jest niepotrzebny, jeśli w organizacjach występują poprawnie opracowane i wdrażane praktyki HR oraz jeśli naprawdę dba się o potrzeby pracowników. Komunikacja wewnętrzna może być więc jedną z domen komórki zarządzania zasobami ludzkimi, zamiast przynależeć do działu PR bądź marketingu, ze względu na orientację na zachowania pracowników i nacisk na przywództwo. Ponadto, biorąc pod uwagę zadania stawiane przed działem HR, ten właśnie dział dysponuje największą wiedzą w zakresie potrzeb pracowników.

Można także uznać samodzielną rolę komunikacji wewnętrznej. Komunikacja i strategia komunikowania powinny pochodzić od ekspertów zajmujących się komunikowaniem. W tym ujęciu dział HR powinien opracowywać merytoryczne założenia realizowanych działań HR, a dział komunikacji powinien zapewnić odpowiedni styl językowy i decydować, w jaki sposób informacje zosta-

ną przekazane [Buffington, 2004, s. 33-35]. Jest to zgodne z jednym z celów komunikacji wewnętrznej, którym jest zapewnianie pracowników, że menedżerowie dbają o ich potrzeby [Ewing i Caruana, 1999]. Coraz częściej w dużych organizacjach przyjmuje się takie właśnie rozwiązanie.

Dokonując analizy celów, jakie stawiane są przed działaniami z obszaru HR i wewnętrznego PR można stwierdzić, że ich główny cel jest podobny – jest nim wpływanie na pracowników, aby ci realizowali cele organizacji. Oczywiście dla każdej z tych domen właściwe są inne narzędzia. Wydawałoby się więc, że między tymi obszarami nie powinno być konfliktu. Zrozumienie interakcji, jakie mogą zachodzić między nimi, wymaga głębszego wglądu w założenia dotyczące współpracy i rywalizacji między działami.

2. Współpraca i rywalizacja między działami organizacji

Zarówno analiza praktyki działania, jak i studiów literaturowych pozwala zauważyć, że między poszczególnymi działami w organizacji występuje rywalizacja [Alderfer i Smith, 1982, s. 35-65]. Nie zawsze musi mieć ona wydźwięk negatywny, jednak często prowadzi do osiągnięcia suboptymalnych wyników. Taka sytuacja jest wynikiem występowania rozmaitych czynników konfliktotwórczych. Źródłem konfliktu mogą być różnice w sposobie, w jaki jednostki są uszeregowane wzdłuż różnych wymiarów statusu organizacyjnego, a mianowicie prestiżu, władzy i dostępu do informacji. Trudności w przypisaniu odpowiedzialności także mogą być źródłem konfliktów. Niekiedy trudno ustalić wkład każdego z działów. Problem staje się szczególnie ważki, gdy mamy do czynienia z porażką [Walton i Dutton, 1969]. Także sama świadomość bycia członkiem jednego działu sprawia, że występują negatywne wyobrażenia, postawy i zachowania wobec innych działów. W wyjaśnieniu tego zjawiska może być przydatna teoria tożsamości społecznej, zgodnie z którą jednostki dążą do wzmacniania poczucia własnej wartości poprzez ugruntowanie pozytywnej tożsamości społecznej, czyli przekonania, że ich grupa jest lepsza od innych grup działów [Tajfel i Turner, 1979]. Co wydaje się logiczne, pracownicy mają zwykle większe zaangażowanie na rzecz sukcesu własnych działów, niż na rzecz sukcesu innych działów. Prowadzi to w konsekwencji do działań zmierzających na rzecz zwiększania własnych zasobów kosztem innych działów w walce o ograniczone zasoby organizacyjne [Pache i Santos, 2010]. W związku z tym są nakierowani na znajdowanie błędów w innych działach i wykorzystywanie tej wiedzy przeciwko nim [Stanne, Johnson i Johnson, 1999]. Prowadzi to do pogorszenia relacji.

Zachowania nakierowane na współpracę bądź rywalizację są także odpowiedzią na zależność, bądź niezależność, jaka występuje między zadaniami i między agentami.

Mówimy, że dwa zadania są zależne od siebie, jeśli wartość generowana w wyniku wykonania każdego z nich jest inna, gdy jedno z zadań jest wykonane, w porównaniu do sytuacji, gdy tak nie jest. Z kolei dwa zadania są niezależne od siebie, jeśli wartość generowana w wyniku wykonania każdego z nich jest taka sama, gdy jedno z zadań jest wykonane, niezależnie od tego, czy drugie zadanie jest wykonane, czy też nie. W konsekwencji łączna wartość utworzona, gdy wykonywane są niezależne zadania jest taka sama jak suma wartości tworzonych przez wykonanie każdego z zadań. W przypadku współzależności zadań możliwa jest sytuacja, w której zależą od tych samych, ograniczonych wartości wejściowych (*inputs*) bądź też zależność może dotyczyć ich wartości wyjściowych (*outputs*), które mogą być komplementarne bądź substytucyjne. Występowanie komplementarności bądź substytucyjności ma miejsce, gdy wykonanie tylko jednego z zadań będzie skutkowało wytworzeniem różnych wartości dla każdego z nich, niż wykonanie obu zadań. Wreszcie, wynik pierwszego zadania może stanowić wkład do drugiego zadania, co jest właściwe dla zależności sekwencyjnej bądź sumującej się. W tym przypadku zadanie drugie będzie asymetrycznie współzależne od zadania pierwszego, ale nie odwrotnie [Puranam, Raveendran i Knudsen, 2012].

Zgodnie z teorią współzależności celów [Deutsch, 2006] sposób, w jaki postrzegana jest strukturyzacja celów, określa sposób interakcji pracowników, co z kolei determinuje wyniki [Stanne, Johnson i Johnson, 1999]. W oparciu o tę teorię cele mogą być postrzegane jako kooperacyjne, konkurencyjne bądź niezależne. W przypadku celów kooperacyjnych, pracownicy postrzegają osiągnięcie swojego celu jako skorelowane pozytywnie z osiągnięciem celu przez innych pracowników. Cele konkurencyjne to takie, których osiągnięcie jest ujemnie skorelowane z celami innych pracowników. Z kolei w przypadku celów niezależnych, ich osiągnięcie przez jedną osobę nie ma powiązania z osiągnięciem celów przez innych. Nie ma przy tym znaczenia, czy cele są konkurencyjne czy jedynie odrębne – efekt jest podobny [Deutsch, 2006]. W przypadku odrębnych celów, pracownicy nie mają motywacji do interesowania się celami innych działów. Nie komunikują się ze sobą i nie chcą dzielić się zasobami niezbędnymi do rozwiązywania problemów.

Gdy pracownicy z różnych działów postrzegają swoje międzywydziałowe cele jako możliwe do pogodzenia, są skłonni do słuchania siebie nawzajem, wymiany poglądów i wyrażania swoich pomysłów, uczuć, obaw, a nawet

sprzecznych idei. Jeśli cele poszczególnych działów są powiązane, a system nagród wspiera współdziałanie, pracownicy integrują swoje poglądy w rozwiązywaniu ich problemów konstruktywnie i wydajnie. I na odwrót, jeśli pracownicy postrzegają cele poszczególnych działów jako konkurencyjne, są zorientowani wyłącznie na osiąganie własnych celów oraz przyjmują postawę rywalizacyjną [De Dreu i in., 2001].

W przeciwieństwie do współzależności zadań, wzajemna zależność między agentami ma następującą postać ogólną: przy założeniu danego rozdziału zadań między agentów A i B, występuje asymetryczna współzależność agenta A względem B, jeśli nagroda dla A zależy od działań podejmowanych przez B, ale nagroda B nie zależy od działań podejmowanych przez A. Symetryczna współzależność istnieje, gdy nagroda A za jego działania zależy od działań B i vice versa [Puranam, Raveendran i Knudsen, 2012].

Im więcej wyników jednego działu zależy od wyników innych jednostek, tym bardziej prawdopodobne, że system będzie działał sprawnie bez zewnętrznego sterowania. Jednak zależność zadań stanowi nie tylko zachętę do współpracy, ale stwarza okazję do konfliktów. Symetryczna współzależność i symetryczne wzorce inicjacji między działami powinny prowadzić do zwiększania współpracy, z kolei asymetryczna współzależność prowadzi do konfliktu [Walton i Dutton, 1969]. Zjawisko to może być wzmocnione bądź osłabiane poprzez kryteria, na podstawie których przyznawane są nagrody.

Dość powszechny jest pogląd, że skuteczność HRM zależy od rozpoznawania i wprowadzania odpowiednich rozwiązań komunikacyjnych [Miller i Gordon (eds.), 2014, s. 4]. Otwarte natomiast pozostaje pytanie o znaczenie działań HR dla skuteczności wewnętrznego PR. Dyskusyjna także jest kwestia, jaki charakter mają relacje między działami HR i PR. W tym celu przydatne jest rozważanie współzależności, w aspekcie zadań oraz agentów.

3. Zależność między działaniami z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi i wewnętrznego public relations

Obszar komunikowania wewnętrznego jest eksplorowany naukowo i praktycznie przez przedstawicieli co najmniej trzech nurtów. Pierwszy z tych nurtów związany jest z zarządzaniem. Z tego punktu widzenia komunikowanie ma służyć realizacji zasadniczych celów, jakimi są planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie. Drugi nurt dotyczy zarządzania zasobami ludzkimi. Komunikowanie w tym podejściu spełnia również rolę instrumentalną i jest narzędziem uzyskania pożądanego efektu, tym razem w obszarze zasobów ludz-

kich. Trzecim podejściem jest podejście marketingowe, a celem działań jest pozyskanie zaangażowania klienta wewnętrznego, czyli pracownika [Trębecki, 2013]. Traktowanie pracowników jak klientów ma doprowadzić do zmian w ich nastawieniu i przełożyć się na zadowolenie klientów firmy. W tym ujęciu komunikacja wewnętrzna ma się przyczyniać, podobnie jak działania w innym obszarach firmy, do realizacji jej celów.

W obszarze zależności zadań stawianych przed działem HR i wewnętrznym PR trudno więc o jednoznaczne rozstrzygnięcie. Biorąc pod uwagę, że celem marketingu wewnętrznego jest wpływanie na pracowników, można uznać, że jego rola jest zbieżna z rolą zarządzania zasobami ludzkimi. Trudno wyobrazić sobie budowanie właściwej atmosfery w miejscu pracy, motywowanie pracowników, kształtowanie ich postaw bez odpowiedniej komunikacji.

Jeśli potraktować zarządzanie zasobami ludzkimi jedynie przez pryzmat faz procesu kadrowego (od planowania zatrudnienia aż po działania związane z odejściem pracownika), można stwierdzić, że działania utożsamiane z komunikacją wewnętrzną stanowią ich uzupełnienie. Jeśli natomiast odnieść się do definicji funkcji personalnej, która w szerokim ujęciu obejmuje politykę personalną, strategię personalną, zestaw zadań realizowanych w ramach zarządzania zasobami ludzkimi, a także szereg zadań w sferze zachowań organizacyjnych, m.in. kształtowanie kultury organizacyjnej, kierowanie konfliktami, kształtowanie postaw etycznych, dobór stylów kierowania, skuteczną komunikację wewnętrzną w przedsiębiorstwach tworzących grupę, partycypację pracowniczą [Zajac i Kownacka (red.), 2012, s. 45], można stwierdzić, że zadania, jakie są stawiane przed działem wewnętrznego PR mają służyć jej realizowaniu.

Jak wyjaśniono wcześniej, dwa zadania są współzależne, jeśli wartość wynikająca z wykonania jednego różni się, gdy inne zadanie zostanie bądź nie zostanie wykonane. Realizacja komunikacji wewnętrznej wymaga dostarczenia pewnego wkładu merytorycznego od działu zasobów ludzkich i na odwrót, realizacja zarówno procesu kadrowego, jak i tzw. miękkich aspektów, związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi, wymaga komunikowania się z pracownikami. Wydaje się przy tym, że pierwotne będą działania związane z opracowaniem założeń polityki personalnej, które jednak powinny odbyć się w odniesieniu do założeń organizacyjnych, w tym rozpoznania potencjału i oczekiwań pracowników, a to wymaga komunikowania. Oznaczałoby to, że wynik działań w zakresie komunikacji wewnętrznej stanowi wkład do realizacji działań z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, a więc HRM jest asymetrycznie współzależne od PR. I odwrotnie, przekazywanie merytorycznych założeń pracownikom sprawia, że PR staje się współzależne od HRM. Występuje więc współzależność wzajemna.

Gdy zadania realizowane przez poszczególne działy nie są zależne, prawdopodobieństwo wystąpienia konfliktu jest niskie. Wzrasta ono przy współzależności sekwencyjnej lub sumującej się. Konieczność oczekiwania na wynik pracy innego działu powoduje zwykle wywieranie nacisku celem szybszego uzyskania niezbędnego wkładu. Konflikt jest szczególnie prawdopodobny, gdy między działami nie ma porozumienia odnośnie koordynacji wzajemnie świadczonych sobie usług [Daft, Murphy i Willmott, 2010, s. 540]. Tak więc mimo prawdopodobnej współzależności zadań z zakresu HR i wewnętrznego PR, przy założeniu, że są one realizowane przez odrębne komórki organizacyjne, możliwe jest wystąpienie rywalizacji między nimi. Jest ona bardziej prawdopodobna, gdy między agentami będzie występowała współzależność. Współzależność między zadaniami zwykle wpływa dodatnio na zachowania kooperacyjne. Odwrotnie wygląda sytuacja w przypadku współzależności nagród [Wageman i Baker, 1997, s. 19]. Należy więc szukać rozwiązań, które wzmocnią dodatni efekt współzależności zadań między działami HR i PR.

Podsumowanie

Aby móc osiągnąć cele na poziomie organizacji, takie jak dalszy rozwój czy zyskowność, organizacje muszą dokonać wyodrębnienia celów cząstkowych, które przypisane są poszczególnym działom. Sprawia to, że konieczna jest koordynacja podejmowanych działań. Koordynacja międzywydziałowa jest szczególnie problematyczna, ponieważ cele różnych działów nie tylko bywają różne, ale mogą być również postrzegane jako niekompatybilne [Hayward i Boker, 1998; Chen i Tjosvold, 2012]. Tymczasem dla osiągnięcia celów organizacji konieczna jest ścisła współpraca między poszczególnymi komórkami organizacyjnymi czy działami. Może to rodzić trudności, gdyż oznacza odejście od realizacji wyłącznie własnych celów, na rzecz współprzyczyniania się do osiągnięcia celów innych działów, co jest konieczne, aby móc osiągać cele na poziomie całej organizacji [Ruekert i Walker, 1987].

Współpraca między działami HR i PR jest konieczna, aby móc angażować pracowników w realizację celów organizacji. W niniejszym artykule starano się udowodnić, iż działania z tych obszarów powinny nawzajem się wzmacniać. W teoretycznym ujęciu, pomiędzy działami tymi występuje współzależność wzajemna. Aby wzmacniać współpracę między działami, należy podejmować szereg działań. Kluczem do budowania porozumienia może być jednoczenie pracowników raczej wokół celów całej organizacji niż celów poszczególnych

działów [Daft, Murphy i Willmott, 2010]. Ponadto ważne jest zapewnienie właściwej koordynacji o charakterze relacyjnym, którą określa się jako wzajemnie wzmacniający się proces interakcji pomiędzy komunikacją i relacjami, mającymi na celu integrację zadań. Koordynacja, która następuje poprzez częstą, wysokiej jakości komunikację, wsparta relacjami opartymi na wspólnych celach, wspólnej wiedzy i wzajemnym szacunku, umożliwi organizacjom lepsze osiągnięcie pożądaných rezultatów. Jej skutkiem z kolei jest poprawa wyników organizacji. Relacyjna koordynacja może być wzmocniona poprzez praktyki wysokiej efektywności (*high-performance work practices*), do których można zaliczyć pracę zespołową o charakterze międzywydziałowym, dostęp do procesów międzywydziałowych, nagradzanie pracowników za współpracę z innymi działami, pomiar wyników osiągniętych jako rezultat współpracy międzywydziałowej, spotkania z pracownikami innych wydziałów, wprowadzenie funkcji pracowników łączących granice i integrujących pracowników wokół danego projektu, procesu czy klienta [Gittel, Seidner i Wimbush, 2010].

Literatura

- Alderfer C.P., Smith K.K. (1982), *Studying Intergroup Relations Embedded in Organizations*, "Administrative Science Quarterly", Vol. 27, s. 35-65.
- Argenti P.A. (1998), *Strategic Employee Communication*, "Human Resource Management", Vol. 37, No. 3/4, s. 199-206.
- Armstrong M. (2000), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna ekonomiczna / Dom Wydawniczy ABC, Kraków.
- Blythe J. (2002), *Komunikacja marketingowa*, PWE, Warszawa.
- Buckley F., Monks K., Sinnott A. (1998), *Communications Enhancement: A Process Dividend for the Organization and the HRM Department?* "Human Resource Management", Winter, Vol. 37, No. 3, 4, s. 221-234.
- Budzyński W. (2000), *Public relations – zarządzanie reputacją firmy*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa.
- Buffington J. (2004), *Can Human Resources and Internal Communications Peacefully Coexist?* "Public Relations Strategist", Vol. 10, No. 4, s. 33-35.
- Chen G., Tjosvold D. (2012), *Shared Rewards and Goal Interdependence for Psychological Safety among Departments in China*, "Asia Pacific Journal of Management", Vol. 29, No. 2, s. 433-452.
- Cutlip S.M., Center A.H., Broom G.M. (2000), *Effective Public Relations*, Pearson Education, New York.
- Daft R.L., Murphy J., Willmott H. (2010), *Organizational Theory and Design*, Cengage Learning Business Press, Boston, MA.

- de Dreu C.K.W., Evers A., Beersma B., Kluwer E.S., Nauta A. (2001), *A Theory-Based Measure of Conflict Management Strategies in the Workplace*, "Journal of Organizational Behavior", Vol. 22, No. 6, s. 645-668.
- Deutsch M. (2006), *Cooperation and Competition* [w:] M. Deutsch, P.T. Coleman, E.C. Marcus (eds.), *The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice*, Jossey-Bass, San Francisco, s. 23-42.
- Dolphin R.R. (2005), *Internal Communications: Today's Strategic Imperative*, "Journal of Marketing Communications", Vol. 11, No. 3, s. 171-190.
- Ewing M.T., Caruana A. (1999), *An internal Marketing Approach to Public Sector Management*, "The International Journal of Public Sector Management", Vol. 12, No. 1, s. 17-26.
- Gittell J.H., Seidner R., Wimbush J. (2010), *A Relational Model of How High-Performance Work Systems Work*, "Organization Science", Mar/Apr, Vol. 21, No. 2, s. 490-506.
- Hayward M.L., Boeker W. (1998), *Power and Conflicts of Interest in Professional Firms: Evidence from Investment Banking*, "Administrative Science Quarterly", Vol. 43, No. 1, s. 1-22.
- Hrebiniak L.G. (2005), *Making Strategy Work: Leading Effective Execution and Change*, Pearson Education, Upper Saddle River.
- Husain Z. (2013), *Effective Communication Brings Successful Organizational Change*, "The Business & Management Review", Vol. 3, No. 2, s. 43-50.
- Kaplan R.S., Norton D.P. (2008), *Jak osiągnąć mistrzostwo w stosowaniu systemu zarządzania*, „Harvard Business Review”, lipiec-sierpień, s. 113-129.
- Mankins M.C., Steele R. (2005), *Turning Great Strategy into Great Performance (Cover Story)*, "Harvard Business Review", Jul/Aug, Vol. 83, Iss. 7/8, s. 64-72.
- Marciniak J. (2011), *Meritum HR*, Wolters Kluwer Polska, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.
- Miller V.D., Gordon M.E. (eds.) (2014), *Meeting the Challenges of Human Resource Management: A Communication Perspective*, Routledge, New York.
- Pache A.C., Santos F. (2010), *When Worlds Collide: The Internal Dynamics of Organizational Responses to Conflicting Institutional Demands*, "Academy of Management Review", Vol. 35, No. 3, s. 455-476.
- Puranam P., Raveendran M., Knudsen T. (2012), *Organization Design: The Epistemic Interdependence Perspective*, "Academy of Management Review", Vol. 37, No. 3, s. 419-440.
- Rozwadowska B. (2002), *Public relations – teoria, praktyka, perspektywy*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa.
- Ruekert R.W., Walker O.C. (1987), *Marketing's Interaction with Other Functional Units*, "Journal of Marketing", Vol. 51(1), s. 1-19.

- Smith B.D. (2011), *Turf Wars: What the Intraorganisational Conflict Literature May Contribute to Our Understanding of Marketing Strategy Implementation*, "Journal of Strategic Marketing", February, Vol. 19, No. 1, s. 25-42.
- Stanne M.B., Johnson D.W., Johnson R.T. (1999), *Does Competition Enhance or Inhibit Motor Performance: A Meta-Analysis*, "Psychological Bulletin", Vol. 125, No. 1, s. 133-154.
- Tajfel H., Turner J.C. (1979), *An Integrative Theory of Intergroup Conflict* [w:] W.G. Austin, S. Worchel (eds.), *The Social Psychology of Intergroup Relations*, Brooks-Cole, Monterey, CA., s. 33-47.
- Trębecki J. (2013), *Public relations wewnętrzne – rzecz o granicach*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 157, s. 217-224.
- Wageman R., Baker G. (1997), *Incentives and Cooperation: The Joint Effects of Task and Reward Interdependence on Group Performance*, "Journal of Organizational Behavior", Vol. 18, No. 2, s. 139-158.
- Walton R.E., Dutton J.M. (1969), *The Management of Interdepartmental Conflict: A Model and Review*, "Administrative Science Quarterly", Vol. 14, s. 73-84.
- Zajac C., Kownacka V. (red.) (2012), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w grupach kapitałowych*, PWE, Warszawa.
- Zakrzewska-Bielawska A. (2007), *Struktura organizacyjna jako czynnik implementacji strategii w procesie rozwoju przedsiębiorstwa* [w:] S. Lachiewicz (red.), *Zarządzanie rozwojem organizacji*, Monografie Politechniki Łódzkiej, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.

PUBLIC RELATIONS AS SUPPORT FOR HUMAN RESOURCE MANAGEMENT. TASK AND AGENT INTERDEPENDENCE

Summary: At first glance, the answer to the question: is internal PR supportive or competitive to HRM may seem to be obvious. To understand possible relationships between these domains, this article starts from explain the roles of both PR and HRM. As the main goals of these areas seem to overlap, the phenomenon of interdepartmental conflict has been discussed using task and agent interdependence. Finally, some recommendations how to improve synergy effect between PR and HR has been proposed.

Keywords: human resource management, internal public relations, task interdependency, agent interdependency, conflict.