**Тема 5. Стратегія паблік рилейшнз в контексті управління персоналом**

Відносини із співробітниками компанії засновані на міцній системі внутрішньої комунікації. В рамках даної теми розглядаються декілька загальних моделей стратегічного управління людськими ресурсами і ідентифікуються декілька стратегічних підходів, співпадаючих з методами, що відносяться до сфери паблік рилейшнз.

***План***

1. PR – співробітники і двостороння комунікація.
2. Внутрішня комунікація.
3. Робота з гнучкою фірмою.
4. Комунікація в лідерстві.
5. Робоча практика паблік рилейшнз.

**PR – співробітники і двостороння комунікація**

Важливі проблеми для штатних PR-фахівців можуть бути визначені в ході розгляду стратегічних моделей в світлі управління персоналом. Небагато з існуючих моделей управління персоналом переходять з чисто риторичних або світоглядних питань в реальність сьогодення на робочому місці без втручання фахівців з комунікації. Штатні фахівці повинні мати достатній авторитет і вплив, щоб гарантувати, що стратегічні плани і політика організації працюють, починаючи від рівня вищого керівництва і закінчуючи індивідуумами на всіх рівнях організації. PR-директор, що працює разом з вищою управлінською ланкою і повністю обізнаний про організаційну культуру і систему цінностей, здатний ідентифікувати ті зміни, які необхідні для виконання місії компанії. Маючи в своєму розпорядженні стратегічний план, команда PR-фахівців визначає втілення цього плану через структуру, процес і ресурси, що є у розпорядженні паблік рилейшнз. Частиною звичайної роботи у сфері паблік рилейшнз є оцінка інструментів і технік мотивації персоналу, збереження ключових навиків і гарантій рівня компетентності для підвищення продуктивності, ефективності і відповідальності за допомогою інформаційних технологій, внутрішніх прес-релізів, заохочень, спеціального направленого обігу тощо. Основні стратегічні теорії, моделі, плани і політика, вживана у сфері управління персоналом, добре поєднуються з відповідними елементами паблік рилейшнз, що часто вимагає взаємодії керівників відділів PR і управління персоналом, особливо в областях взаємостосунків між співробітниками, а також питань з укладення колективного договору. На мові культури це означає, що система корпоративної комунікації займає важливе місце в центрі корпоративної бізнес-стратегії, зв'язуючи організацію воєдино.

Сьогодні небагато наукових досліджень, присвячених стратегічним аспектам управління персоналом, називають комунікацію ключовою компетентності. Стратегічне планування управління людськими ресурсами, розробка корпоративної політики і практики в основному обговорює теми, пов'язані з підбором і наймом персоналу, оцінкою роботи, розміром компенсації, розвитком і тренінгом персоналу, порядком заміщення вакантних посад і кар'єрним плануванням, визначенням посадових задач і оцінкою їх виконання. Вся ця діяльність розглядається як основна для втілення в життя корпоративної стратегії, проте управління персоналом нерідко упускає з вигляду внесок комунікацій, який полягає в тому, що вони допомагають працювати в умовах постійних змін. Досвідчений PR-фахівець може сказати, що саме тому терпить провал широкомасштабні програми змін, включаючи програми по реінжинірингу бізнесу або по управлінню тотальною якістю. Роль паблік рилейшнз в процесі організаційних змін і підтримці нових моделей організаційної поведінки залишається недооціненою. Ключові компетенції, необхідні для інтегрованої стратегії управління людськими ресурсами, паралельно є ключовими областями, в яких паблік рилейшнз найбільш досвідчений. І ті, і інші фахівці можуть сприяти міцному лідерству своїх організацій за допомогою упровадження корпоративної місії, що ясно розуміється; компетентного управління людьми, навичками, здібностями і знаннями за допомогою накопичення інтелектуального капіталу. Здійснюваний ними моніторинг і оцінка інформації повинна забезпечити ідентифікацію і «привласнення» робочими групами тієї інформації, яка представляє найбільшу користь для їх діяльності і реалізації місії. А також їм необхідно підтримувати таку корпоративну культуру, яка була б відкритою системою і в якій люди відчували б можливість говорити те, що вони думають, якщо це торкається інтересів їх справи і їх відповідальності і може сприяти збільшенню потенціалу зростання і розвитку.

**Внутрішня комунікація**

Програми зі змін систем внутрішньої комунікації повинні брати до уваги наступне:

* В них повинні міститися критичні зауваження короткострокового характеру, добре зрозумілі будь-якому менеджеру.
* Вони повинні створювати реалістичне враження про те, що може бути досягнуте, не викликаючи будь-яких надмірних надій.
* Вони повинні створювати умови для вироблення нових навичків швидше, ніж нових уявлень, тобто заохочувати людей по-новому поводитися швидше, ніж по-новому говорити про старе, і тим самим не допускати появи розриву між словами і справами.
* Вони не повинні допускати ризикованого залучення менеджерів компанії у виключно складні проекти і розробки, що ведуться без належних консультацій і дослідницького забезпечення.
* Вони повинні бути відкритими для зовнішніх умов, що змінюються, і пріоритетів.
* Вони повинні брати до уваги навіть прагматиків з обмеженим поглядом, які не готові включитися в роботу емоційно.

Дослідження трудової суперечки працівників сигнальної служби компанії British Rail, проведене в 1994 р. А. Кроссманом (А. Grossman) і Т. Макилви (Т. Mcllwee), ідентифікувало 9 основних областей, в яких паблік рилейшнз можуть грати важливу роль. Це політика, економіка, культура, місія, стратегія, організаційна структура, управління людськими ресурсами, яке характеризується гнучкістю, якістю, відповідальністю і стратегічною інтеграцією, інтереси залучених груп і відносини з місцевим співтовариством і союзами (1995).

Модель, запропонована в 1994 р. Генрі Мінцбергом, також адресована штатним PR-фахівцям. Г. Мінцберг пропонує п'ять визначень стратегії. Ось вони:

1. стратегія як план.
2. стратегія як спритний прийом.
3. стратегія як принцип поведінки.
4. стратегія як позиція.
5. стратегія як перспектива.

Сьогоднішні загальні моделі стратегії включають чотири підходи:

1. «класичний» (аналіз, планування і керівництво),
2. «еволюційний» (збереження низького рівня витрат при відкритій нагоді),
3. «процесуальний» (гра за місцевими правилами),
4. «системний».

Ці чотири підходи ураховують такі змінні, як влада і культура, що не характерне для традиційних моделей. Адже вони необхідні для розуміння природи організаційної реальності. Наприклад, акцент на розвитку організації буде розрізнений у випадках, якщо нею керують акціонери-фінансисти, якщо її діяльність підконтрольна місцевому співтовариству або властям, ринку або асоціаціям постачальників.

**Робота з гнучкою фірмою**

Задачі паблік рилейшнз, подібно задачам будь-якої іншої функції організації, визначаються її корпоративними цілями. Тут можна послатися на таких авторів, як Фомбрюн (Fombrun), Сиссон (Sisson) і Тімперлі (Timperley), Майлс (Miles) і Сноу (Snow), Бір (Beer), Гвест (Guest), Шуль (Schule) і Міллер (Miller). Проте ж, найвідоміша фігура для PR-фахівців — це Аткинсон (Atkinson) з його моделлю «гнучкої фірми». Ця британська модель припускає, що працедавці шукають оптимальний баланс між чисельністю персоналу, фінансовими витратами і організацією трудового процесу, сегментуючи робочу силу на центральні і периферійні групи. В цьому, власне, і полягає гнучкість. Корпоративне повідомлення повинно бути послідовним, але також воно повинно бути передано різними способами різним групам, діяльність яких здійснюється в рамках компанії або зовні них, наприклад, партнерів або консультантів.

Хоча концепція зміни досить серйозно розроблена в працях Р. Мосс-Кантер (Rosabeth Moss-Kanter), Б. Стина (Barry Stein) і Т. Джика (Todd Jick), величезне число моделей часто допускає, що всі організації схильні до змін в рівній мірі і в рівному напрямі, унаслідок появи нових технологій, а також довгого періоду світового економічного спаду. Очевидно, можна припустити, що чим більше організація, тим більше, беручи до уваги складність її структур, повинен бути об'єм змін. Фінеман і Манхем (Mangham) указують, що тут можна використовувати чотири підходи:

1. структурний підхід,
2. підхід з позиції управління персоналом,
3. політичний підхід,
4. підхід символічний, розглядає зміни як процес трансформації міфів, метафор, ритуалів і церемоній, допускає поводження з таким невизначеним і багатозначним матеріалом, перед яким пасують звичні способи планування і контролю.

Важливо, щоб плануючий PR-кампанію фахівець знав, який підхід визначає ухвалення рішень в даній організації. Це допоможе йому правильно поводитися із значеннями повідомлень, які він формуватиме і поширює. Що б ні було домінуючою силою, комунікація виконує функцію важеля і зв'язку в процесі ухвалення рішень, оскільки співробітники і менеджери повинні брати участь в ухваленні рішень, якщо тільки бажані зміни повинні бути «засвоєними» ними і таким чином успішно є втілений в життя.

Однією з ключових областей діяльності, відомою PR-фахівцям, стає розвиток відповідальності (що базується на відношенні, поведінці і спілкуванні) як засобу досягнення гнучкості і здібності до змін. Сьогодні знов оживає інтерес до теорії взаємного обміну, оскільки в центрі цієї теорії лежить концепція лояльності, що виникає з взаємного розуміння і користі. Організації, що вимагали повної самовіддачі, часто в збиток сім'ї і суспільству, в недавньому минулому виявилися під вогнем критики. І сьогодні працедавці починають усвідомлювати, що необхідно забезпечувати взаємовигідний обмін між обома сторонами, заснований на матеріальній або іншої зацікавленості. На відміну від економічного обміну, соціальний обмін припускає дотримання зобов'язань, виконання яких залежить від довіри. В результаті, деякі організації самостійно ввели поняття психологічного контракту як частини процесу оцінки, за допомогою якого контракти у сфері ділових операцій зв'язуються з економічним обміном, а взаємні зобов'язання або контракти у сфері спілкування — з обміном соціальним. Компонент доданої вартості, створюваний паблік рилейшнз, вимірюється рівнем моралі, ефективності і продуктивності, як і в традиційних системах аудиту комунікацій і схемах пропозиції, а також винагородою співробітників, обумовленим досягненням встановленого рівня продажів або інших цілей.

**Комунікація в лідерстві**

Важливість паблік рилейшнз, що зберігається, виявляється в їх ролі і дії на менеджмент тотальної якості (TQM). Звертаючись до цієї теми, канадський автор Г. Морган (Gareth Morgan) розглядає компетенції PR-фахівця в цій області, і серед дев'яти виділених їм компетенцій лідерства не знайдеться жодній, в якій комунікація не грала б центральну роль.

Автори, такі як Г.Б. Грегерсон (Н.В. Gregerson) і ін., порівнюють потребу в глобальних компетентних лідерах з потребами в інших ресурсах. Відзначено, що члени вищого керівництва компаній проводять в середньому від 50 до 80 % свого робочого часу в переговорах з представниками різного роду зацікавлених груп, а це доводить, що вони не тільки розробляють стратегію фірми, але і утілюють її в життя (1997).

Таблиця 2. Важливість глобального лідерства порівняно з рештою потреб (за даними дослідження 500 фірм американським журналом «Fortune» в 1997 р.)

|  |  |
| --- | --- |
| **Критерій** | **Середній рейтинг** |
| Компетентний глобальний лідер | 6,1 |
| Адекватні фінансові ресурси | 5,9 |
| Міжнародні комунікаційні технології високого рівня | 5,1 |
| Висока якість місцевої робочої сили | 5,0 |
| Стабільність політичного режиму в країнах, що розвиваються | 4,7 |
| Підтримка торгівлі національним урядом | 4,5 |
| Пониження тарифів і зменшення торгових обмежень в інших країнах | 4,4 |

1 = зовсім неважливо; 7 = виключно важливо Джерело: Грегерсон Г.Б. (1997).

В 1970-е рр. організаційний розвиток основну увагу приділяв організаційним змінам і розглядав їх як потребу інтеграції систем і груп, включаючи рішення важливих проблем, що вимагають більш високого рівня якості і лідерства. В 1990-е рр. уявлення про організаційний розвиток припускає наявність динамічних зв'язків між ухваленням рішень у сфері бізнесу, зовнішніми силами і наслідками для організацій. І саме тут, в концепції змін і організації, що постійно навчається, можливості PR знов доводять своє вирішальне і високе значення.

Разом з менеджерами з персоналу, PR-фахівці повинні користуватися поняттям «управління ефективністю», яке дає можливість об'єднати мікрозусилля окремих індивідів і груп для досягнення стратегічних цілей фірми. Де і як індивідуальна комунікаційна ефективність змикається із стратегічним менеджментом? Якщо прийняти досвід наукових досліджень, то можна побачити три основні області, які потребують знань у сфері комунікацій і поведінки:

1) гарантії якості за допомогою комунікаційного аудиту,

2) просування основних цінностей компанії, які можна виразити в її місії і етичному кодексі,

3) розробка нових і більш демократичних систем робочого контролю за допомогою сильного лідерства і безперервних консультаційних процесів, заснованих на значущих комунікаційних процесах.

**Робоча практика паблік рилейшнз**

Стратегічна внутрішня комунікація як частина загальної стратегії паблік рилейшнз, є динамічним оперативним процесом і пов'язана з бізнес-планом через наступні види професійної діяльності:

* Визначення внутрішніх груп і окреслювання їх меж.
* Планування інтегрованої програми внутрішніх комунікацій.
* Ефективна комунікація за допомогою слів і дій.
* Стратегічне управління розмірами, географією, міжнародними параметрами, інформацією як всередині, так і зовні компанії.
* Визначення конкурентного оточення.
* Досягнення значущості кожного співробітника для сфери паблік рилейшнз через розуміння і ноу-хау.
* Визначення цінності і призначення всіх публікацій.
* Створення чесних і справедливих каналів інформації для персоналу, починаючи з представлення нових співробітників і закінчуючи виходом на пенсію або скороченням штатів.
* Організація ефективного моніторингу і управління дошкою оголошень і електронною розсилкою.
* Підтримка схем пропозицій за допомогою внутрішньої культури, стимулюючої відкрите спілкування.
* Включення прийомів кризового управління в головні системи зберігання інформації, комп'ютерні мережі і ділові наради.
* Зміцнення корпоративної ідентичності і репутації за допомогою організації внутрішніх і зовнішніх інформаційних потоків.
* Прояснення зв'язків і меж між зовнішньою і внутрішньою комунікацією, а також їх подвійної ролі і відповідальності за збереження рівноваги.
* Пояснення правил і обмежень політичної властивості і здатність спілкуватися з людьми на всіх рівнях.
* Моніторинг відношення за допомогою комунікаційного аудиту.
* Оцінка відповідності короткострокових задач з баченням корпорації в цілому.

Корпоративна стратегія більш не розглядається як комунікація, здійснювана зверху вниз або знизу вгору. Корпоративна стратегія прагне залучити максимальне число людей в загальну справу. Сильний і впливовий керівник відділу паблік рилейшнз, той, що спирається на компетентну команду є хорошим провідником думок і інформації, що виходить на рівень вищого керівництва. Він здійснює це, управляючи барометрами громадської думки, збору і аналізу даних про інтелектуальний капітал компанії, що критично впливає на ухвалення рішень. Деякі труднощі для менеджерів, що намагаються організувати взаємодію і спілкування між різними групами, відділами і департаментами, витікають з того, що у них є свої власні уявлення про компетентність і стандарти, які можуть і не співпадати з корпоративною місією.