

АЛЕКСАНДР ЖИКИН

РР

— ПОДДЕРЖКА
ВНУТРЕННИХ
ИЗМЕНЕНИЙ



КЕЙСЫ
СТРАТЕГИИ
КОНЦЕПЦИИ РАЗВИТИЯ

12+

Александр Жикин

**PR-поддержка
внутренних изменений**

«ЛитРес: Самиздат»

2019

Жикин А. В.

PR-поддержка внутренних изменений / А. В. Жикин — «ЛитРес: Самиздат», 2019

Внутренний PR в коммерческой организации может быть мощным рычагом для собственников и руководителей в деле достижения целей бизнеса. В книге описан уникальный опыт внутреннего PR в крупной международной компании, приводится ряд кейсов по разрешению сложных ситуаций и поддержке непопулярных управленческих решений, предлагается концепция развития системы корпоративного PR. Но главная тематическая линия — возможности внутреннего PR как инструмента поддержки глобальных изменений в компании. Книга на 80% состоит из описания реальных ситуаций и примеров реагирования на них, и может выступить в роли пособия при решении ряда управленческих задач.

© Жикин А. В., 2019

© ЛитРес: Самиздат, 2019

Содержание

От автора	5
Внутренний PR – манипуляция или честная игра?	6
Цели и задачи внутреннего PR	7
Как могут решаться задачи внутреннего PR	8
Пример проекта внутреннего корпоративного издания	9
Кто командует внутренним PR	11
Конец ознакомительного фрагмента.	12

От автора

Внутренний PR в коммерческой организации может быть мощным рычагом для собственников и руководителей компании в деле достижения целей бизнеса. Но чтобы он стал действенным инструментом управления коллективным мнением и способствовал поддержанию лояльности персонала, работа специалиста по внутреннему PR должна строиться технологично и с высоким уровнем творческого подхода к решению задач.

В этой книге описан уникальный опыт внутреннего PR в крупной международной компании холдингового типа, приводится ряд кейсов по разрешению сложных ситуаций и поддержке непопулярных управленческих решений, предлагается концепция развития системы корпоративного PR современными технологичными средствами.

По сути, книга сама представляет собой большой кейс, показывающий, как строился и развивался внутренний PR в компании, какие задачи решал, какие эффекты демонстрировал, каких результатов достиг. (Все имена и названия изменены, совпадения и догадки не комментируются.)

Но главная тематическая линия этого произведения – демонстрация возможностей внутреннего PR как инструмента эффективной поддержки глобальных изменений в компании. Кейс PR-сопровождения процесса внедрения новой ERP-системы в жестких условиях наглядно продемонстрирует эти возможности.

На ожидаемый в таких случаях вопрос: «Можно ли этот опыт использовать в других компаниях?», ответ: «Можно. И будет полезно». В силу того, что книга на 80% состоит из описания конкретных ситуаций и примеров реагирования на них, она может выступить даже в роли методического пособия при решении ряда управленческих задач. Но подходить к реализации PR-проектов в каждой конкретной компании надо «с головой». («Что русскому хорошо, то немцу смерть».)

В практическом плане книга в первую очередь будет полезна собственникам бизнеса, топ-менеджерам, проект-менеджерам, бизнес-консультантам, PR-специалистам.

Внутренний PR – манипуляция или честная игра?

PR. Public relations. В обиход русскоязычных маркетологов это понятие вошло где-то в начале 90-х годов прошлого века. (Как и слово «маркетолог»). Это новомодное понятие – «пабликрилейшнз» – не сразу воспринималось как что-то свое.

Пабликрилейшнз понадобился для того, чтобы поднимать «имидж» – тоже не «русское» понятие, которое по-простому тогда пояснялось для непонятливых: «Имидж – это когда все хорошее напоказ, а плохое прячешь». «А-а, – говорил неискушенный в тонкостях иезуитской казуистики советский ум, – ну так у людей это называется «показуха».

Да, была еще «агитация» и «пропаганда», но от этих манипулятивных технологий пабликрилейшнз дистанцировался всеми силами.

В итоге, PR все-таки внедрился в наш понятийный аппарат, сменив парадигму мышления, пояснив, что «создание положительного имиджа» у «целевой аудитории» – это правильный, полезный и выгодный для всех сторон процесс.

Ну, в конце концов, согласимся! Все ведь зависит от целей: если «за все хорошее против всего плохого» – то и пиар сгодится.

Чем отличается внешний и внутренний PR? Не сильно задумываясь, грамотный пиарщик вам скажет: «Внешний PR направлен на формирование положительного имиджа компании в глазах общественности, внутренний – на укрепление имиджа работодателя внутри компании». Тут же пойдут уточнения, что внутренний PR более сложен, поскольку сотрудники видят компанию изнутри, и нужна более разнообразная и целенаправленная работа по убеждению персонала, что работает он в лучшей компании.

Выскажу оппонирующее мнение: «имидж работодателя» – очень узкая и практически бессмысленная постановка задачи. Сотрудник должен отождествить себя с компанией – вот сверхзадача, вряд ли достижимая, как любой идеал, но она есть главный ориентир. А ради этого, кстати, имидж работодателя допустимо иногда и расчесать против шерсти, снять глянец и одеть в спецовку. Впрочем, хороший работодатель (собственник, руководитель) в царскую мантию себя и не рядит, отождествляет себя со своей командой.

Но... закончим с лирикой, перейдем к практике поденно-творческой работы внутреннего пиарщика, слегка, чуть-чуть, манипулятора с благими целями ради общего процветания компании и ее сотрудников.

Цели и задачи внутреннего PR

Перед началом любого более-менее серьезного разговора полезно договориться о едином понимании употребляемых терминов. И поскольку до сего дня в природе не существует некоего общепризнанного «академизированного» определения внутреннего PR, возьму на себя смелость предложить свои определения и формулировки.

В чем смысл и цель внутреннего PR в бизнесе?

Главный смысл внутреннего PR – это управление коллективным мнением сотрудников с целью поддержания высокой работоспособности персонала и повышения его эффективности для достижения целей бизнеса.

Определение точное по сути, но... чувствуете, как у читающего его «объекта» PR-воздействия (сотрудника) закрадываются нехорошие подозрения о том, что им собираются манипулировать («управлять его мнением»). Поэтому в такой формулировке определение целей внутреннего PR вряд ли пригодно для использования в официальных документах компании.

В положениях и регламентах о внутреннем PR лучше использовать более узкие и «корпоративные» формулировки. Например:

Цель внутреннего PR компании «Красава» – повышение стандартов обслуживания и безупречного имиджа компании на рынке за счет высокой корпоративной культуры сотрудников, их лояльности и ответственности за общий результат работы.

Так более корпоративно: бизнес-цели на первом месте, корпоративную культуру упомянули и про лояльность не забыли.

Задачи внутреннего PR

Задачи внутреннего PR можно расписывать до мельчайших подробностей, но в итоге они сводятся вот к таким «очищенным» определениям:

- создание общей команды собственников, руководителей и сотрудников с едиными целями и ответственностью за результат (это если собственники сами работают);
- повышение авторитета руководителей и информационная поддержка проводимых ими решений;
- развитие эффективных коммуникаций между сотрудниками, обмен положительным опытом.

А чтобы эффективно решать вышеупомянутые задачи, на поденном уровне работа специалиста по внутреннему PR опускается до такой конкретики:

- мониторинг преобладающих коллективных суждений персонала о происходящем в компании;
- определение негативных и позитивных тенденций, рисков и возможностей;
- влияние на тенденции путем соответствующих информационных мероприятий, информационная работа с рисками.

Как могут решаться задачи внутреннего PR

Чтобы управлять коллективным мнением, нужно, как минимум:

- 1) эти мнения знать;
- 2) иметь инструмент влияния на эти мнения;
- 3) иметь возможность отслеживать изменения в настроениях коллектива и своевременно реагировать на них.

Каналов для коммуникации пиарщика с внутренней целевой аудиторией не так уж и много. Одним из действенных каналов внутреннего PR может быть встроенный в корпоративный портал отдельный информационный ресурс блогового типа, где публикуются новости и статьи с возможностью их открытого обсуждения в комментариях.

Это внутреннее СМИ становится площадкой, где:

- собственники транслируют свое видение целей и перспектив, демонстрируют понимание интересов сотрудников и нацеленность на удовлетворение их запросов, получают обратную связь от сотрудников;
- руководители имеют прямой информационный канал ко всем сотрудникам, делятся своими знаниями и опытом, обсуждают решение вопросов и задач, получают обратную связь.
- сотрудники получают подтверждение о работе в достойной компании с прозрачной политикой в отношении персонала, находятся в курсе достижений компании, делятся личным опытом, общаются.

Внутренний PR

Цель: постоянное повышение стандартов обслуживания и безупречного имиджа компании на рынке за счет высокой корпоративной культуры сотрудников, их лояльности к компании и ответственности за общий результат работы.

Субъекты и объекты внутреннего PR

Собственники компании	Руководители	Сотрудники
Задачи PR: связь собственников и сотрудников компании, создание общей команды с едиными целями и общей ответственностью за результат.	Задачи PR: эффективные коммуникации между сотрудниками, повышение авторитета руководителей, обмен опытом	Задачи PR: совершенствование корпоративной культуры, повышение лояльности и личной ответственности за общий результат.

Информационные каналы внутреннего PR

Собственники	Руководители	Сотрудники
Внутренний сайт Общее рабочее информационное пространство, где собственники, руководители и сотрудники предприятия объединены в общей деятельности для достижения общих целей		
Транслируют свое видение целей и перспектив, демонстрируют понимание интересов сотрудников и нацеленность на удовлетворение их запросов, получают обратную связь от сотрудников.	Имеют прямой информационный канал ко всем сотрудникам, делятся своими знаниями и опытом, обсуждают решение вопросов и задач, получают обратную связь от сотрудников.	Получают подтверждение о работе в достойной компании и прозрачной политики в отношении персонала, находятся в курсе результатов работ и достижений компании, делятся личным опытом, общаются.
Инструментарий: ежеквартальный анализ достижений, итоги работы за месяц, неформальное интервьюирование собственников и сотрудников, создание сервисов и информационных поводов для неформального общения и др.		

Активация Windows
Чтобы активировать Windows, зайдите на [www.microsoft.com/windows/activation](#)

Пример проекта внутреннего корпоративного издания

ВНУТРЕННЕЕ КОРПОРАТИВНОЕ ИЗДАНИЕ КОМПАНИИ «КРАСАВА»

Цели и задачи проекта

PR-проект компании «Красава» – «Внутреннее электронное корпоративное издание «Красавец» – разработан как один из инструментов достижения общих целей внутреннего PR: постоянное повышение стандартов обслуживания и безупречного имиджа компании на рынке [названных] услуг за счет высокой корпоративной культуры сотрудников и ответственности за общий результат работы.

Основными целями PR-проекта являются:

- повышение лояльности сотрудников компании;
- развитие делового и профессионального уровня персонала компании;
- рост соответствия персонала стратегическим целям компании.

Для достижения поставленных целей определены следующие задачи:

- развитие коммуникации между собственниками, руководителями и сотрудниками компании, доведение до сотрудников и разъяснение информации о принятых руководящих решениях, внедряемых проектах, развиваемых направлениях, краткосрочных и долгосрочных планах;
- информирование собственников и топ-менеджеров компании о происходящих внутренних процессах, тенденциях, инициативах и ожиданиях персонала;
- информирование сотрудников о профессиональных достижениях подразделений компании, успешном решении новых задач, расширении спектра услуг;
- информирование сотрудников о преимуществах работы в компании, сравнение объективных данных и личных оценок условий работы на разных предприятиях;
- создание общего информационного пространства для обмена опытом, нематериального поощрения сотрудников, повышения их инициативности, ответственности и профессионализма как основных ценных качеств сотрудника компании «Красава».

Целевая аудитория PR-проекта – сотрудники всех уровней, собственники компании.

Сроки PR-проекта – проект постоянный, без установленного срока окончания.

Проект реализуется за счет собственных ресурсов.

Реализация проекта

За первый год работы проекта было разработано несколько циклов тематических статей.

Цикл «Записки летуна»: новый сотрудник, имеющий до прихода в компанию «Красава» богатый опыт работы на других предприятиях, делится впечатлениями о новом месте работы.

Цикл «По результатам собраний руководителей»: в публицистическом стиле представлена развернутая информация об обсуждаемых на планерках руководителей вопросах, результатах работы за прошедший период, принятых решениях и планах.

Цикл «Актуальная тема»: информирование о планируемых и реализуемых в компании проектах, разъяснение их целей, отчеты о результатах.

Цикл «Наши достижения»: информация о достижениях в работе подразделений компании, расширении их возможностей и спектра услуг.

Цикл «Герои компании»: публикации о сотрудниках компании по различным поводам – лучшие результаты работы за период, многолетняя плодотворная работа, успешное решение новых нестандартных задач и т.п.

Цикл «Корпоративная жизнь»: публикации о проведенных корпоративных мероприятиях.

Помимо тематических циклов публиковались различные новостные статьи.

К каждой публикации читатели могли оставлять свои комментарии и организовывать диспуты.

Результаты проекта

В результате реализации проекта в течение первого года создано общее информационное пространство для собственников и сотрудников, где представлена информация по истории компании, ее развитию, текущих и планируемых процессах, демонстрируются достижения подразделений и успехи сотрудников, преимущества работы в компании, проекты в области работы с персоналом.

Результаты ежегодного анкетирования персонала показали, что за год реализации данного PR-проекта существенно выросла информированность сотрудников о происходящих в компании процессах, повысилась их удовлетворенность. Отмечается высокий интерес сотрудников к дальнейшему развитию внутреннего информационного пространства, расширению его функциональности и интерактивности.

Рост компании «Красава» и ее уверенное продвижение на рынке [названных] услуг также может считаться подтверждением успешности проекта.

Кто командует внутренним PR

Очевидно, что управление мнением коллектива не достигается просто набором публикаций с целью «подсказать» сотрудникам, как им надо думать о том или ином явлении в компании, хотя именно так многие видят формат деятельности специалиста по внутреннему PR. Такой подход не только не состоятелен и не ведет к результату, он просто вреден – сотрудники быстро почувствуют, что ими пытаются манипулировать и начнут сопротивляться.

Чтобы доверять PR-специалисту и быть открытым для его влияния, сотрудник должен видеть в нем самостоятельную единицу, не зависимую от прямых указаний «сверху» (как бы парадоксально это ни прозвучало для директивных руководителей).

Чтобы сотрудник начинал думать так, как это нужно для пользы дела, проводимая мысль должна формироваться в его голове, а не спускаться сверху, пусть даже в безупречно выстроенной логической цепочке. Но редкий руководитель позволит пиарщику «растекаться мыслию по древу» и «ходить вокруг да около», высказывать спорные суждения или сомнения, призывать подумать вместе...

Именно поэтому рискованно и малоэффективно поручать управление деятельностью специалиста по внутреннему PR руководителю какого-то подразделения – ведомственные интересы будут всегда «фонить» и ограничивать потенциал PR-специалиста (если, конечно, этот потенциал в принципе присутствует).

При этом, ради справедливости, стоит отметить, что автор этих строк видел примеры, когда вертикальный руководитель не только не цензурировал спорные с его точки зрения публикации специалиста по PR, но и долго держал оборону при попытке других ведомственных ТОПов взять под контроль деятельность этого специалиста. Но такое явление будет крайне редким и все равно в какой-то момент закончится.

Так или иначе, главными выгодополучателями от эффективного внутреннего PR являются собственники предприятия. Именно они и должны быть главными заказчиками и «покупателями» этой «услуги». Также это может быть ТОП-менеджер высшего звена, отвечающий за бизнес в целом.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.