**PR и проект**

Тахир Юсупович Базаров, МГУ им. М.В. Ломоносова

Закон Лермана: Любую технологическую проблему можно преодолеть, имея достаточно времени и денег.

Следствие закона Лермана: Вам никогда не будет хватать либо времени, либо денег.

У PR-проекта, как у всякого проекта, есть четыре характерных признака:

1) проекты направлены на достижение конкретных целей;

2) проекты включают в себя координированное выполнение взаимосвязанных действий;

3) проекты имеют ограниченную протяженность во времени с определенным началом и концом;

4) все проекты в определенной степени неповторимы и уникальны.

**В чем задача менеджера проекта?**

Неопытный менеджер скорее всего ответит коротко: «Обеспечить выполнение работ».

Опытный менеджер уточнит: «Обеспечить выполнение работ в срок, в рамках выделенных средств, в соответствии с техническим заданием».

Проектом называется деятельность, направленная на достижения определенных целей с максимально возможной эффективностью при заданных ограничениях по времени, денежным средствам (ресурсам), а также качеству конечных результатов (документированных, например, в техническом задании).

Проектом также часто называют:

• описание целей проектной деятельности;

• описание процесса достижения проектных целей.

PR-проект, как и любой другой, начинается с планирования, включающего обязательную аналитическую часть — вспомните упомянутую в предыдущем параграфе формулу RACE.

Планирование, в свою очередь, состоит из структурирования проекта и ресурсного анализа.

Структурирование позволяет разделить цели на поддающиеся контролю работы, что дает возможность определять затраты и ресурсы для проекта (определять ресурсную потребность проекта и бюджет).

Цели структурирования проекта:

1) переход от общих целей к привычной деятельности;

2) получение поддающихся управлению и контролю блоков работы;

3) распределение ответственных за работы;

4) более точное определение бюджета и других требуемых ресурсов.

Ресурсный анализ проекта включает:

• определение списка наличных ресурсов;

• назначение требуемого объема каждого ресурса;

• определение ресурсной реализуемости проекта;

• определение календарных дат для ресурсного обеспечения.

Временной анализ проекта предполагает:

• определение продолжительности работ;

• определение дат начала и окончания работ;

• расстановку логических связей.

Управление проектом — это и управление изменениями в предметной области, времени, стоимости, качеств, Управление проектом позволяет управлять: 1) рисками, 2) контрактами, 3) информационными потоками и 4) персоналом.

**Проект преодоления проблем в управлении внутрифирменными коммуникациями в условиях конфликта**

Настоящий материал представляет собой план действий в реальной конфликтной ситуации, разработанный PR-агентством для одного из российских банков. Проект, по мнению разработчиков, наглядно демонстрирует, что эффективная коммуникационная политика в условиях конфликта (в данном случае — крупного коммерческого банка) может не только урегулировать конфликт, но и направить его на пользу организации.

Описание ситуации. Практическая разработка коммуникационного плана по преодолению конфликта. В январе 1996 г. руководство одного из крупнейших российских банков (далее — банк) приняло решение об оптимизации внутренних ресурсов. В частности, планировались увольнение большого числа сотрудников (до 300 человек) и упразднение одного из управлений банка. Необходимость подобных шагов была продиктована прежде всего тем, что период бурного роста числа коммерческих банков в России в 1992—1993 банком проводилась кадровая политика, направленная на привлечение большого числа специалистов, способных обеспечить банку занятие определенных ниш на рынке банковских услуг. К концу 1995 г. ситуация в банковское секторе экономики страны стабилизировалась, четко обозначились сферы влияния крупных, средних и малых банков, значительно замедлились темпы роста числа новых банков, а финансовые кризисы 1994 г. («черный вторник») и 1995 г. (августовский кризис на рынке межбанковских кредитов) еще сильнее показали приоритеты и направления деятельности банков, укрепив позиции одних и практически полностью вытеснив с рынка других. Все это явилось причиной того, что к определенному моменту банк перестал нуждаться в услугах значительного числа специалистов.

Предпосылкой к возникновению конфликта в данном случае было в первую очередь то, что речь шла о сокращении штата более чем на 300 человек. Ситуация осложнялась также тем, что кроме увольнения сотрудников в банке вступил в силу ряд распоряжений руководства, касающихся сокращения внутренних текущих расходов, включая расходы на питание, пользование автотранспортом и многие другие.

Такие действия неминуемо приводят к нежелательным последствиям как во внутренней среде, так и во внешнем общественном мнении о банке через неправильное толкование информации.

Предполагая эти последствия и желая их минимизировать, руководство банка обратилось за помощью к специалистам в области общественных связей и коммуникаций (далее агентство), которыми был разработан настоящий план.

**Анализ ситуации**

1. Возможные последствия

В самом банке:

• «напряженность» внутри коллектива банка;

• уменьшение работоспособности сотрудников;

• распространение различных слухов;

• атмосфера недоверия к руководству;

• эскалация межличностных конфликтов между конкретными сотрудниками[[1]](#footnote-1);

• тенденция к уходу хороших сотрудников.

В общественном мнении и прессе

• интерпретация в прессе изменений, происходящих в банке (факты увольнения сотрудников) как признака кризиса банка;

• недоверие со стороны клиентов;

• действия со стороны конкурентов, ухудшающие положение банка (от целенаправленного распространения порочащих банк слухов до экономических действий).

2. Реальные последствия

Отсутствие на момент начала проекта официальной информации о происходящих в банке процессах, а также упомянутые решения руководства банка уже привели к ряду реально наблюдаемых отрицательных процессов:

• распространению слухов и домыслов внутри банка;

• настороженному отношению части общественности к банку;

• распространению слухов за пределами банка о его, якобы, неустойчивом финансовом состоянии.

Известно, что слухи воспринимаются работниками очень серьезно и люди реагируют на них не как на недостойную внимания простую информацию. Работники готовы поверить плохим новостям потому, что они подсознательно именно таких новостей боятся. А это — симптом стрессов и конфликта в организации.

Однако необходимо отметить, что реакция за пределами банка на события в нем к моменту обращения в агентство не приобрела того масштаба, который мог бы характеризоваться как «кризис во взаимоотношениях с сотрудниками и общественностью».

Основная цель компании. Учитывая вышесказанное, цель программы управления конфликтом может быть сформулирована следующим образом: предотвращение возможных негативных последствий сокращения кадров во внешней и внутренней среде банка.

Общие принципы решения подобных проблем. Необходимо отметить, что процесс увольнения всегда был и будет серьезной проблемой не только для сотрудников организации, но и для ее руководства. Увольняя работника, руководитель и, в первую очередь, его непосредственный начальник всегда испытывает некоторую вину за свое действие. С другой стороны, увольнения, тем более массовые, не могут пройти бесследно для состояния внутреннего климата любого коллектива.

По мнению специалистов агентства, именно осознание этих фактов должно являться основополагающим в действиях агентства и руководства банка по достижению поставленной цели.

Кроме того, представляется важным отметить, что существует ряд общих принципов любой компании, направленной на решение подобных проблем:

• абсолютное совпадение официальной позиции руководства, предназначенной для внутреннего и внешнего распространения;

• закрытие всех возможных каналов распространения информации о банке, прежде всего, в прессу;

• назначение одного сотрудника, ответственного за связи с прессой;

• создание внутри организации атмосферы максимальной публичности действий руководства;

• пресечение по возможности создания внутри коллектива неформальных групп;

• выявление внутри коллектива «неформальных лидеров» и активная работа с ними.

Официальная версия (важнейшие тезисы)

1. Одобрение и принятие правлением банка программы работ по оптимизации ресурсов банка.

2. Оптимизация касается всех внутренних ресурсов: материальных, технических, людских (не делая акцент на людях).

3. Цель программы — значительно улучшить работу банка при объективно существующих неблагоприятных внешних экономических условиях.

4. Преобразования коснутся всех подразделений и структур банка.

5. Программа создавалась в течение длительного периода и не имеет аналогов в российском финансовом бизнесе.

6. Программа уже начала внедряться.

7. Осуществить программу намечено за определенный срок.

Действия руководства банка

1. Обратиться к сотрудникам банка с посланием, которое должно стать традиционным (ежегодным) и содержать:

• краткий отчет о результатах работы банка за прошедший год;

• описание современной ситуации на кредитно-финансовом рынке;

• краткое и доступное изложение программы оптимизации;

• точные даты начала и, главное, завершения работ по программе;

• разъяснения в свете программы сути принятых ранее решений (распоряжения относительно питания сотрудников, режима работы складов и др.);

• описание перспектив и планов банка на текущий год.

2. Принять участие в совещании с руководителями среднего звена банка.

3. Обратиться лично (в письменной форме) к каждому сотруднику, который будет уволен.

Предложения для управления кадров

1. Организация письменного обращения президента банка с благодарностью к каждому увольняемому сотруднику.

2. Организация договоренностей с биржей труда по поводу трудоустройства увольняемых работников в другие места.

3. Организация договоренностей с коммерческими структурами, занимающимися подбором кадров.

4. Обеспечение выплаты выходного пособия всем увольняемым.

5. Сохранение в базе данных по кадрам информации об увольняемых для возможного использования их услуг в дальнейшем.

6. Обеспечение питания сотрудников банка на рабочих местах (цель — локализация последствий уже принятых решений).

Предложения по внутренней работе (для управления по связям с общественностью)

1. Распространение обращения руководства банка к сотрудникам (ежегодное послание).

2. Обеспечение свободного доступа сотрудников к информации о ходе выполнения программы по оптимизации (телефон доверия и т.п.).

3. Участие в совещании руководителей среднего звена и их дальнейший инструктаж (совместно со специалистами агентства).

4. Инициирование определенной устной информации (слухов) и управление ее распространением.

Предложения по взаимоотношениям со СМИ (для управления по связям с общественностью и агентства)

1. Публикация в авторитетных экономических изданиях серии материалов с информацией о программе оптимизации внутренних ресурсов банка.

2. Распространение информации в СМИ об открытии новых отделений банка (пропаганда экспансии).

3. Публикация обзорного материала в газете «Финансовые известия» или «Коммерсантъ-Daily» с информацией о новых разработках в области банковского управления.

4. Организация пресс-завтрака, на который будут приглашены журналисты всех центральных экономических изданий. Тема встречи — новые подходы в банковском управлении и оптимизации ресурсов в банках.

5. Организация публикации большого интервью с президентом банка в одном из центральных общественно-политических изданий.

6. Разработка системы ответов на возможные «нежелательные» вопросы со стороны журналистов (доводы о необходимости повышения профессионализма сотрудников и др.).

**Основные выводы**

Настоящая программа действий была передана специалистами агентства на рассмотрение в соответствующие структуры банка — управление по связям с общественностью и управление по работе с персоналом. После необходимого согласования программа была принята, после чего в течение двух недель сотрудниками агентства в банке был проведен ряд мероприятий по разрешению конфликтной ситуации и налаживанию коммуникаций, включая групповые тренинга и личные беседы с руководством. Однако через месяц после завершения работ с реализацией программы возникли определенные трудности: руководители среднего звена банка (начальники отделов и служб), в отличие от высшего руководства (правление, начальники управлений и филиалов), не сумели правильно на своем уровне реализовать некоторые положения программы. В первую очередь, это касалось самой процедуры увольнения. В результате специалистами агентства была проведена серия консультаций и тренингов по методике увольнения для банковского руководителя среднего звена и построению коммуникации с увольняемыми.

Рассматривая данную ситуацию с точки зрения полезности описанного конфликта, можно отметить несколько положительных моментов, явившихся результатом эффективного управления конфликтным взаимодействием:

• конфликт не привел к деструкции или серьезному ухудшению внутреннего климата в банке;

• налаженная с помощью специалистов система коммуникаций в банке дала возможность его руководству самостоятельно реализовать данную программу;

• коммуникации соответствуют новым условиям и требованиям структуры;

• соответствующие управленческие структуры банка получили необходимые знания и навыки для прогнозирования и возможного предотвращения подобных ситуаций в будущем;

• руководство банка осознало необходимость поддержания внутрифирменных коммуникаций на уровне, соответствующем его положению в настоящий момент, и приобрело опыт поведения в конфликтных ситуациях;

• банк продолжает нормально развиваться в новых условиях.

Прежде нем анализировать представленный проект, попробуем ответить на несколько вопросов:

1. Является ли ситуация с персоналом определяющей (базовой) для кризиса банка?

2. Согласны ли мы со всеми выводами разработчиков проекта?

3. Предусматривает ли предложенный проект манипулятивные действия, построенные на недостоверной (или даже заведомо ложной информации)?

4. Насколько достоверен итоговый прогноз разработчиков?

5. Можно ли считать все запланированные (а позже и совершенные) действия соответствующими определению PR и, следовательно, являвшимися PR?

6. Можно ли считать, что конфликт удалось перевести в коммуникативную фазу и затем преодолеть?

7. Работала ли соответствующая служба банка как PR-отдел или как отдел контроля связей с общественностью (или даже отдел контроля общественности)?

Увы, ответы на эти вопросы вряд ли способны порадовать PR-общественность.

Кстати, позже глава этого агентства, давая интервью газете «Капитал», произнес: «Сотрудники агентства действовали очень профессионально. Судите сами, банк разорился, а его клиенты еще две недели ничего об этом не знали».

**Резюме**

1. Технологическая основа PR — система RACE, описывающая базовую структуру PR-проекта:

• анализ, исследование и постановка задачи;

• разработка проекта и его бюджета;

• осуществление коммуникации через осуществление проекта.

• исследование результатов, опенка и возможные доработки.

2. Работая с имиджем, необходимо постоянно задавать себе семь основных вопросов:

• Каков имидж субъекта?

• Какой имидж желателен для самого субъекта?

• Каким субъект представляется самому себе?

• Каков он на самом деле?

• Каким он должен быть на взгляд своей общественности?

• Возможно ли совпадение ответов на первые пять вопросов?

• Что нужно для этого сделать?

3. Принято различать внутренний и внешний имидж, т.е. представления о субъекте внутренней и внешней общественности. В свою очередь, внутренняя общественность — это не только персонал организации, но и топ-менеджмент, и владельцы. Часто эти три группы не совпадают, да и первая из них распадается на несколько непересекающихся, и отличающихся по типам мышления, уровню образования, социально-психологическим стереотипам и пр.

4. В случае информационного дефицита, а также противоречивости имеющейся информации о субъекте (преднамеренной или непроизвольной), общественность склонна весьма неадекватно представлять себе сам субъект, что приводит к появлению и распространению мифов.

5. Аля специалиста по PR требуется хорошее знание не только основ работы с текстом, иностранных языков и технологий различных СМИ, но также и менеджмента, экономики, социологии, психологии, статистики и прочего, прочего, прочего.

6. Одной из наиболее действенных PR-технологий является паблисити — технология достижения положительной известности субъекта среди его общественности.

7. Спонсорство — действенный инструмент работы не только с внешней, но и с внутренней общественностью.

8. PR-проект, как и всякий другой проект, обладает четырьмя признаками:

• направлен на достижение конкретных целей;

• включает в себя координированное выполнение взаимосвязанных действий;

• имеет ограниченную протяженность во времени: с определенным началом и концом;

• как и все проекты, в определенной степени неповторим и уникален.

1. Преимущественно в конфронтационной фазе увольнение приводит к «ликвидации» субъектов конфликтного взаимодействия. [↑](#footnote-ref-1)