**Внутрифирменный PR**

**Введение**

Разные сотрудники фирмы, начиная с директора по персоналу, социального психолога и кончая начальником отдела, ведут работу по разъяснению распоряжений руководителя, его идеях развития организации, поздравляют сотрудников с днями рождения, делают подарки, осуществляют оперативное информирование, работают с жалобами и предложениями, организуют вечеринки и выезды на природу, собирают спортивную команду и пр. Но эта работа преимущественно разрозненна и не скоординированна. Недостаток такой работы в следующем: В процессе интерпретации корпоративной информации включается правило испорченного телефона, когда достоверность сообщения падает, и возрастает число слухов. Отвлечение сотрудников от своей основной работы не повышает производительность фирмы. Официально заявленная, но отрывочная информация не принесет такого же результата, как постоянные встречи руководителей со своими подчиненными. Кроме того, внедрить корпоративные ценности при отсутствии коммуникационной политики невозможно.

В данной работе речь пойдет о внутреннем ПР, о спланированной работе по установлению отношений между руководством и сотрудниками в фирме.

**Связи с общественностью внутри фирмы**

Паблик рилейшнз это функция менеджмента, которая устанавливает и поддерживает взаимовыгодные отношения между организацией и публикой, от которой зависит успех или неудача организации.

Назначение мероприятий ПР формирование управляемого имиджа (образа, репутации, фирменного стиля) самой фирмы, ее товаров/услуг в глазах сотрудников, клиентов, партнеров, властей.

Одним из основных элементов ПР является коммуникация, акт общения, связь между двумя или более индивидами, с помощью которого происходит обмен информацией между сотрудниками и руководством.

"Внутренняя" общественность это трудовые коллективы, сотрудники фирм, компаний, учреждений, аппаратов власти, объединенные служебными и профессиональными отношениями. Задача служб ПР состоит в том, чтобы контролировать "внутреннюю" общественность, способствовать наиболее эффективному управлению человеческим фактором, смысл которого в том, что современные сверхсложные техника и технологии мертвы без знаний, профессионализма, ответственности человека. Эффективность деятельности служб ПР зависит от глубины понимания социальнопсихологических характеристик персонала, который рассматривается не только как совокупность личностей. Поэтому понятия "коллективизма" и "индивидуализма" имеют в данном случае одинаковый удельный вес.

Сегодняшний работник это не "наемная сила". Эффективность деятельности современной компании зависит от сплоченности персонала, от доверительных, заинтересованных отношений между руководством и сотрудниками, от надежности вертикальных и горизонтальных связей. Современный работник должен быть заинтересован в успехах фирмы, в результатах своего труда. Из чего складывается эта заинтересованность? Г. Воробьев отмечает следующие мотивы:[[1]](#footnote-1) соответствие характера работы характеру работника; зарплата, выполняющая функцию обратной связи и складывающая на основе личного вклада, участия в работе коллектива и участия в прибылях; комфорт на рабочем месте, отсутствие которого должно компенсироваться денежной надбавкой; чувство хозяина, испытываемое на любом рабочем месте; самоуправление уверенность работника в том, что высказанное им мнение, соединившись с мнениями других, может влиять на технологию производства, организацию управления, подбор и расстановку персонала.

Эти мотивы должны иметь ввиду службы ПР при разработке своих программ по работе с персоналом. Служба по связям с общественностью должна определять внутрифирменную политику . Стержнем ее для персонала должен стать материальный интерес в сочетании с патриотизмом по отношению к фирме.

Поэтому такая политика предусматривает по мнению Г. Воробьева, прежде всего,

объединение персонала на основе индивидуальных целей (зарплата) для достижения общей цели (прибыль и процветание фирмы);

создание идеологии и имиджа фирмы, в поддержании которого участвует персонал;

взаимопонимание между руководством и персоналом;

создание единой системы объективных оценок на основе вклада каждого в успех фирмы;

поддержание высокого профессионализма;

контроль за мотивированностью, поддержание благоприятного психологического и морального климата.

Стержнем внутрифирменной политики в японских компаниях является опора на коллективную ответственность и коллективные решения. Это соответствует национальному характеру, в котором ведущая черта коллективизм. Как пишут японские исследователи, "компании походят больше на коммуны, чем на корпорации. У людей общая жизнь, общие тяготы и общий тяжелый труд". В японской фирме служба по связям с общественностью разъясняет работнику, что его благосостояние зависит от благополучия фирмы, от гармонии труда и капитала. Конечно, ведущая черта российского национального характера тоже коллективизм. И это необходимо иметь ввиду при определении службами связей с общественностью внутренней политики.

Эффективные информационные связи со служащими ведут к более высокой производительности труда и удовлетворенности работой, лучшему достижению целей организации, более совершенным отношениям с потребителями, инвесторами и др. В свою очередь, эффективности информационных связей определяется хорошим организационным климатом. Задача специалистов ПР лучше информировать работников о делах своей организации и помогать им доводить свои мнения до руководства.

Работа со служащими должна строиться на основе двусторонней партнерской коммуникации. Служащие должны быть хорошо информированы и иметь возможность высказывать свои мнения по организационным вопросам. Узкое место корпоративной коммуникации это середина иерархической лестницы. У менеджеров среднего и нижнего уровня подчас нет четких критериев коммуникационной политики. Организация должна иметь коммуникационную политику аналогично финансовой, кадровой, рыночной и др. Если ее нет, то в организации будут распространяться слухи и дезинформация.

Коммуникационная политика должна иметь целевую ориентацию. Ее успех определяется стремлением руководства к:

ознакомлению служащих с целями, задачами и планами организации;

информированию о проблемах, действиях и результатах;

консультациями со служащими по поводу отрицательных, острых или противоречивых вопросов;

стимулированию постоянного, честного, ориентированного на решение трудовых проблем двустороннего общения менеджера с подчиненными;

оперативному быстрому информированию о наиболее важных делах и решениях;

установлению духа творчества и новаторства.

Основываясь на исследовании оценки образа фирмы сотрудниками, цель ПРпроекта была сформулирована следующим образом:

привлечь внимание сотрудников и заинтересовать их деятельностью корпорации через информирование о проблемах, действиях руководства и их результатах; оперативное информирование о наиболее важных делах и решениях.

В терминах маркетинга спозиционировать фирму как заботящуюся о своих сотрудниках и поддерживающую с ними постоянную связь.

Планируемый результат был определен как следующий:

Сотрудники информированы о деятельности и целях руководства, что снижает сопротивления при проведении организационных изменений, которые фирма запланировала провести. А, как известно, реакция на перемены (сопротивление или поддержка) базируется на понимании ситуации в фирме, а также прогнозировании последствий вынужденных перемен.

В данной работе рассмотрены первые шаги (6 месяцев) составленного плана действий по реализации цели.

**Задача ПР**

Итак, мы решили, что задачей ПР будет позиционирование фирмы как заботящейся о своих сотрудниках и поддерживающих с ними постоянную связь.

Ниже приведены факторы имиджа и репутации фирмы, а также список факторов, которые будут использованы в нашем проекте.

Факторы, определяющие имидж и репутацию фирмы:

1. Результативность работы; качество продукции или услуг; тенденции роста и развития; стабильный доход.

2. Стабильная, долговременная реклама (товарная и имиджевая).

3. Отзывы и рекомендации других фирм.

4. Состав клиентов.

5. Состав партнеров.

6. Прямая почтовая рассылка "direct mail".

7. Честность, обязательность в бизнесе.

8. Отзывы СМИ о положении фирмы в деловом мире (образ фирмы в СМИ).

9. Название фирмы.

10. Фирменный стиль.

11. Офис: местоположение, дизайн интерьера.

12. Размер фирмы.

13. Наличие филиалов.

14. Финансовая надежность.

15. Организация презентаций.

16. Спонсорство, благотворительность.

17. Участие в выставках, ярмарках, конференциях.

18. Высокий уровень качества управления (менеджмента) и технологий.

19. Уровень организационной культуры фирмы: уровень организации труда, оперативность, порядок, оригинальные методы работы; высокий уровень и культура обслуживания клиентов.

20. Миссия, корпоративные ценности.

21. Реализация концепции социальноэтичного маркетинга.

22. Наличие традиций и духа соревнований.

23. Уважение правовых норм, законность операций.

24. Профессионализм сотрудников.

25. Респектабельность сотрудников, уровень зарплаты и социальных благ.

26. Корпоративный престиж. Психологический климат на фирме.

27. Уровень текучести кадров.

28. Личность лидера, его имидж.

29. Стиль работы руководителя, его авторитет; публичные выступления.

30. Выступление представителей фирмы в СМИ, организация прессконференций.

31. Наличие внутреннего информационного центра (многотиражка и пр.).

32. Защита экологии и т.д.

Основываясь на этих факторах, а также рейтинге тем внутренней газеты, предложенным Блажновым (см. ниже), мы составим список тем, необходимых для освещения в нашей фирме.

**Миссия, корпоративные ценности.**

2. Уровень организационной культуры фирмы: уровень организации труда, оперативность, порядок, оригинальные методы работы; высокий уровень и культура обслуживания клиентов.

3. Реализация концепции социальноэтичного маркетинга.

4. Организация внутрифирменных мероприятий.

5. Корпоративный престиж. Психологический климат на фирме.

6. Уровень текучести кадров.

7. Личность лидера, его имидж.

8. Стиль работы руководителя, его авторитет; публичные выступления.

9. Результативность работы; качество продукции или услуг; тенденции роста и развития; стабильный доход.

10. Высокий уровень качества управления (менеджмента) и технологий.

11. Профессионализм сотрудников.

12. Наличие внутреннего информационного центра (многотиражка и пр.).

13. Наличие традиций и духа соревнований.

14. Уважение правовых норм, законность операций.

15. Уровень зарплаты и социальных благ.

16. Название фирмы.

17. Фирменный стиль.

18. Офис: местоположение, дизайн интерьера.

Совокупность этих и других факторов определяет имидж фирмы. Например,

**Миссия и цели фирмы**

Сотрудники должны знать реальную миссию своей организации, а не то, что так красиво заявляется с высоких трибун для акционеров. Это поможет им сформировать понимание их вклада в выполнение организацией своей миссии. Следующая группа вопросов относится к установлению целей и выбору средств их достижения. В одних организациях работники участвуют в установлении целей и, таким образом, принимают на себя ответственность за их достижение. В других работники принимают участие только в выборе методов и средств достижения целей, а втретьих, может не быть ни того, ни другого или быть и то, и другое.

**Льготы сотрудникам**

Почти все крупные учреждения и предприятия (фирмы) обеспечивают различного рода обслуживание для своих сотрудников. Они часто имеют собственную медицинскую службу, собственные столовые, буфеты, детские сады, клубы, дома отдыха, лагеря для детей сотрудников, оказывают значительную помощь в завершении или продолжении образования, в получении жилья, организации экскурсий и т.п.

Вот почему важным фактором, который связывает сотрудника с учреждением, является исчерпывающая информация о всех этих льготах. Необходимо, чтобы сотрудник сразу же при поступлении на работу получал исчерпывающие сведения о всех этих льготах, а также об условиях, на которых ими можно пользоваться.

**Перспектива дальнейшего роста**

После поступления на работу сотрудник задает себе вопрос: а что дальше? Неужели я до конца жизни буду сидеть за этим столом или обслуживать эту машину? Вопросы такого рода будут приобретать для этих лиц тем большую важность, чем выше будет возрастать уровень их профессиональной подготовки и общего образования. "Большинство ваших подчиненных хочет знать, что у них есть шансы на продвижение", пишет Э. Дж. Хегарти и приводит в качестве примера предпринимателя, который разработал для всех подчиненных ему должностей схемы, указывающие пути возможного продвижения, и снабдил их комментарием, подтверждающим их реальность. Хегарти сообщает о вывешенном над одним из рабочих мест в цехе плакате следующего содержания: "Джо Био, нынешний начальник цеха, пять лет назад еще стоял у того самого станка, на котором ты работаешь".

**Отношение к больным и заслуженным сотрудникам.**

Люди должны чувствовать, что фирма, которой они отдавали свои силы, представляет собой как бы продолжение их семьи, что проработанные здесь годы всегда будут чтото значить.

Источники информации о фирме:

Существует два источника информации, на которых базируется оценка фирмы по этим факторам: внутренний и внешний. Под внутренним источником понимаются официальные каналы распространения информации на фирме. Под внешними любая другая информация, полученная из внешней среды организации: СМИ, партнеров, конкурентов, клиентов, властей и т.п. Понятно, что если информация о фирме исходит не от нее самой, достоверность такой информации падает. Фирма теряет контроль над такой информацией, что может обернуться для нее не самым лучшим образом. Поэтому фирма заинтересована в том, чтобы сотрудники получали информацию из "первых" рук, т.е. в интерпретации руководства фирмы. Здесь не может быть и речи о манипуляциях такой информацией, поскольку своих сотрудников обмануть сложнее, чем общественность, а кроме того, обман будет стоить намного дороже. Поэтому, еще раз повысив индекс цитируемости Сэма Блэка и его книжки "Паблик рилейшнз", процитируем его определение ПР: "Паблик рилейшнз это искусство и наука достижения гармонии посредством взаимопонимания, основанного на правде и полной информированности."[[2]](#footnote-2)

В любой организации ее работники склонны участвовать в следующих процессах:

выделять из внешнего окружения важное и неважное для организации;

разрабатывать пути и способы измерения достигнутых результатов;

находить объяснения успеху и неудаче в достижении целей.

И, конечно, для фирмы будет лучше, если эта информация будет исходить от нее самой.

**Каналы распространения информации внутри фирмы**

Теперь перейдем к каналам распространения информации на фирме это собрания и совещания, письма и статьи в газетах, бюллетени, выставки, ежегодные доклады, реклама, книги, фильмы, опросы, внутреннее телевидение и др.

Рассмотрим подробнее внутренние газеты и доски объявлений, личные встречи главы фирмы с сотрудниками, собрания, записки благодарности и ежегодные отчеты.

А) Внутренние газеты

Одним из наиболее распространенных средств связи с широкой общественностью являются внутренние газеты. Сэм Блэк [[3]](#footnote-3) указывает на то, что предпочтительнее использовать этот термин, а не принятый ранее "внутренних журнал", учитывая то обстоятельство, что выходят они с периодичностью журналов. "О значении внутренней газеты в установлении хороших связей с широкой общественностью как внутри компании так и вне ее свидетельствует постоянно и быстро растущий тираж. В Великобритании издается свыше 1800 внутренних газет общим тиражом более 23 млн. экз. и общей стоимостью около 15 млн. ф. ст. В США, как полагают, десять тысяч внутренних газет с тиражом 300 млн. экз., в Японии 3000 таких газет, во Франции 700.

Обычно внутреннюю газету определяют как некоммерческое издание, выпускаемое организацией для поддержания контакта с сотрудниками и с широкой общественностью за пределами организации. Многотиражки настолько сильно различаются размерами, стилем, шрифтами, что их легче классифицировать по составу читателей. Они издаются для внутреннего пользования, для распространения за пределами организации или для этих двух групп читателей одновременно". Поэтому в нашем случае было принято решение издавать два издания: для сотрудников и внешней общественности.

"Главной задачей многотиражки для внутреннего пользования является создание в коллективе чувства единой семьи, укрепление доверия к руководству, разъяснение политики организации, привлечение работников к сотрудничеству с администрацией, пробуждение у них интереса к делам организации. Но если газета будет заниматься только этим, она будет скучной, как бы оригинально ни подавались материалы. Поэтому в газете должны быть статьи и на более общие темы, она должна более полно освещать деятельность сотрудников".

Перейдем к описанию тем, освещаемых во внутрифирменных газетах. Блажнов Е. А. предлагает следующий рейтинг тем:[[4]](#footnote-4)

1. Цели, задачи и принципы корпорации. Приказы и распоряжения руководства. Информация и слухи о высшем руководстве.

2. Структурные перестройки (реорганизация) аппарата управления

3. Модернизация оборудования

4. Переход на выпуск новой продукции

5. Финансовые успехи (прибыль, убытки)

6. Вакансии, увольнения, назначения

7. Рост зарплаты

8. Изменение внутреннего распорядка. Условия труда.

9. Сокращение штатов

10. Переподготовка кадров

11. Льготы сотрудникам

12. Премии, доплаты

13. Участия в профессиональных конкурсах; награды в связи с этим

14. Условия отдыха, спортивная команда

15. Внешние условия, влияющие на результаты корпоративной деятельности (новые законодательные акты, предкризисная обстановка, рыночная конъюнктура и др.)

16. Успехи и неудачи конкурента

17. Благотворительная деятельность

18. Успех/неудачи торговой и престижной рекламы

19. Престиж корпорации в зеркале общественного мнения

20. Поиск новой работы

21. История корпорации

22. ПРпрограмма оптимизации корпоративных отношений

23. Редакционные статьи (текущие вопросы корпоративной политики)

24. Интервью с руководителями

25. Заявления для печати руководства

26. Отчеты с прессконференций

27. Фотоочерки (создание имиджа руководителя)

28. "Спрашивали отвечаем"

29. Престижная реклама корпорации в данной газете

30. Колонка обозревателя (колумниста).

Б) Доска объявлений

Придает приказам, распоряжениям и другим видам управленческой документации оттенок неформального обращения: во всяком случае уровень официального "указания свыше" снижается уже тем обстоятельством, что на той же самой доске, радом с последним приказом, вполне может разместиться объявление клуба по интересам. Доска объявлений точно моделирует специфику корпоративного общения данного коллектива: сам набор объявлений, их тематика, периодичность, дизайн четко определяют круг вопросов, выносимых руководством для спешного информирования. С другой стороны, ответственные объявления показывают, насколько эффективна обратная связь взаимодействия управленцев и управляемых. Достоинство доски объявлений оперативность воздействия на мнение и поведение малых групп, высокая степень персонализации обращения. Дух корпоративного единства особенно поддерживают и (создают!) поздравления от имени руководства, соболезнования, объявления о благотворительных акциях (сбор пожертвований, учреждение стипендии и фондов фирмы или компании и пр.)[[5]](#footnote-5)

В) Личные встречи главы фирмы с сотрудниками

Оно высоко ценится служащими среди всех источников получения управленческой информации, что и подтвердило наше анкетирование (о результатах см. ниже ). Высокая должность, принадлежность собеседника к "вершителям судеб" прибавляют авторитетность их суждениям. Служащий чувствует свою приобщенность к выработке корпоративной политики, важных управленческих решений.[[6]](#footnote-6)

Кроме того, Барбара Джи отмечает важность эмоциональной связи таких встреч, которая помогает руководителю расположить к себе сотрудника, а значит, в будущем не так остро воспринимать непопулярные меры:

"Многие руководители отвергают саму идею о том, что эмоции составляют неотъемлемую часть деловой жизни. "Бобби, не говори ты мне этой ерунды насчет чувств, однажды сказал мне один менеджер, принимая решения, я полагаюсь только на свой разум и способность логически мыслить, а не на эмоции". Последние исследования, проведенные ученымимедиками из СанФранциско, дали нам новое поразительное доказательство тому, что наш разут, особенно способность принимать решения, управляется скорее эмоциями, нежели логикой. Доктор Дэвид Собель и Роберт Орнштейн, преподаватели неврологии в Университете Калифорнийского медицинского центра, установили существование "командного центра", от которого зависят функции мозга, процесс принятия решений и способности человека. На чем основана его работа на логике или эмоциях? Собель и Орнштейн так отвечают на этот вопрос: "Конечно, мы можем думать, что нашими способностями и талантами управляется рациональная компонента мозга. Однако нам придется огорчить апологетов логики. К счастью для человека, система контроля за мыслительными операциями... в большей степени связана с эмоциями и системой автоматической самозащиты организма, чем с сознательным процессом мышления... Нами управляют скорее эмоции, а не рассудок".[[7]](#footnote-7).

Г) Записки благодарности

В качестве примера использования таких записок процитируем еще один отрывок из книги Б. Джи "Имидж фирмы": [[8]](#footnote-8)

"Когда моя подруга Джулия приступила к работе на новом месте, я посоветовала ей попробовать наладить обмен записками со своими сотрудниками. Она была принята на должность с годовым окладом в 25 тысяч долларов, но хотела добиться большего. И Джулия последовала моему совету, подкрепив эпистолярную деятельность энтузиазмом по отношению к делу и безупречным внешним видом. Вскоре моральный настрой ее подчиненных заметно укрепился, а позитивный вклад Джулии в создание командного духа не остался без внимания руководства компании. Через полтора года после прихода Джулии в компанию ей предложили должность с годовым окладом в 50 тысяч долларов, хотя она не заканчивала университетов, да и опыт работы у нее был небольшой. Но Джулия сумела использовать поразительную силу комплиментарных записок, на которые тратила всего несколько минут в день".

Д) Собрания и брифинги

могут проводиться по различным поводам и с различной регулярностью. Они должны быть четко спланированы и организованы. Задачей подразделения по связям с общественностью является создание возможностей для непосредственных коммуникаций менеджером и других сотрудников фирмы. Главное значение такого приема в неформальном общении присутствующих, позволяющем познакомиться и обменяться информацией десяткам присутствующих.

На годовых собраниях главы фирм благодарят своих сотрудников, подчеркивая их значимость и вклад в общее дело. Нередко промышленным рабочим, занятым монотонной деятельностью рассказывают о том, какую роль играет их труд в получении конечного продукта, где будут использованы те приспособления, над которыми они работают. Никто не любит работать вслепую. Ознакомление с конечным этапом работы особенно облегчено в так называемых подразделениях с замкнутым циклом, т.е. в таких, где происходят все этапы создания данного продукта.

По мнению председателя правления фирмы "Болдуин локомотив Уоркс" Самюэля Воклейна, "рядовым человеком легко руководить, если вы пользуетесь у него уважением и покажете ему, что уважаете его за какуюлибо способность".

Е) Ежегодные отчеты,

как отмечает И. Алешина (Паблик рилейшнз для менеджеров и маркетеров. М.:1997) являются относительно новым и менее распространенным средством донесения организационной информации до сотрудников, в то время как зарубежные фирмы давно их используют. "Такие отчеты могут печататься параллельно с ежегодными отчетами для акционеров или распространяться с как единые годовые отчеты... Ежегодный, или годовой отчет несет информационную функцию, отражая деятельность и значительные события компании в течение года. При этом он должен носить и мотивационную функцию, неявно обращаясь к чувству корпоративной причастности, гордости и патриотизма".

**IV. Пример (фирма “\*\*\*”)**

В нашей фирме информация распространяется по следующим каналам:

от главы фирмы на общих собраниях и личных встречах,

через руководителей подразделений,

через непосредственного руководителя,

коллег,

внутреннюю газету,

общую доску объявлений,

и доску объявлений по отделам.

Мы построили рейтинг этих каналов, проведя анкетирование среди сотрудников фирмы:

Во внутренней газете фирмы обычно освещаются следующие темы:

1. Цели, задачи и принципы корпорации. Приказы и распоряжения руководства. Информация и слухи о высшем руководстве.

2. Структурные перестройки (реорганизация) аппарата управления

3. Модернизация оборудования

4. Вакансии, увольнения, назначения

5. Изменение внутреннего распорядка. Условия труда.

6. Сокращение штатов

7. Переподготовка кадров

8. Участия в профессиональных конкурсах; награды в связи с этим

9. Условия отдыха, спортивная команда

10. Внешние условия, влияющие на результаты деятельности фирмы (новые законодательные акты, предкризисная обстановка, рыночная конъюнктура и др.)

11. Успехи и неудачи конкурента

12. Благотворительная деятельность корпорации

13. Успех/неудачи торговой и престижной рекламы

14. Престиж фирмы в зеркале общественного мнения

15. История фирмы

16. Интервью с руководителями

17. Отчеты

18. "Спрашивали отвечаем"

Ниже приведен список информационных тем:

1. Сообщение о создании ящика обратной связи;

2. Сообщение о создании миссии, ее участниках и текст миссии;

3. Комментарии участников создания миссии о важности такого корпоративного документа, а также взятой на себя ответственности в ее реализации;

4. Информация о том, что в соответствии с миссией были выработаны цели фирмы.

5. Перечень целей фирмы.

6. Приглашение к участию в образовательных программах и программах повышения квалификации.

7. Информация о программах обучения и повышения квалификации, которые проходят сотрудники фирмы;

8. Интервью с участниками таких программ, их мнение об этих программах и результатах.

9. Информация о принятии решения советом директоров публиковать рассматриваемые ими вопросы и принимаемые по ним решения;

10. Публикация таких вопросов и решений;

11. Информация о работе медицинского учреждения, обслуживающего фирму по договору, телефон ответственного за медицинское страхование, у которого можно получить подробную информацию.

12. Сообщение о том, что фирма определила принципы, по которым работает;

13. "Лучший сотрудник месяца" определяется непосредственным руководителем;

14. Обращениеписьмо высшего руководства к сотрудникам фирмы, в котором рассмотрены результаты работы за год и содержащее благодарность сотрудникам за их помощь в достижении этих результатов; по окончании года

15. Обсуждение текущих организационных задач по поводу которых у менеджеров сложилось свое мнение и в решении которых они ищут поддержку остальных сотрудников;

16. Отчет об использовании фондов; по окончании года

17. Отчет о суммах, выплаченных за год в виде различных льгот, других затрат, имеющих отношение к сотрудникам фирмы;

18. Материалы, показывающие значимость сотрудников для фирмы. Комментарии специалистов об их работе;

Итак, у нас есть коммуникационная политика, в соответствии с которой строится ПРдеятельность фирмы, факторы имиджа, на которые необходимо обратить внимание при построении имиджа фирмы, каналы, по которым планируется распространять информацию, рейтинг этих каналов и темы сообщений. На фирме были созданы ящики обратной связи, через которые каждый сотрудник может выразить свое мнение или внести предложение. Кроме того, для получения обратной связи у главы фирмы есть "часы приема", когда раз в неделю к нему может обратиться любой сотрудник по любому вопросу. Примерно один раз в год каждый сотрудник приглашается к руководителю своего руководителя. Раз в пол года проводится анкетирование сотрудников, в т.ч. им предлагается оценить своего руководителя.

Чтобы привлечь внимание к доскам объявлений, кроме списка дней рождений, дат и событий, на досках каждые два дня вывешивается прогноз погоды и другая подобная информация, которая действительно привлекает внимание к доскам.

Ниже приведен план информационных мероприятий на 6 месяцев.

№ сообщение канал частота

1. Сообщение о создании ящика обратной связи; непосредственный руководитель, газета, доска объявлений, доски по отделам 4 сообщения

2. Сообщение о создании миссии, ее участниках и текст миссии; газета, доска 2 раза

3. Комментарии участников создания миссии о важности такого корпоративного документа, а также взятой на себя ответственности в ее реализации; газета

4. Информация о том, что в соответствии с миссией были выработаны цели фирмы. газета 1 раз

5. Перечень целей фирмы. доска объявлений, собрание менеджеров среднего звена для обсуждения, собрание по отделам 3 раза (собрание 1+1, список постоянно висит)

6. Приглашение к участию в образовательных программах и программах повышения квалификации. доски по отделам 1 раз

7. Информация о программах обучения и повышения квалификации, которые проходят сотрудники фирмы; доски по отделам 1 раз

8. Интервью с участниками таких программ, их мнение об этих программах и результатах. газета 6 раз (в каждом номере)

9. Информация о принятии решения советом директоров публиковать рассматриваемые ими вопросы и принимаемые по ним решения; газета 1 раз

10. Публикация таких вопросов и решений; газета 6 раз

11. Информация о работе медицинского учреждения, обслуживающего фирму по договору, телефон ответственного за медицинское страхование, у которого можно получить подробную информацию. доска объявлений 1 раз газета + постоянная заметка с номером телефона

12. Сообщение о том, что фирма определила принципы, по которым работает; собрание менеджеров среднего звена для обсуждения с ними принципов; доски по отделам, обсуждение принципов на собраниях по отделам, 3 раза (собрание менеджеров 2 раз, перечень весит постоянно)

13. "Лучший сотрудник месяца" определяется непосредственным руководителем; доски по отделам 1 раз в месяц = 6 \*1 = 6 раз

14. Обращениеписьмо высшего руководства к сотрудникам фирмы, в котором рассмотрены результаты работы за год и содержащее благодарность сотрудникам за их помощь в достижении этих результатов; direct mail (записки для каждого сотрудника, подписанные управляющими фирмы) по окончании года, 1 раз

15. Обсуждение текущих организационных задач по поводу которых у менеджеров сложилось свое мнение и в решении которых они ищут поддержку остальных сотрудников; собрания по отделам 1 раз в два месяца = 3 встречи

16. Отчет об использовании фондов; общее собрание 1 раз (по окончании года).17. Отчет о суммах, выплаченных за год в виде различных льгот, других затрат, имеющих отношение к сотрудникам фирмы; краткий отчет на доске объявлений с цветным графикомиллюстрацией 1 раз

18. Материалы, показывающие значимость сотрудников для фирмы. Комментарии специалистов об их работе; газета 3 раза

19. Прием главой фирмы сотрудников глава фирмы 24 раза

20. рубрика "обратная связь", т.е. публикация некоторый сообщений сотрудников, полученных с помощью ящика газета 6 раз (ежемесячно)

21. рубрика "что ты хочешь" (см. прил.2) газета 3 раза (раз в 2 месяца)

**V. Сотрудники главные клиенты компании**

"М. Мескон, преподаватель управления и консультант, приводит историю из опыта Дельты Эрлайнз (Delta Air Lines):

"Как только я сел на свое место, я небрежно бросил парню, сидящему рядом, чтото о взмывающей стоимости билетов. Но он не воспринял мое замечание как небрежное.

"Вы знаете, почему билет стоит столько, сколько стоит?", спросил он.

"Нет, и меня, честно говоря, это не волнует".

"Да, но должно", он сказал. "Потому что вы платите за безопасность, комфорт и удобство".

Да, теперь я знаю. Этот парень говорил о цене ковра на полу и о том, почему же он такого типа. Он объяснил конструкцию сиденья подо мной, он говорил о персонале поддержки на земле и в воздухе и, конечно, о затратах на реактивное топливо. В конце концов я его остановил.

"Я знаю президента и некоторых вицепрезидентов Дельты. Вы, наверное, тоже вицепрезидент?"

"Нет, ответил он. Я работаю в магазине обивок".

"Но как Вы знаете столько о Дельте?"

"Компания держит с нами связь".

"Несколько лет назад моя компания пользовалась принтерами исключительно одной марки. Они достаточно хорошо работали, и менять их на чтото другое не было необходимости. Продажей и обслуживанием принтеров занималась молодая женщина, которую звали Диана. По мере того, как Диана постепенно осваивалась в нашем офисе, она начала обсуждать с нами недостатки своей компании, в частности, о своем начальнике она говорила только чтото отрицательное . В конце концов, ее сплетни и жалобы на свою компанию убедили меня в том, что они столкнулись с какимито ужасными проблемами, хотя их сервис попрежнему был вполне удовлетворительным. И я всетаки прекратила покупать предлагаемые нам принтеры. Как, впрочем, и большинство других покупателей. Спустя некоторое время Диана зашла к нам сказать, что она уволена с работы. Ее компания по продаже принтеров потеряла так много покупателей, что вынуждена была сократить сотрудников" [[9]](#footnote-9)

Эти два совершенно противоположных примера наталкивают нас на вывод о том, что сотрудники компании являются ее главными клиентами. Ведь они представляют организацию, в большей степени создавая общественное мнение об этой организации. И это самый главный вывод, который должна сделать для себя любая организация, стремящаяся быть успешной.

**Заключение**

Коммуникационная работа требует серьезных затрат. Экономия на ней может вести к несоизмеримым потерям изза неясного имиджа организации, негативного психологического климата, недостатка во взаимном уважении и доверии между служащими и руководством. Иногда руководство пытается только "продавать" свою линию служащим, не проявляя интереса к их позиции. Такая односторонняя коммуникация неэффективна. Специалисты по ПР налаживают связи со служащими с помощью разнообразных средств: собраний и совещаний, писем и статей в газетах, бюллетеней, выставок, ежегодных докладов, рекламы, внутреннего телевидения и др. Необходимо помнить, что все эти средства будут эффективны только в том случае, если работает обратная связь, т.е. идет не односторонняя пропаганда, а двусторонней обмен информацией, мнениями. Кроме того, работа по паблик рилейшнз носит долгосрочный характер и не прощает ошибок, как это было в примере с Ли Якоккой (см.прил.1). Созданный имидж организации необходимо поддерживать постоянно, и не рисковать им для получения краткосрочной прибыли.

**Приложение 1.**

Цит. по Б.Джи "Имидж фирмы", стр. 162.

"В 1986 году Ли Якокка олицетворял собой живую легенду. Он спас компанию Chrysler от банкротства и превратился в символ американской целеустремленности. То, что он вытягивая компанию из кризиса, назначил себе символическую зарплату в один доллар, принесло ему уважение рабочих компании и всего общества. Его считали потенциальным кандидатом в президенты США.

Спустя некоторое время, для того чтобы снизить издержки производства, Якокка закрывает целый ряд убыточных заводов Chrysler и сокращает тысячи рабочих, одновременно назначая себе годовое жалованье в 18 миллионов долларов. Он становится самым высокооплачиваемым руководителем Америки, а рабочие Chrysler носят на рабочих комбинезонах значки с надписью "Якокка лжец". Вслед за этим руководителям компании было предъявлено обвинение в том, что они пользуются новыми автомобилями, а затем изменяют показания счетчика и выставляют их на продажу по цене новых. За одни день новость разлетелась по всей стране, люди начали шутить: "А вы бы купили подержанный автомобиль от Ли Якокки?". Изменив провозглашенным принципам компании Chrysler, Ли Якокка запятнал свой имидж".

**Приложение 2.**

Одна из статьей, опубликованная в газете фирмы "\*\*\*"

РУБРИКА "ЧТО ТЫ ХОЧЕШЬ?"

С таким вопросом мы будем обращаться к сотрудникам. "\*\*\*"

Ты хочешь создать новое подразделение или возглавить фирму. Тебя не устраивает положение дел на работе, ты готов поделиться своей мечтой. Все это может пойти на пользу и тебе и нам. Чтобы мечта превратилась в реальность , расскажи о ней людям. И она осуществится быстрее.

Глава фирмы "\*\*\*":

Я хочу в этой жизни сделать все, что я могу сделать, реализовать себя на все сто. Я хочу быть здоровым и прожить хорошую, полноценную жизнь. Много всего создать не только в профессиональной области, но и в семье, в отношениях с людьми.

И я хочу, чтобы у людей, которые живут и работают рядом со мной, тоже была такая возможность: работать и создавать свою жизнь такой. какой они видят ее в своих мечтах... Я готов их в этом поддерживать.

А.А., ЭКОНОМИСТ.

Мне нравится моя работа. Уже удалось сделать несколько конкретных прогнозов финансовых результатов. Например, техникоэкономическое обоснование перерабатывающего комплекса (совместно с Н.Н и Б.Б.).

Расчеты дали ответы на вопросы: какие вероятные результаты мы получим через год и через несколько лет, а именно: сумма затрат, предполагаемая прибыль и сумма налоговых отчислений по данному проекту.

Сегодня только мелкие коммерческие структуры могут еще позволить себе работать без создания прогнозных расчетов. Они, в силу малых объемов быстро и гибко могут реагировать на изменение ситуации.

"\*\*\*" полновесное среднее предприятие, имеющее на балансе значительные основные фонды. Чтобы было понятнее, приведу сравнение. Мелкое предприятиеэто лодка, которое плавает недалеко от берега и может быстро менять курс при помощи весел и руля. Крупному кораблю "\*\*\*" нужны серьезные навигационные системы, чтобы ЗАРАНЕЕ прокладывать курс, основываясь на своих возможностях и направлении движения. Иначе корабль может прийти не туда или, что еще хуже сесть на мель.

Сегодня в "\*\*\*" зачастую прогноз осуществляется под уже готовый проект.

Я ХОЧУ, чтобы сначала шла работа по прогнозированию результатов предполагаемого проекта, а потом принималось решение по его реализации.

Я ХОЧУ прогнозировать финансовые результаты ВСЕЙ производственной структуры корпорации, КАЖДОЙ ее фирмы и уже в этих рамках рассчитывать ценность отдельных инвестиционных проектов.

**Список литературы**

1. Алешина. Паблик рилейшнз для менеджеров и маркетеров. М.:1997

2. Н. Арнольд. Тринадцатый нож в спину российской рекламе и паблик рилейшнз. М.: 1997

3. Е.А. Блажнов. Паблик рилейшнз. Учебное пособие; М.: 1994

4. Сэм Блэк. Паблик рилейшнз. Что это такое; М.:1990

5. И.Л. Викентьев. Приемы рекламы и паблик рилейшнз; С.Пб.: 1995

6. Воробьев Г. Человеческие ресурсы и современная служба персонала // Социологические исследования, №11, 1996

7. Б. Джи. Имидж фирмы; С.Пб.: 2000

8. Г.В. Иванченко. Реальность Паблик рилейшнз; М.:1999

9. И. Крылов. Маркетинг. Социология маркетинговых коммуникаций; М.: 1998

10. В.А. Увстафьев, В.Н. Ясонов. Введение в медиапланирование; М.:1998

11. И. Яковлев. Паблик рилейшнз в организациях; С.Пб.: 1995

1. Воробьев Г. Человеческие ресурсы и современная служба персонала // Социологические исследования, №11, 1996. С.111 [↑](#footnote-ref-1)
2. Сэм Блэк. Паблик рилейшнз. Что это такое; М.:1990, стр. 17. [↑](#footnote-ref-2)
3. Сэм Блэк. Паблик рилейшнз. Что это такое; М.:1990, стр. 31. [↑](#footnote-ref-3)
4. Блажнов Е.А. Паблик рилейшнз. Учебное пособие; М.: 1994, стр. 81 [↑](#footnote-ref-4)
5. Блажнов Е.А., там же, стр.79. [↑](#footnote-ref-5)
6. Блажнов Е.А., там же, стр.80. [↑](#footnote-ref-6)
7. Б. Джи. Имидж фирмы; С.-Пб.: 2000, стр. 133 [↑](#footnote-ref-7)
8. Б. Джи. Имидж фирмы; С.-Пб.: 2000, стр. 115 [↑](#footnote-ref-8)
9. Б. Джи, стр. 99 [↑](#footnote-ref-9)