**Лекция 9-10 Теория и практика современных PR-подразделений в организации: интерактивная медиа-деятельность, риторика и коммуникативная структура в контексте организационной культуры и современных трудовых отношениях (4 часа)**

*1. Структура и функции PR-подразделений в организации.*

 Анализ показывает, что существуют различные классификации задач и функций PR, причем зачастую их перечень, как это будет показано ниже, у разных авторов весьма различен. Если акцентировать внимание не на терминологических нюансах, а на существе дела, то в литературе можно выделить два основных подхода в функциональном анали­зе PR - технологический (ин­струментальный) и социологический (социальный).Первый отражает функции тех­нологического субъектаPR(PR-службы, отдела и т.п.), второй - социальные функции или роли связей с общественностью как специфического вида коммуникативной деятельности. Технологический подход представлен, к примеру, в следующем наборе функций:

1. Функция контроля общественного мнения: постоянный мониторинг общественного мнения в социальном пространстве функционирования организации.
2. Функция организации взаимодействия с общественностью: постоянное и активное взаимодействие организации с группами общественности в интересах ее позитивного имиджа и достижения взаимовыгодных отношений с субъектами социального взаимодействия.
3. Функция управления коммуникативным пространством: управление информационными потоками организации, определение ее информационной политики, выбор направления, способов и средств коммуникационной деятельности.
4. Функция менеджмента организации: участие технологических субъектов PRв решении управленческих задач организации (определение стратегии ее развитии, подбор, расстановка и обучение персонала, мотивация сотрудников, консультирование руководства по вопросам принятия важнейших решений, участие в планировании, формировании бюджета и другие).

В работе И.М. Синяевой так же представлены скорее функции тех­нологического субъекта PR, но не функции паблик рилейшнз как особо­го вида деятельности (информационная, организационно-технологи­ческая, консультативно-методическая и т.п. функции).

Технологическими могут, на наш взгляд, быть признаны функции PR, которые сформулировали в своих работах И.П. Яковлев (функции на «входе» системы - сбор и анализ информации и функции «на выходе» системы - распространение информации) иЛ.Б. Невзлин.

В большей степени отражает социальные роли паблик рилейшнз, считает М. Шишкина, функции PR, выделенные в работах С. Катлипа и Г. Тульчинского. Сама же она, в свою очередь, разработала довольно сложную конструкцию социальных функций паблик рилейшнз6. Но для цели нашего исследования важнее не социальные, а именно технологические (инструментальные) функции идеально-типического подразделения по связям с общественностью в коммерческой сфере. С этой точки зрения достаточно обоснованной, хотя и не во всем бесспорной, является система функций PR-подразделения бизнес-структуры, предложенная Ю.М. Деминым.

Считая PR одним из «инстру­ментов интегрированной маркетинговой коммуникации» (в чем нельзя с ним полностью согласиться), этот автор начинает с маркетинговой функции, относя ее к числу основополагающих функций от­дела по связям с общественностью и связывая ее с целью маркетинга на предприятии (получение прибыли, материального капитала, образующего основу для паблицитного капитала).

Сопоставимое по важности значение играет, по мнению Ю. Демина, органи­зационная функция. Ее реализация охваты­вает как вопросы организации работы отдела по связям с общественностью (оперативное и тактическое планиро­вание деятельности, организация конкретных PR-меро­приятий, контроль, учет результатов и т. п.), так и вопро­сы оперативного и оперативно-стратегического развития предприятия в целом.

К числу важнейших относит автор и комму­никационную функцию, без которой утрачивается смысл всех прочих составляющих деятельности PR-подразделения.

Заслуживает внимания приводимый данным исследователем перечень задач отдела по связям с обществен­ностью, вытекающий из содержания соответ­ствующих функций. Приведем их в виде таблицы.

|  |  |
| --- | --- |
| **Функции PR-отдела** | **Задачи PR-отдела, решаемые в рамках соответствующих функций** |
| Маркетинговая функция | Соответствующие задачи, безусловно, связаны с целью, которую ста­вит перед собой руководство предприятия на обозримую перспективу: поступательное развитие, основанное на устойчивом увеличении материального и паблицитного капитала. Главной же PR-задачей, задачей высшего уровня, является созда­ние, поддержание и укрепление положительного имид­жа предприятия, его деятельности и руководства в глазах общественности. |
| Органи­зационная функция | 1) общее управление отделом по бизнес-связям с общественностью;  2) проведение PR-мероприя­тий, нацеленных на внешнюю аудиторию;  3) организация и проведение PR-кампаний;  4) управление внутренними связями с общественностью;  5) разработка и реализация антикризисных PR-коммуникаций. |
| Комму­никационная функция | 1) общее (стратегическое) коммуникационное взаи­модействие (включая личные контакты, информацион­ный и документационный обмен) со всеми необходимы­ми источниками информации;  2) текущее (оперативное) коммуникационное обеспе­чение исследований;  3) текущее (оперативное) коммуникационное обеспе­чение творческого процесса;  4) текущее (оперативное) коммуникационное обеспе­чение анализа;  5) точечное (тактическое) коммуникационное обеспе­чение производственного процесса. |
| Исследовательская функция | 1) управление исследовательским процессом (вклю­чая постановку задачи, планирование и организацию ее выполнения, а также контроль и оценку результатов ее выполнения);  2) установление и поддержание деловых отношений с источниками информации: СМИ, информационными, рекламными, консалтинговыми агентствами, агентства­ми по связям с общественностью, издательствами, заинте­ресованными фирмами, государственными и обществен­ными структурами, партиями и движениями, а также с людьми и организациями, располагающими требуемы­ми сведениями, иными источниками информации;  3) изучение исследуемой аудитории, учет ее настрое­ний (изучение иного объекта исследования);  4) подготовка и представление исследовательского отчета. |
| Творческая функция | 1) управление творческим процессом;  2) разработка (написание, съемка, компиляция, редак­тура и корректура) PR-материалов (текстов, фотоиллюст­раций, видео- и компьютерных графических материалов);  3) формирование пресс-кита (PR-комплекта, включаю­щего все предназначенные для передачи СМИ материалы);  4) подготовка и передача оригиналов в производство (для тиражирования и рассылки). |
| Аналитическая функция | 1) управление аналитическим процессом;  2) установление' и поддержание деловых отношений с источниками информации: СМИ, информационными, рекламными, консалтинговыми агентствами, агентства­ми по связям с общественностью, издательствами, эконо­мическими, властными и общественными структурами, партиями и движениями, а также с людьми и организа­циями, располагающими требуемыми сведениями, ины­ми источниками информации;  3) сбор, хранение и обработка (учет, систематизация, изучение и оценка) аналитической информации;  4) подготовка и представление аналитического отчета. |
| Производственная функция | 1) управление производственным PR-процессом;  2) обеспечение производственного процесса;  3) установление и поддержание деловых отношений с изготовителями носителей PR-продукции;  4) отправка оригинальной и приемка тиражной PR-продукции. |
| Внутрикорпоративная функция | 1) изучение настроений и мнений работников пред­приятия;  2) разработка рекомендаций для руководства пред­приятия;  3) разработка PR-материалов;  4) распространение PR-материалов (через внутреннее издание, внутреннюю информационную сеть и т. п.);  5) реализация (подготовка, планирование, организа­ция и проведение) PR-мероприятий (встреч работников и руководства предприятия);  6) анализ результатов. |

Правильное и ясное понимание сущности, цели и функций PR – основа и критерий для правильного определения его роли в социальной практике, его места в структуре предприятия и формы организации самой PR-деятельности. Поэтому обратимся еще к некоторым авторитетным источникам по данным вопросам.

Трудно не согласиться с мнениями тех специалистов, которые считают, что конкретные функции службы PR зависят от профиля и масштабов дея­тельности фирмы, особенностей региона, состояния рынка и т. д. Однако существует определенный набор функций, так или иначе, в той или иной степени, но выполняемый любой такой службой. Этот набор функций, согласно Г.Л. Тульчинскому, таков:

* выработка общей PR-стратегии фирмы и на перспективу, и в конкретных ситуациях;
* участие в подготовке публичных мероприятий и заявлений, включая подготовку текстов выступлений, речей и докладов;
* информационное продвижение фирмы в целом и ее продукции, услуг, включая планирование и проведение конкретных кампаний и акций;
* поддержка и развитие отношений с органами власти, включая выработку рекомендаций, обеспечение необходимых контактов, продвижение и защиту интересов фирмы, ее позиции в органах власти, участие в избирательных кампаниях;
* связи с потребителями, клиентами и партнерами, в том числе обеспечение эффективной обратной связи, позитивного восприятия фи мы и ее деятельности;
* формирование и продвижение позитивного привлекательного имиджа фирмы - разработ­ка и реализация программ, проектов, событий, направленных на завоева­ние расположения ключевых (приоритетных) групп общественности;
* донорская деятельность фирмы - ее участие в благотворитель­ности, патронаже, спонсорской поддержке социально значимых проектов и программ, учреждение или участие в создании специальных фондов, премий, стипендий и т. д.;
* связи с местным населением, создание с ним добрых отношений, включая благоустройство, защиту окружающей среды, обеспечение безопасности разъяснение перспектив развития фирмы и т. д.;
* представительская деятельность - организация приема гостей, проведение экскурсий по предприятию, подготовка и проведение торжественных мероприятий и праздников;
* внутрифирменный PR, включая разъяснительную работу с персоналом фирмы относительно итогов и перспектив ее деятельности, прове­дение корпоративных акций, организация специальных образовательных проектов, программ и мероприятий;
* координация всех направлений PR-деятельности фирмы и ее под­разделений.

*2. Внутренний и внешний PR: поддержка организационной культуры и внешнего имиджа организации.*

Разделяют две области связей с общественностью - внутреннюю и внешнюю. Внутренний пиар еще называют внутрикорпоративным (внутриорганизационным). Основная задача внутреннего PR - создание благоприятных и доверительных отношений руководства организации с сотрудниками на всех уровнях управления. Это в равной степени относится как к оплачиваемому персоналу, так и к добровольцам.

Во внутреннем PR большое значение имеет культура организации (корпоративная культура).

Составляющие внутреннего PR:

- эффективность системы взаимодействия подразделений и сотрудников в организации;

- мотивация сотрудников к деятельности (к труду);

- сотрудники - главный потенциал организации.

Внешний PR - работа с внешней средой организации:

партнерами, донорами, потребителями услуг - клиентами, в особых случаях с конкурентами, т.е. со всеми, кроме сотрудников организации.

Внутренний и внешний PR взаимозависимы. Это означает, что для достижения успеха некоммерческой организации необходимо уделять внимание обоим направлениям.

*Особенности PR-технологий в бизнесе*

Основным выразителем имиджа организации является ее пер­сонал. Поэтому одним из важнейших направлений PR-деятель­ности в бизнесе является непрерывная работа, направленная на формирование благоприятной внутренней среды организации («внутреннее состояние дома»). Основные задачи: формирование среди работников атмосферы «единой команды», укрепление веры в свои силы для достижения успеха компании, поддержание оп­тимизма в отношении ее будущего, что позволяет создавать «бес­конфликтную среду», повысить эффективность работы.

Общей целевой аудиторией внутренних PR являются все ра­ботники организации. Но и здесь важно провести сегментацию, поскольку интересы персонала разных уровней могут различать­ся настолько, что доходит до конфликтов. Для этого проводится внутренний аудит персонала с использованием методов опроса (анонимность при этом повышает степень достоверности), интер­вьюирования, анкетирования и т.д.

Основными направлениями такого аудита могут стать следу­ющие:

1) оценка уровня отождествления персоналом себя с органи­зацией, ее миссией, стратегическими и текущими программами;

2) изучение динамики взаимоотношений менеджмента с кол­лективом, оценка мнения работников о руководителях;

3) анализ эффективности кадровой политики и системы опла­ты труда; опенка отношения к сложившейся в этой области прак­тике;

4) изучение мнения (позитив и негатив) работников о деятель­ности организации и ее руководства;

5) исследование уровня обеспечения коллектива необходимой информацией о деятельности предприятия и его руководства;

6) выявление ситуации или мест, где работники чаще всего сталкиваются с трудностями и проблемами (интерьер, организа­ция рабочих мест и т.д.);

7) определение степени доверия персонала к руководству ком­пании.

Обобщение полученных данных следует проводить в разрезе приоритетных (сегментных) групп (например, рядовые работни­ки по отделам, управленческий персонал по уровням и т.п.). Воз­можно, для позиционирования каждой группы возникнет необ­ходимость привлечь дополнительные данные: количественный состав, возраст, характер отношений с другими группами, степень влияния в коллективе, адекватность оценки своей роли в осуще­ствлении миссии организации.

Исходя их полученных результатов формулируется внутрикорпоративная PR-проблема.Как свидетельствует практика России, ее основными составляющими чаще всего становятся:

1) недостаточность информации. Главным источником инфор­мации об организации работники считают своего непосредствен­ного руководителя. Не получая от него достаточного объема све­дений, они ищут другие источники, что приводит к рождению слухов, искажающих реальную ситуацию;

2) обособленность ведущего менеджмента компании от коллек­тива. Это ошибка руководителей многих компаний, полагающих, что возможно реально управлять людьми, не общаясь с персона­лом;

3) недовольство поверхностным отношением менеджмента к проблемам работников. Работники хотят, чтобы руководители прислушивались к их мнению и учитывали его при принятии ре­шений.

В соответствии с теорией PRследующим этапом действий яв­ляется определение целей и задач PR-кампании. Целью в дан­ном случае следует считать налаживание эффективной системы коммуникаций, гармонизация интересов приоритетных групп в соответствии с миссией организации.

В зависимости от ситуации задачи могут быть разделены на этапы, сформулированы в отношении отдельных групп работников или по степени предполагаемого воздействия на систему ком­муникаций (от корректировочных мероприятий до реструктури­зации организации). Одновременно предполагается соблюдение следующих общих принципов работы внутри компании.

Взаимоуважение — та основа, на которой возможно построение стабильных коммуникативных связей и управление ими.

Объективная оценка работников — стимул для осознания работ­ником своего положения в компании, что позволяет адекватно выстраивать отношения в коллективе. Здесь важно соблюсти ба­ланс обсуждения положительных и негативных сторон, не дово­дя ситуации до конфликта.

Признание вклада работника в успех компании, что способству­ет созданию желаемой ситуации отождествления работника с предприятием, гармонизации личных и корпоративных интересов.

Поощрение как показатель уважения. Основной формой счита­ется материальное поощрение. Но и устное одобрение играет важ­ную роль в налаживании коммуникаций. «Важно не только то, чем вы поощряете, а как вы это делаете».

Доверительное общение, основанное на убеждении, что всякое PR-сообщение для сотрудника — правда.

*Непрерывность внутреннего PR.*

Соблюдение указанных принципов — основное требование к персоналу внутрифирменных PR-служб.

Методы работы с внутренней аудиторией для построения пря­мых связей многообразны. Наиболее эффективными признаются общие собрания с выступлениями руководства и обсуждением актуальных проблем, газеты, информационные бюллетени и лист­ки, периодические отчеты, составляемые для персонала различ­ного уровня, и т.д. Сложнее — налаживание обратных связей, т.е. изыскание способов получения достоверных мнений работни­ков о деятельности компании и ее руководства. Главное в этом на­правлении — показать, что менеджмент уважает и учитывает мне­ние рядового работника.

Отлаженные, основанные на достоверной информации внут­ренние коммуникации позволяют предотвращать появление не­контролируемых коммуникаций, в частности слухов, зачастую становящихся исходной точкой развития кризиса внутрикорпоративных отношений.

Управление внутренними коммуникациями является составной частью еще одной важной цели — формирования корпоративной этики. Для этого чаще всего разрабатываются корпоративные кодексы (правила деловой этики, уставы, принципы и морально-эти­ческие ценности). Они содержат конкретные нормы поведения персонала, вплоть до внешнего вида, дисциплинарные меры в отношении нарушителей. Кодексы помогают работникам «влиться в команду» и играть в ней по определенным правилам.

*Лоббирование в системе PR*

В формировании и поддержании имиджа и авторитет в организации немаловажную роль имеет ее поведение во внешней среде, в частности — способы и методы продвижения и реализации сво­их интересов во властных структурах. Такая деятельность опреде­ляется термином «лоббирование».

В общем виде лоббирование — это оказание давления, влияния заинтересованных лиц, групп, организаций на принятие нужно­го решения властными организациями. Лоббирование обычно ве­дется представителями корпораций, профсоюзов и самими зако­нодателями. Объективность существования лоббирования обу­словлена неизбежностью различия мнений, интересов по всем возможным вопросам жизни общества.

Лоббирование как функция PR-работы в бизнесе состоит в налаживании коммуникаций с государственными органами с це­лью сформировать желаемое для организации мнение о своей деятельности и повлиять на законодателя. Хотя лоббирование мо­жет использоваться в криминальных интересах (налоговые льготы, предоставление квот, инвестиции и т.п.), его следует рассматри­вать как явление положительное, поскольку в итоге оно направ­лено на согласование интересов различных социальных групп и выработку оптимальных для общества государственных решений, ведет к совершенствованию законодательной базы и ее практичес­кого использования в целях развития всей экономики страны, решения возникающих хозяйственных и социальных проблем об­щества.

Для России рост полномочий регионов страны за счет феде­ральных полномочий делает актуальной работу специалистов по коммуникации на уровне субъектов Федерации. На местном уров­не нередко воздаются группы давления для решения проблем эко­логии, здравоохранения, занятости.

Основными формами PR-лоббирования являются:

1)налаживание коммуникаций с персоналом государственных структур и ведомств, которые принимают решение по интересу­ющему вопросу;

2)мониторинг работы законодателей (сбор информации для принятия руководством организации компетентных решений от­носительно действий правительства и парламента);

3)представление организации на всех уровнях государственно­го управления;

4)влияние на направленность подготовки законов, затрагива­ющих интересы организации;

5)подготовка сообщений для законодателей, освещающих по­зитивную для общества деятельность и социальную ответствен­ность организации;

6)пропагандистская поддержка законов и решений, в которых заинтересована компания.

Лоббисты используют прямые и непрямые методы давления на законодателей и правительство. Прямые методы давления осуществляются:

• через официальные и частные встречи с законодателями и представителями органов власти;

• участие в заседаниях комитетов и комиссий парламента, правительства, в коллегиях министерств;

• приглашение законодателей, членов правительства на съез­ды и совещания;

• проведение исследований и подготовку соответствующих презентаций перед законодателями;

• профессиональные консультации, участие в подготовке законопроектов;

• доклады, послания от клиентов (бизнеса) к органам власти;

• организацию встреч с высшими руководителями государства (превратилось в самостоятельную и очень доходную сферу бизнеса);

• финансирование избирательных кампаний. Непрямые методы давления включают:

• проведение опросов населения и доведение их итогов до ор­ганов власти;

• влияние через общественность — общественное мнение и СМИ;

• привлечение избирателей и использование их поддержки;

• объединение разных групп, имеющих общие интересы в данном законе. Люди с четко осознаваемыми интересами легче объединяются в группы, чтобы проводить согласованную полити­ку и получить желаемое.