Zeszyty Naukowe
Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu
Nr 2(40)/2014

Krzysztof Sławiński

Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu,
Wydział Ekonomiczny w Opolu

Organizacja służb PR w strukturze polskich uczelni wyższych

Streszczenie. Organizacja i kompetencje służb *public relations* w uczelni wyższej są kluczowe do sprawnego zarządzania wizerunkiem. Celem artykułu jest przedstawienie podobieństw i różnic, jakie występują w strukturach organizacyjnych uczelni wyższych w Polsce w zakresie lokacji działów marketingu, *public relations* czy oficerów prasowych. Niniejsze opracowanie może być przyczynkiem do szerszej dyskusji na temat organizacji i miejsca działów *public relations* w wyższych uczelniach.

Słowa kluczowe: *public relations*, struktura organizacyjna, zarządzanie wizerunkiem, szkoła wyższa

Wprowadzenie

Uczelnia wyższa, której misją jest kształcenie, prowadzenie badań naukowych, wdrażanie ich oraz tworzenie środowisk opinio- i kulturotwórczych staje przed poważnym wyzwaniem w zmieniającej się sytuacji rynkowej i demograficznej. Jeszcze w latach 90. ubiegłego wieku uniwersytety nie musiały ubiegać się o kandydatów na studentów, to kandydaci starali się jak najlepiej zdać egzaminy wstępne na wybrane przez siebie kierunki na uczelnie wyższe i w ten sposób zdobyć wykształcenie, dzięki czemu chcieli podnieść swój status społeczny. Dzisiaj na polskim rynku szkół wyższych działa duża liczba uczelni oraz można

odnotować wyraźny spadek liczby maturzystów, co sprawia, że działy odpowiedzialne za marketing, *public relations* oraz służby prasowe realizują coraz więcej działań marketingowych i wizerunkowych w celu pozyskania nowych studentów. Władze szkół wyższych: rektorzy współpracujący w ramach KRASP – Konferencji Rektorów Akademickich Szkół Polskich, KRPUT – Konferencji Rektorów Polskich Uczelni Technicznych, KRUN – Konferencji Rektorów Uczelni Niepublicznych czy KRZSP – Konferencji Rektorów Zawodowych Szkół Polskich, doskonale zdają sobie sprawę, czym jest marketingowe zarządzanie uczelnią i jak ważne są działania wizerunkowe, ugruntowujące reputację i markę uczelni. W działach zajmujących się organizacją działań wizerunkowych czy marketingowych pracują coraz częściej specjaliści, a nie przypadkowe osoby. Jednakże tym, co różnicuje uczelnie, jest umiejscowienie tych działów w strukturze organizacyjnej. Celem artykułu jest przedstawienie podobieństw i różnic, jakie występują w strukturach organizacyjnych uczelni w zakresie lokacji działów marketingu, *public relations* czy oficerów prasowych. Jak wynika z badań przeprowadzonych wśród uczelni publicznych, aż 96% z nich realizuje działania *public relations* poprzez różne struktury organizacyjne; najczęściej jest to „dział promocji" (60% badanych) lub „dział PR" (24%)[1].

1. Miejsce działów public relations w strukturze przedsiębiorstw

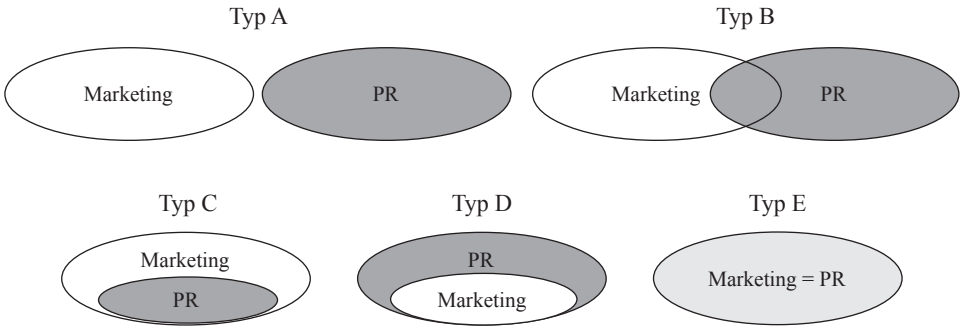
Na poziomie struktur organizacyjnych przedsiębiorstwa pojawia się duża liczba zależności między działalnością marketingową i *public relations*. Analizę tego problemu stworzyli Ph. Kotler i W. Mindak[2].

Naukowcy spierają się, gdzie powinny się znaleźć służby PR w strukturze, również taki sam problem mają szefowie firm. Podejmując decyzję co do kształtu struktur PR, należy wziąć pod uwagę cele przedsiębiorstwa, prowadzoną przez nie politykę, strukturę otoczenia podmiotowego, zakres i skalę działań oraz sytuację finansową[3]. Posiadanie przez firmę własnego działu PR niesie szereg korzyści, choć jak w pozostałych przypadkach, nie jest to rozwiązanie jednoznacznie pozytywne. Własna komórka PR stanowi integralną część organizacji – nie ma tutaj „obcych", w przypadku których może wystąpić bariera informacyjna związana z niechęcią do przekazywania tajemnic służbowych. Pracownicy doskonale znają specyfikę działania firmy, jej mocne i słabe strony, a w przypadku wystąpienia

[1] *Modele zarządzania uczelniami w Polsce Raport końcowy*, red. M. du Vall, Centrum Badań nad Szkolnictwem Wyższym Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011, s. 42.

[2] K. Wójcik, *Public Relations. Analiza sytuacji wyjściowej. Planowanie działalności*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2001, s. 224.

[3] W. Budzyński, *Wizerunek firmy. Kreowanie, zarządzanie, efekty*, Poltext, Warszawa 2002, s. 36.



Rysunek 1. Typy organizacji służb PR w przedsiębiorstwie

Ź r ó d ł o: opracowanie na podstawie: K. Wójcik, *Public relations od A do Z*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2001, s. 224-225.

sytuacji kryzysowej mogą od razu rozpocząć działanie. Specjaliści są zaangażowani w realizację programu i lojalni wobec przedsiębiorstwa, a ponadto występują ułatwienia procesu decyzyjnego i kontroli. Własny dział sprzyja również krótszej drodze przepływu informacji, co jest szczególnie istotne, gdyż służby PR powinny mieć nieskrępowany i bieżący dostęp do wszelkich informacji, a także powinny brać czynny udział w planowaniu strategicznym – droga przepływu przekazu staje się naturalna, podczas gdy korzystanie z usług agencji wymaga uruchamiania akcji informacyjnych o kliencie.

Dla wielu firm bardzo istotnym czynnikiem przesądzającym o wyborze charakteru działań PR jest ich koszt, co w przypadku działań własnych jest często tańsze. Do wad tego rozwiązania zaliczyć można często brak obiektywizmu. Ponadto, osoby zatrudnione w przedsiębiorstwie cieszą się mniejszym respektem wśród kierownictwa i mają na ogół gorsze kontakty ze światem mediów. Własna komórka ma problemy z pozyskaniem dostatecznej liczby dobrze przygotowanych specjalistów z dziedziny PR i nie ma możliwości porównania z innymi organizacjami podobnego typu, ani z innymi programami *public relations*, co pozwoliłoby optymalizować działania planistyczne.

Nie ma jednoznacznych zasad mówiących, ile osób miałaby zatrudniać komórka PR, jak i w jaki sposób powinna być zorganizowana, ani komu podlegać. W niektórych firmach za działalność PR odpowiedzialna jest jedna osoba, a w innych np. korporacjach międzynarodowych, *public relations* może zajmować się nawet 100 osób[4]. W przedsiębiorstwach zdecentralizowanych występuje ogólna tendencja tworzenia takich właśnie komórek, a w zdecentralizowanych na odwrót.

Inne spojrzenie na problem mają praktycy pracujący w służbach PR dużych polskich organizacji: „Właściwie umieszczona w strukturze organizacji komórka PR powinna, jeśli jej szef nie jest członkiem zarządu, podlegać bezpośrednio

[4] K. Wójcik, op. cit., s. 224.

prezesowi organizacji. W zakres jej obowiązków powinno także wchodzić udzielanie serwisu innym działom, np. kadrom, marketingowi, prawnikom etc. Sprawnie funkcjonujący dział PR powinien doprowadzić do sytuacji, w której zatrudnianie specjalisty PR w innej komórce będzie zbędne. Dobrze ułożona współpraca z marketingiem musi zapewnić PR konsultacje i kontakty w sytuacji podejmowania kampanii wizerunkowej przy użyciu technik marketingowych i reklamowych"[5].

2. Miejsce działów PR w polskich uczelniach

Uczelnie najczęściej organizują w swojej strukturze Działy Promocji lub Działy Marketingu. Prowadząc obserwacje, zauważyć można, że dołączane są do nich Biura Karier, Biura Planowania, Biura Informacji, Orkiestry, Radia, Chóry, Wydawnictwa, Akademickie Zespoły Sportowe czy nawet Biura Rekrutacji, dlatego też jednostki te prowadząc swoją statutową działalność, zamiast zajmować się promocją, marketingiem czy działaniami wizerunkowymi, skupiają się na wszystkim, co jest merytorycznie usytuowane w pobliżu tych działów, realizując dużą liczbę zadań wchodzącą w zakres kompetencji innych komórek organizacyjnych, a przez to nie prowadzą działań *stricte* marketingowych. Schemat organizacyjny przestawia tabela 1.

Jak pokazuje tabela 1, działy, w których umiejscowione są służby *public relations*, podporządkowane są organizacyjnie różnym stanowiskom spośród władz uczelni. Z tej próby można wysunąć ostrożny wniosek, że rektorzy publicznych uczelni wyższych zdają sobie sprawę, jak istotne jest, by służby PR były jak najbliżej ośrodka decyzyjnego danej uczelni. Uławia to znacznie przepływ informacji oraz pozyskanie szybkich decyzji związanych z działaniami wizerunkowymi czy też zarządzanie sytuacją kryzysową na uczelni.

Powszechnie spotykanym elementem organizacji służb PR było łączenie stanowisk − najczęściej funkcji rzecznika prasowego i kierownika działu promocji. Do roku 2010 tak funkcjonował rzecznik i kierownik promocji Szkoły Głównej Handlowej, a do 2011 − Uniwersytetu Zielonogórskiego, po dziś dzień połączone pozostają funkcje rzecznika i kierownika biura promocji, np. w Politechnice Śląskiej czy też w niepublicznej Wyższej Szkole Humanistyczno-Ekonomicznej we Włocławku. Nie mniej pamiętać trzeba, że jednostki zajmujące się działalnością wizerunkową w każdej uczelni mają inną strukturę wewnętrzną − w zależności od liczby osób zatrudnionych w dziale. Przykładowo w Dziale Promocji i Kultury

[5] P. Bielawski, *Public relations. Zarządzanie informacjami*, Wydawnictwo Naukowe Scriptorium, Poznań – Opole 2011, s. 31.

Tabela 1. Organizacja służb PR w strukturze uczelni wyższej

Nazwa wyższej uczelni	Miejsce PR w strukturze uczelni				
	Rektor	Prorektor ds. studenckich	Prorektor ds. rozwoju	Prorektor ds. organizacji	Kanclerz
Politechnika Śląska	Dział Promocji				
Politechnika Opolska	Rzecznik Prasowy		Dział Promocji i Kultury		
Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny	Dział Promocji/ Rzecznik Prasowy				
Politechnika Wrocławska	Dział Marketingu i Promocji/ Dział Informacji i Komunikacji/ Biuro Prasowe				
Uniwersytet Łódzki	Rzecznik Prasowy				Centrum Promocji/Centrum Rozwoju Uczelni
Szkoła Główna Handlowa	Biuro Prasowe		Biuro Informacji i Promocji		
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu		Dział Marketingu			
PWSZ Piła		Centrum Promocji Informacji i Karier			
Politechnika Gdańska				Dział Promocji i Zarządzania Strategicznego	
Uniwersytet Warszawski	Biuro Prasowe/ Biuro Promocji				
Uniwersytet Zielonogórski	Biuro Promocji/ Rzecznik Prasowy				
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu			Biuro Promocji/ Rzecznik Prasowy		
Uniwersytet Wrocławski	Biuro Promocji i Informacji/ Rzecznik Prasowy				
PWSZ Skierniewice			Biuro Promocji		
Politechnika Rzeszowska	Rzecznik Prasowy/Dział Informacji, Karier i Promocji				

Ź r ó d ł o: opracowanie własne.

Rysunek 2. Przykładowa struktura organizacyjna Działu Marketingu i Promocji Politechniki Wrocławskiej

Ź r ó d ł o: www.pwr.wroc.pl [21.03.2011].

Politechniki Opolskiej zatrudnionych jest ośmiu pracowników etatowych, a Biuro Promocji Uniwersytetu Opolskiego ma jednego pracownika.

3. Przykłady uczelni niepublicznych

W uczelniach niepublicznych działy marketingu, promocji czy *public relations* są znacznie mniej liczne, ale podobnie jak w uczelniach publicznych, usytuowane w strukturze organizacyjnej firmy w różnych miejscach. Biuro Promocji Dolnośląskiej Szkoły Wyższej we Wrocławiu jest przykładowo umiejscowione w pionie Rektora, a Kierownik Biura jest rzecznikiem Prasowym – biuro liczy 4 osoby. Szkoła Wyższa Psychologii Społecznej posiada Dział Marketingu, który składa się z trzech biur. Biuro promocji odpowiada za reklamę, marketing bezpośredni, promocje sprzedażowe, projekty graficzne, organizację i promocję konferencji, spotkań i wydarzeń. Kierownik Biura Prasowego pełni funkcję rzecznika prasowego uczelni, a w strukturze tego działu istnieje zespół dedykowany działaniom w Internecie, w tym *social media*. Kolejnym przykładem wartym omówienia jest Społeczna Akademia Nauk z Łodzi, w której Dział Promocji i Marketingu funkcjonuje w Pionie Kanclerza i składa się z sześciu osób, a w jego strukturze działają zarówno Rzecznik Prasowy, Biuro Rekrutacji, jak i Biuro Karier. Wyższa Szkoła Filologiczna we Wrocławiu umiejscowiła Dział Marketingu w Pionie Kanclerza, zaś Dział Marketingu Wyższej Szkoły Logistyki w Poznaniu znajduje się w pionie kanclerskim pod zwierzchnictwem dyrektora administracyjnego. Jedno z najciekawszych rozwiązań stosuje grupa Wyższych Szkół Bankowych. Jest to ewenement na polskim rynku edukacyjnym, ponieważ działy marketingu są jednostkami dwu- lub trzyosobowymi, zarządzanymi przez założyciela, co w praktyce oznacza, że bezpośrednio nie podlegają władzom uczelni. Dzięki temu mogą kreować i wdrażać działania wizerunkowe bez „nacisków politycznych" władz uczelni.

4. Podstawowe błędy wyższych uczelni w zakresie organizacji działań public relations

Większość uczelni jest świadoma związków z otoczeniem i konieczności komunikacji dwustronnej jako warunku *sine qua non* swojego istnienia. Jednak niewiele polskich szkół wyższych potrafi podejść kompleksowo do rozwiązania tego zadania, wykorzystując w tym celu profesjonalne narzędzia.

Powszechną praktyką w Polsce jest fakt, że duże uczelnie delegują zadania związane z promocją, *public relations* czy marketingiem do różnych działów w strukturze szkoły. Niestety, przepływ informacji między tymi jednostkami jest niezadowalający, a na dodatek brak im czegoś, co można by nazwać „czynnikiem łączącym" – jasnej strategii działania i osoby, która nie tylko kontrolowałaby te prace, ale i też nadawała im właściwy ton. Wszystko to powoduje, że efekty tych prac są niestety dalekie od ideału. Taka sytuacja spowodowana jest wieloma zaszłościami historycznymi, obawami zarówno władz, jak i pracowników przed dużymi zmianami, które burzą stary porządek, mogą także zniszczyć spokój pracujących od lat na tych samych stanowiskach osób z administracji szkoły. Ważną przyczyną jest też po prostu brak świadomości konieczności zmian − zarówno wśród najwyższych władz uczelni, jak i pracowników. Rezultatem jest marnowanie ludzkiej energii, powielanie prac i niestety – bardzo częsty brak koordynacji działań, a tym samym nieefektywna promocja, niespójna tożsamość wizerunkowa, nieskuteczna komunikacja z otoczeniem. Nadal, niestety, nie traktuje się braku takich kompleksowych rozwiązań jako przyczyny wymiernych strat finansowych – a tak należy rozpatrywać efekty takich nieprzemyślanych działań. Do wyjątków nie należą też postawy władz rektorskich, nie tyle deprecjonujące próby działań PR, co raczej je lekceważące. Powodem takich zachowań jest często nie zła wola, lecz raczej głęboko zakorzenione przekonanie o oczywistości walorów posiadanych przez daną uczelnię i ich „widoczności", co oddaje popularne powiedzenie „prawdziwa nauka obroni się sama"[6].

Uczelnie prywatne przywiązują dużo większą wagę do działań marketingowych niż wizerunkowych, a szczególnie do reklamy − traktując swoją działalność jako produkt, jako „towar" w sensie dosłownym. Jednak profesjonalne działania *public relations*, to przecież nie tylko etat rzecznika prasowego. To również kafeteria wielu działań tworzących obraz uczelni w otoczeniu. Już chyba wszystkie polskie uczelnie posiadają osobę zatrudnioną na stanowisku rzecznika prasowego, ale wiele z nich ogranicza wyłącznie do tego swoje działania z zakresu PR. Jeżeli tak jest, jeżeli uczelnia tylko zatrudnia rzecznika prasowego, nie decydując

[6] *Public relations instytucji użyteczności public*znej, red. E. Hope, SPGroup, Gdańsk 2005, s. 253.

się na bardziej radykalne zmiany w strukturze – jak choćby stworzenie działu PR, to bardzo często rzecznik prasowy z czasem zaczyna zajmować się problemami daleko wykraczającymi poza zakres jego obowiązków, o czym wspominano wcześniej. Otoczenie, sytuacja zewnętrzna, potrzeby informacyjne formułowane przez różne grupy zmuszają uczelnię do podjęcia różnych działań, właśnie z zakresu *public relations*, m.in. takich jak:

- udział w targach,
- organizacja dni otwartych uczelni,
- promocja oferty edukacyjnej,
- przygotowanie i druk informatorów ofertowych
- opracowanie i druk folderów wizerunkowych,
- przygotowywanie serwisów informacyjnych,
- opracowanie kalendarzy,
- produkcja druków okolicznościowych,
- zarządzanie informacjami na stronie internetowej,
- zamawianie gadżetów reklamowych,
- przygotowanie i wdrożenie systemu identyfikacji wizualnej.

Są to wybrane przykłady działań uczelni, które podejmowane są często tylko przez rzecznika prasowego. Taka sytuacja jest niepożądana, ponieważ wśród tych prac zanika gdzieś najważniejsza z funkcji rzecznika prasowego, czyli inicjowanie i utrzymywanie kontaktów z mediami, a dodatkowo wszystkie inne prace nie są wykonywane tak profesjonalnie, jak robiłby to pracownik PR czy inni specjaliści.

5. Działy PR

Organizacja działów PR w instytucji czy firmie to niełatwe zadanie, dlatego nie ma jednej, optymalnej recepty na budowę takiego działu – wszystko uzależnione jest nie tylko od specyfiki firm, organizacji – co jest oczywiste, ale także od strategii firmy, celów, do których dąży oraz stopnia uświadomienia konieczności podjęcia takich działań przez współczesne organizacje funkcjonujące na rynku. Najogólniej rzecz ujmując – „na uczelniach funkcje public relations są często powiązane z działalnością dotyczącą pozyskiwania funduszy i rozwijaniem aktywności”[7].

W Polsce pozyskiwanie funduszy jeszcze nie jest działalnością rozpowszechnioną na uczelniach, nie sprzyja temu również ustawodawstwo dotyczące

[7] F.P. Seitel, *Public Relations w praktyce*, Felberg SJA, Warszawa 2003, s. 192.

np. donacji. Zdaje się jednak, że taki rodzaj aktywności będzie musiał pojawić się na uczelniach, gdyż uczelnia na dobrym poziomie – w zakresie prowadzonych badań, edukacji, jak i pozostałych form aktywności − nie może utrzymywać się tylko z dotacji państwowych i opłat studentów. W związku z tym – wzorem krajów europejskich i amerykańskich − na uczelniach będą musiały powstawać komórki zajmujące się zdobywaniem funduszy z różnorodnych źródeł, a więc pozyskiwaniem sponsorów i mecenasów. Będzie to wkrótce jednym z ważniejszych działań uczelni. Aby działania te przyniosły oczekiwane rezultaty, czyli nie tylko docieranie do odpowiednich kręgów mogących wesprzeć materialnie uczelnię, a także aby zachowana była pełna transparentność w sferze finansów, konieczne będzie wsparcie profesjonalnych służb PR w działaniach promocyjnych. W tym celu potrzebne będą jasne, przejrzyste zasady działań komunikacyjnych i zatrudnienie profesjonalistów[8].

Dzisiaj uczelnie w Polsce prowadzą działalność na wielu polach – w kontaktach z wieloma grupami otoczenia. Taką formą aktywności jest organizowanie konferencji − głównie naukowych, ale również branżowych i specjalistycznych. Takimi działaniami są również:

− organizacja spotkań,
− debat,
− udział w targach edukacyjnych,
− seminaria z udziałem najlepszych naukowców i praktyków w kraju,
− wykłady, w których mogą wziąć udział wszyscy mieszkańcy lokalnej społeczności,
− organizowanie dni otwartych.

Prowadzenie tak wielu działań, jasno wynikających z funkcji uczelni w lokalnym społeczeństwie, często determinuje sposoby budowania i organizacji działań PR, a także dobór odpowiednich narzędzi. Pamiętać jednak trzeba, że każda uczelnia zarówno niepubliczna, jak też publiczna, posiada ograniczony budżet i z dużą ostrożnością będzie nim dysponować na działania niezwiązane – pozornie – z główną aktywnością szkoły, na pewno nie najważniejszą w świadomości kadry naukowej i dydaktycznej społeczności akademickiej. Uczelnie publiczne to w zdecydowanej większości potężne organizacje, w skład których wchodzi wiele różnych wydziałów, posiadających dużą autonomię własną. Pogodzenie interesów poszczególnych jednostek, a jednocześnie tworzenie jednego, spójnego wizerunku uczelni jako całości, to z pewnością trudne zadanie i na pewno trzeba je oddać w ręce profesjonalistów, nie wolno również prowadzić tych działań bez spójnej strategii.

[8] *Public relations instytucji użyteczności publicznej*, op. cit., s. 254.

Podsumowanie

Uporządkowanie kompetencji działów komunikacji w strukturze uczelni, dokładny podział zadań i kreacja sprawnych kanałów komunikacyjnych to niezwykle istotna część prac ramowych – koniecznych do prowadzenia profesjonalnych działań wizerunkowych w uczelni. Można już zaobserwować, że jednostki zajmujące się *public relations* wyższych uczelni w Polsce są w znacznym stopniu sprofesjonalizowane. Funkcję rzeczników pełnią osoby, które zarówno znają branżę medialną, jak i uczelnie potrafiące się doskonale poruszać po skomplikowanych nieraz strukturach formalnych i nieformalnych uczelni.

Literatura

Altkorn J., *Kształtowanie rynkowego wizerunku firmy*, Wyd. AE w Krakowie, Kraków 2002.
Bielawski P., *Public relations. Zarządzanie informacjami*, Wydawnictwo Naukowe Scriptorium, Poznań – Opole 2011.
Black S., *Public relations*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
Budzyński W., *Wizerunek firmy. Kreowanie, zarządzanie, efekty*, Poltext, Warszawa 2002.
Fraser P. Seitel, *Public Relations w praktyce*, Felberg SJA, Warszawa 2003.
Modele zarządzania uczelniami w Polsce. Raport końcowy, red. du Vall M., Centrum Badań nad Szkolnictwem Wyższym Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011.
Public reations instytucji użyteczności publicznej, red. E. Hope, SPGroup, Gdańsk 2005.
Soliński T., Tworzydło D., tytuł, Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania, Rzeszów 2007.
Sułkowski Ł., *Organizacja w poszukiwaniu tożsamości*, „Przegląd Organizacji" 2005, nr 3.
Tworzydło D., Gawroński S., *Wykorzystanie public relations w zarządzaniu szkołą wyższą*, w: *Marketing szkół wyższych*, red. G. Nowaczyk, M. Kolasiński, Wyd. WSB w Poznaniu, Poznań 2004.
Wójcik K., *Public Relations. Analiza sytuacji wyjściowej. Planowanie działalności*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2001.
www.dsw.edu.pl
www.po.opole.pl
www.pwr.wroc.pl
www.sggw.pl
www.sgh.waw.pl
www.spoleczna.pl
www.swps.pl
www.uni.opole.pl
www.uz.zgora.pl
www.wsb.pl
www.wsl.com.pl

Organization of PR services in the structure of Polish universities

Summary. Organization and powers of public relations services in higher education are essential to the efficient image management. The article is designed to present the similarities and differences that exist in organizational structures of universities in Poland with regard to the location of departments of marketing, public relations and press officers. The paper may be a contribution to the broader debate about the organization and public relations departments of the universities.

Key words: public relations, organizational structure, image management, university