

# РОЛЬ ПЕРВОГО ЛИЦА ОРГАНИЗАЦИИ ВО ВНУТРИКОРПОРАТИВНОМ ПИАРЕ

Ольга Попова, Светлана Очканова, Алексей Гейденфих, Михаил Вейде

*«Если кто-то на вершине пирамиды власти играет на скрипке,  
тот пусть не удивляется, что внизу пляшут»*

*К. Маркс и Ф. Энгельс*

*Любая организация имеет формального руководителя. Идеально, ежели этот руководитель одновременно является еще и реальным лидером коллектива своего учреждения. В случае такого счастливого совпадения руководитель делается публичной фигурой как для внутреннего, так и для внешнего клиента учреждения. В данном случае внутренний клиент – это коллектив предприятия руководителя. Возникает следующая ситуация: с одной стороны, коллектив, люди, сотрудники организации есть «социальное тело» шефа; с другой стороны, руководитель играет для своих подчиненных главные премьер-роли в театре рабочих ситуаций организации.*

Таких ролей можно назвать три:

- Лидер: руководитель показывает всем своим видом и действиями драйв, гибкость, умение вести за собой людей, выказывает свою харизматичность (уместно напомнить любимое российское понимание какой must be «настоящий начальник» – «строгий, но справедливый» и пр.)
- Эксперт/Психолог: демонстрация профессионализма, власти аналитика, эксперта и наставника («первый в своем деле»)
- «Сапер»: умение быстро и «безаварийно» решать проблемы производства и коллектива и его членов («разруливание ситуаций»)

Эти роли присущи любому руководителю, исполняются в любом порядке и в любое время по производственной и/или иной необходимости. Именно эти роли и качество их обыгрывания

и позволяют руководителю уверенно быть первым лицом своего предприятия. Что же означает термин «первое лицо»?

1. Это должностное лицо с властными полномочиями, связанными с выполнением организационно-распорядительных и/или административно-хозяйственных обязанностей.
2. Публичное лицо организации, авторитетная личность в своем деле, которая может гарантировать, что организация и ее сотрудники всегда будут в центре внимания. Чем босс авторитетнее, тем позитивнее он станет восприниматься в своем коллективе, и тем лучше будет восприниматься вся организация в целом. По современным данным влияние руководителя на свой коллектив и через этот феномен влияние на корпоративную репутацию в последнее десятилетие по значимости пере-



### ОЛЬГА ПОПОВА

Проректор Уральского филиала РАНХиГС им. Плеханова. Заведующий кафедрой рекламы и связей с общественностью (2008). Проректор по связям с общественностью (2012). Кандидат социологических наук (2007), профессор (2013). Профессор IEERP (Paris.) (2013). Член УМО вузов РФ по образованию в области международных отношений, направление «Связи с общественностью» (2008).

Общий стаж работы: с 1985 года

Лауреат и Победитель региональной премии в области развития общественных связей «Серебряный Лучник – Урал». В номинации «Лучший проект в области научных достижений и инноваций». (2013)

Более 30 благодарностей различного уровня 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014 г.г.

Членство в ассоциациях:

Член УМО вузов РФ по образованию в области международных отношений, направление «Реклама и связи с общественностью» (с 2008 по н.в.).

Член Уральского отделения РАСО (2007–2011),

Член РАСО (2011–2013);

Член экспертного совета Уральской премии в области связей с общественностью «Белое крыло» (2008–2011).

e-mail: o.popova2011@mail.ru

местилось с 5-го места на 2-е. В свою очередь, требования, предъявляемые сегодня к первому лицу организации, весьма существенно ужесточились и далеко не каждый современный управленец способен нести такое бремя ответственности.

Когда речь идет о продвижении топ-менеджера внутри компании, то сразу возникает вопрос: **зачем сотрудникам знать топ-менеджера в лицо? Что может дать продвижение первого лица внутри организации?**

**Ответ:** организации становятся все более и более открытыми, а люди – все более и более независимыми от брендов различных контор, люди все более ориентируются на бренды первых лиц. Иначе говоря, им важно, с кем работать, а не только где. Высокий уровень узнаваемости топ-менеджера возможность работать с ним, в его команде, да и просто рядом на общее дело, ценится больше, чем шанс работать в офисе класса А. Работа над интересными задачами под руководством высококлассного руководителя – вот

что позволяет нанимать лучших, самых талантливых. Продвижение первого лица – возможность через некоторое время нанимать лучших, «своих», разделяющих его ценности. Люди «покупают» рабочие места и тратят свое время, энергию на работе не только ради конвертиков или цифр с нулями на банковском счете, но и ради того, чтобы их ценил кто-то. Кто-то, а не что-то. И этот кто-то в компании – это не только коллега, непосредственный руководитель, но и топ. Пиар руководителя позволяет топ-менеджеру укрепить свои позиции в коллективе, продемонстрировать свою открытость, позиционировать себя как человека, готового к диалогу, тем самым установить определенные поведенческие нормы в команде, провозгласить ценности компании.

Роль и значимость пиара первого лица страны и организации в нашем Отечестве понимали очень задолго до американской формулы «без публицити нет процветания» – в вольном переводе: «без общественного признания нет процветания». Еще император Николай II принял це-



### СВЕТЛАНА ОЧКАНОВА

Директор СМЦ «Мой доктор»

Два высших образования (Дипломы УрГУПС и УИУ РАНХиГС при Президенте РФ). Степень магистра. Замужем. Большой опыт административно-управленческой работы, в том числе на ответственных постах в Администрации Березовского городского округа СО. В настоящее время директор СМЦ «Мой доктор».

Моб. телефон: +7-950-195-34-68

Instagram: svetlanaochkanova

Facebook: Svetlana Ochkanova

льный ряд мер для популяризации своей династии перед 300-летием Дома Романовых (примерно с середины 1900-х годов). Здесь были и статьи во влиятельных российских и зарубежных изданиях, и выпуск книг представительского характера (например, известный опус «Венценосный труженик»), и съемки ряда художественных картин с главной идеей преданности монархии русского народа, и даже первые выпуски кинохроники о царской жизни, которые демонстрировались во всех «киноаппаратах» Империи.

Большевики использовали практически весь арсенал «царского пиара», наполнив его своим «пролетарским» содержанием. Для примера достаточно вспомнить любые официозные произведения советского агитпропа. Вместе с тем прямолинейного, топорного пиара не было. Все прикрывалось партийной демагогией о роли партии, масс, советского народа во главе с коммунистами в социалистическом строительстве. Также всемерно подчеркивалась роль партийного контроля со стороны мудрых партбюро и собственно органов партконтроля, а особенно со стороны советского репрессивного аппарата и сигналов самих простых советских людей (особенно в период Большого террора).

Вместе с тем советский период был однозначен культом власти начальников, руководителей всех рангов и званий, особенно партийной номенклатуры. Все тогдашние возможности советских СМИ, а также общественное мнение (вклю-

чая сюда в обязательном порядке и внутреннюю общественность любой организации) работали на укрепление и развитие пиара советского руководителя. Это давало немалый положительный эффект, существенно влияя на трудовую мораль и дисциплину, управляемость и производительность труда сотрудников советских организаций. На мельницу руководителя предприятия лили воду и советские профсоюзы, бывшие «приводными ремнями» (по выражению В. Ленина) от начальства к рядовым работникам.

К концу советской эпохи, в годы перестройки советские боссы начали применять и западные формы личного пиара. Примером здесь служит Б.Н. Ельцин, откатавший личный PR еще в годы работы на Урале. А затем успешно применивший его в Москве в ходе борьбы за власть с Горбачевым. Последний преуспел в своем пиаре больше на Западе, чем внутри страны. И это ему дорого обошлось... Это обстоятельно описано в книге А. Хинштейна «Ельцин. История болезни».

Подводя краткий итог, следует с уверенностью сказать, что пиар первого лица в российских условиях в силу исторических традиций страны и в силу «царистского» воспитания и моральной ориентации нашего населения неизбежно в большей или меньшей сумме принимает форму культа личности руководителя организации – «строгого, но справедливого». Пример такого высшего руководителя еще раз был показан стране совсем недавно в Кемерове...



### АЛЕКСЕЙ ГЕЙДЕНРИХ

Родился 02.10.1974 года в городе Свердловске.

2 высших образования: психолог-педагог и экономика и управление на предприятии.

Около 5 лет работал бизнес-тренером в консалтинговых компаниях городов Екатеринбурга и Москвы. Тренинги по командообразованию, тайм-менеджменту, искусству целеполагания, межличностным коммуникациям. Постоянно сотрудничает с местными СМИ.

Более 10 лет работает заместителем главного врача по кадрово-юридическим вопросам в «Детской городской поликлинике № 13», которая несколько лет подряд является лучшим амбулаторно-поликлиническим детским ЛПУ города Екатеринбурга.

Алексей Гейденрих имеет благодарственные письма Управления здравоохранения города Екатеринбурга и Администрации Октябрьского района города Екатеринбурга.

С учетом сказанного можно только сожалеть, что многие российские руководители пока уделяют недостаточно внимания вопросам укрепления личного авторитета и влияния. В то же время в нашем обществе все острее ощущается дефицит талантливых, самобытных, авторитетных управленцев. Их безупречная деловая репутация могла бы очень существенно и позитивно повлиять на лояльность и мотивированность сотрудников. В таких положительных героях нуждаются и наши рядовые сограждане, которые зачастую относятся к российскому топ-менеджменту с подозрением и даже неприязнью. Отсюда остро встает вопрос о качественном использовании первыми лицами такого маркетингового инструмента как внутрикорпоративные коммуникации.

**Внутрикорпоративные коммуникации** – это система управления внутренними и внешними потоками информации в организации, нацеленными на создание положительного имиджа и благоприятного мнения о себе у коллектива организации; это сообщения, исходящие от руководства к сотрудникам предприятия. Такая информация руководства нацелена на передачу единообразного сообщения всем своим работникам, чтобы добиться последовательности и единообразия их действий, доверия со

стороны сотрудников и отображения этических норм учреждения. Корпоративные коммуникации помогают организации объяснить свои цели и задачи работникам, сформулировать ценности и представления руководства и персонала в единую связную концепцию.

Следует добавить, что в укреплении своей деловой репутации заинтересованы и сами топ-менеджеры, поскольку они, как люди публичные, нуждаются в общественном одобрении и признании. Более того, современная успешная организация может развиваться гораздо успешнее, позиционируя себя через образ своего лидера. Это один из самых востребованных инструментов репутационного менеджмента.

Если же руководитель не только административный, но также духовный и интеллектуальный лидер организации, который проецирует на ее производственную деятельность собственную личность со свойственными ей ценностными установками, чьи идеи и ценности формируют миссию и корпоративный кодекс организации – он становится публичным уже в силу своего карьерного успеха, повлекшего за собой интерес и уважение к его работе и предприятию со стороны общества. Отношение коллектива к своему шефу затем проецируется на общий имидж организации в глазах государства, муниципалов, биз-



### МИХАИЛ ВЕЙДЕ

Преподаватель, консультант, бизнес-тренер, коуч, предприниматель (с 1992 г.).  
Специализация: деловая психология, ораторское искусство, реклама и PR, маркетинг, рекрутинг, стартапы, коммерческие переговоры, предпринимательство в сфере МСП.

Ведение бизнес-семинаров – 16 лет;  
преподавательская работа – 31 год;  
предпринимательская деятельность – 22 года.

Автор курсов, семинаров, тренингов.

Разработка под заказ семинаров и тренингов, организация курсов, подбор преподавателей, работа на территории заказчика (в т. ч. регион).

САЙТ тренера: [www.delo2012.ru](http://www.delo2012.ru)

неса и населения, а также и на взаимоотношения данных коммуникантов.

Надобно помнить еще один очень важный момент. Сегодняшний работник – это не просто наемная сила. Эффективность деятельности современной организации 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. Поэтому внутренний PR первого лица должен быть оправдан. **Среди каких же целевых аудиторий нужно продвигать репутацию первого лица?** Традиционно продвижение внутри организации захватывает следующие аудитории:

- настоящие сотрудники, их семьи, родственники, друзья;
- бывшие перспективные сотрудники (те, которые от нас ушли, но одновременно те, кого мы бы хотели вернуть, а не все подряд);
- будущие сотрудники (студенты последних государственных курсов, выпускники МБА и др.).

К сожалению, времени на последние две аудитории у топ-менеджера и его помощников в продвижении часто не остается. В отечественных компаниях время скорее уделяется настоящим сотрудникам, а даже их семьи, родственники, друзья оказываются за бортом. Особенно такая

экономия очевидна в кризис. Хотя именно эти аудитории оказывают максимальное влияние на наших родных сотрудников, когда те обдумывают вариант смены работы.

Следующий вопрос при начале организации продвижения ЛПП: а кто собственно этим будет заниматься? В сфере МСП занимается преимущественно сам собственник, он здесь и директор, и пиарщик, и кадровик и пр. («Сам танцую, сам пою, сам билеты продаю»). Кто должен отвечать за пиар руководителя в крупной компании? Он сам? Чаще всего за продвижение шефа берутся либо менеджер по персоналу, либо пиарщик. И в том и в другом случае есть свои плюсы и минусы. Пиарщик лучше разбирается в инструментарии, он знает, как правильно внедрить то или иное пиар-средство, как отследить результаты. HR-персоны же зато более глубоко погружены в проблемы персонала, более тонко «чувствуют» атмосферу в коллективе. HR и PR должны работать в связке. Кстати, кто-то из них (а может быть и оба) может стать и спикером-помощником ЛПП, о роли которого говорится в нашей статье. Приступать к разработке концепции внутреннего PR ЛПП компании следует только после определения ее задачи (цели).

**Главнейшей задачей внутрикорпоративной PR-работы является обеспечение двух потоков информации – «сверху» и «снизу».**

- В первом случае речь идет об информации, которая передается от первых лиц компа-

нии и должна систематически доводиться до работников. У каждого сотрудника есть потребность в деловой интуиции руководителя, в знании о намерениях руководства, итогах и перспективах деятельности организации, состоянии дел, обоснованности слухов.

- Очень важным является и встречный поток – от персонала к руководству. Настроения, мнения, решения, оценки, возможные предложения по улучшению дел – обо всем этом руководитель может узнать только от самих работников. Поэтому руководству предприятия чрезвычайно важно иметь «чувство каждого подчиненного». Если первые лица станут пренебрегать таким потоком, он будет формироваться стихийно и не всегда на пользу делу. Вторым потоком тоже нужно управлять. PR-деятельность в системе внутрикорпоративного менеджмента – это одновременно консультирование и скрытое управление. Нужно так организовать PR-обеспечение работы учреждения, чтобы такое управление взаимоотношениями со стороны руководства в коллективе предприятия воспринималось как нормальное определенное взаимодействие, основанное на общих интересах и ценностях. Содержание деятельности от этого не изменится, однако необходимые функции персоналом будут выполняться. Этим самым можно избежать психологического дискомфорта, подозрения работников, что такое управление преследует односторонние цели.
- 1. Многих руководителей предприятий волнует вопрос: как найти «золотую середину» для получения эффективного единения коллектива, необходимого для достижения определенной цели? Многогранность человеческих характеров не дает возможности предложить универсальный рецепт. Люди не всегда ведут себя одинаково даже при одинаковых ситуациях. Они своим поведением демонстрируют целую гамму отношений и ощущений, которые могут переходить от одних крайностей к другим. В системе управления любой организации на весы достижение цели всегда

относятся взаимоотношения руководителя и подчиненного и подчиненных между собой. В этом случае для успеха внутрикорпоративного пиара продвижение именно первое лицо играет определяющую роль. Этот личный пиар (ЛПР) направлен на совершенствование системы формального и неформального общения в коллективе – информированию членов коллектива о возможности и реальности получения ими помощи и поддержки от своего руководства. В то же время Пиар руководителя включает в себя не только внешний вид, манеру поведения, чистоту речи и обстановку кабинета, хотя, конечно, это тоже важно. Необходима постоянное присутствие высшего управленца в том информационном поле, в котором бывает нужная целевая аудитория – в информационном поле своего предприятия. Особо здесь следует отметить наличие (или отсутствие) у руководителя такого качества как его личная харизма.

2. Основными чертами харизматичной личности босса, по мнению экспертов, являются следующие:
  1. Внешняя привлекательность, шарм, магнетизм.
  2. Позитивная энергия, которая заряжает окружающих, вызывает доверие.
  3. Уверенная манера держаться, умение хорошо говорить, коммуникабельность.
  4. Независимость, самостоятельность суждений.
  5. Лидерские качества, способность убеждать и вести за собой.
  6. Профессиональная компетентность, эрудиция.

Несомненно, что человек, доросший до должности первого лица организации, обладает определенными харизматичными чертами, следовательно, ему необходимо и дальше усиливать те качества своей личности, которые позволили подняться на вершину карьерной лестницы. Считается, что для личного делового успеха действует следующая закономерность: необходимо сочетание доброжелательности с нестигаемым упорством

и верой в то, что поставленные цели будут достигнуты. Ясно осознавая эту закономерность в современных условиях, руководители просто вынуждены быть харизматичными лидерами, чтобы их организация, их люди были успешны.

Впрочем, у топ-менеджера руководителя – практика нет времени разбираться в теоретических аспектах этого вопроса, его интересует прикладное применение харизмы в интересах дела, и специалист-пиарщик обязан в этом помочь.

При планировании возможностей использования харизматичных черт характера ЛПР для его продвижения в умах и сердцах подчиненных пиармену следует тщательно анализировать социально-психологический климат коллектива предприятия и выявлять неформальную систему взаимоотношений персонала. Это даст возможность разработать психологические рекомендации по формированию внутрифирменной стратегии управления в целом.

Аналогично при планировании продвижения героического имиджа первой персоны в гущу родного коллектива нужно определить типологию конкретного руководителя. Это сэкономит время, силы и создаст возможность правильно подобрать и применить средства внутрикорпоративного пиара.

Какие примерные типы руководителей можно определить в целях внутреннего пиара организации?



Однако укрепляя репутацию ЛПР и всей организации, нельзя делать ставку только на харизму первого лица. Управленец, привыкший чувствовать себя звездой, быть в центре внимания, часто не умеет прислушиваться к мнению других. Это и понятно, независимость и уверенность в себе всегда считались сильными сторонами его натуры. Вместе с тем, в ситуациях, требующих поиска коллективного решения, эти качества могут затормозить выход из ситуации; также не способствуют оные особенности характера ЛПР и развитию команды: лидер нередко поглощен только собственным совершенствованием, в то время как поверившие в него сотрудники чувствуют себя «брошенными». Вряд ли будут чувствовать себя комфортно рядом с харизматиком и те, кто тоже обладают харизмой.

В идеале здоровая, жизнеспособная корпоративная культура сводится к вдохновляющему лидерству, признающему цену человеческого

Типы харизматичных лидеров

Тип руководителя	Сильные стороны	Слабые стороны
Коммуникатор	Повышенная общительность, большое личное обаяние. Внушает доверие и симпатию людям коллектива, создает хорошую атмосферу в офисе. Умеет говорить публично, «притягивает» публику.	Невоздержанность на язык и возможная потеря от этого самоконтроля, что может подорвать репутацию. Нужно заранее прописывать для ЛПР подробные тезисы, факты и цифры.
Актер	Креативен, огромный энтузиазм, умеет «зажигать» коллектив, неординарный управленец, актер, режиссер и зритель собственного «Театра одного актера»	Ненавидит рутину, выполнив дело, начинает скучать и может уйти в другое, «более интересное» место. Ненадежен для коллектива в плане долгосрочной перспективы развития организации
Манипулятор	Любит нарушать официальные регламенты взаимодействия и служебный этикет, «неформал», может быстро установить дружеское взаимодействие, любит эксперименты и интриги	Может потерять чувство меры и утратить авторитет в глазах окружающих

капитала. В любой компании с развитой корпоративной культурой лидер поддерживает сотрудников, а не контролирует или принуждает; лидер объединяет своих людей в рабочем экстазе – стремлении к победе. Так что **нельзя избежать** корпоративной культуры, она в любом случае возникнет, нравится ЛПР это или нет. Все зависит от того, на чем руководитель сосредоточится и какой посыл даст. Этот личностный уровень влияния часто может оказать колоссальное воздействие на вовлеченность сотрудников. Людям нужны аутентичные лидеры, на которых они могли бы равняться. Бюрократы и ретрограды, бездумно выдающие стандартные корпоративные формулировки, лишь отталкивают от себя сотрудников, чем вредят собственной организации много круче всяких недоброхотов.

Как утверждают эксперты, в 21 веке нарастает потребность в качественно новом типе управленца. Это так называемый **«трансформационный руководитель»**, который умеет гармонично сочетать в себе эмоциональную энергетику харизматика и технологичный подход прагматика. Это ближайшее будущее властной сферы любой организации.

Если лидер не умеет или не хочет становиться публичным, невзирая на все репутационные риски, то в этом случае в интересах дела (и пиара ЛПР, конечно) целесообразно выступать официальному представителю ЛПР (читай – организации), так называемому спикеру, задача которого – представлять организацию и делать от ее имени (от имени ЛПР) заявления, сообщать новости и другую важную информацию сотрудникам и миру. На эту роль обычно выбирается человек, обладающий необходимыми коммуникативными качествами и занимающий статусное положение в учреждении. Нередко такие необходимые коммуникации осуществляют кто-либо из заместителей первого лица, либо HR учреждения, либо руководитель пресс-службы или начальник департамента по связям с общественностью и пр. должностные статусные лица второго управленческого звена. Хороший спикер-помощник уже сам по себе является пиаром для своего руководителя. Са-

мое сложное здесь – это удерживать «равновесие» между первым лицом и заявленным спикером организации. Если лидер держится в публичных выступлениях блестяще, отлично говорит, авторитетен среди подчиненных, а спикер слишком бледен на его фоне – налицо «перекос». Иногда бывает выгоднее в публичном пространстве оставлять только одного яркого представителя – самого ЛПР. Бывает наоборот: спикер ярче, чем его ЛПР. Но и в этом случае именно «свита делает короля». Иными словами, спикер **обязан** постоянно грамотно и этикетно подчеркивать роль и значение своего руководителя для решения проблем предприятия и его работников, а не своей персоны.

### **Требования к спикеру-помощнику:**

- Четко понимать, чем занимается компания, ее цели и задачи на рынке, структуру, какие продукты выпускает компания, знать конкурентов на рынке. Это позволит видеть «картину мира» и, отталкиваясь от этих знаний, действовать с максимальной эффективностью.
- Такой сотрудник должен обладать рядом важных для работы в сфере PR качеств: владеть коммуникативными навыками, быть энергичным и активным, обладать хорошей письменной и устной речью и, главное, хотеть заниматься этим направлением и получать от этого удовольствие.

### **В пиаре руководителя нужно:**

1. Определить, что руководитель умеет и что ему нравится (он звезда публичных выступлений или старается держаться в тени), и, исходя из этого разработать стратегию его продвижения.
2. Надо решить, какие фотографии и где будут использоваться, и при необходимости проведите фотосессию. Написать краткую и подробную красочную биографию.
3. Определить, когда, какие мероприятия и в каком качестве будет посещать руководитель и действовать, придерживаясь выбранной линии, при необходимости корректируя ее.

### **Ошибки:**

- Незнание целей и задач пиара компании и руководителя.



- Отсюда неграмотная подача и циркуляция PR-информации о первом лице во внутрикорпоративных СМИ и НВК (неформальных вербальных коммуникациях), а сам руководитель представлен не в том качестве.
- Помощник может способствовать созданию негативного имиджа руководства путем назначения встреч сотрудникам в неподходящее время, а также путем дачи невыполнимых обещаний. При этом сотрудники начинают подсознательно не доверять руководителю и открыто или скрыто отвергать идеи руководства. Таким образом, помощнику руководителя важно не забывать, что он способствует созданию и поддержанию благоприятного имиджа руководителя и компании, даже если это не входит в его прямые обязанности.
- В итоге тратится много сил, энергии и времени, а эффективность крайне мала. Все беды в пиаре обычно бывают либо от неправильно выработанной стратегии, либо от ее отсутствия. Разрабатывать такую стратегию лучше, имея опыт, а если опыта нет, обращаться к специалистам.

**При любом раскладе главная задача, которая решается представителями менеджмента организации во главе с ЛПР через внутренние коммуникации – это демонстрация сплоченности сотрудников предприятия. Поскольку именно сплоченность и единомыслие (наравне с профессионализмом, компетентностью) в дальнейшем вызывают доверие своих сотрудников и доверие со стороны внешнего мира. Или не вызывают, в случае, если в работе по внутрикорпоративному пиару в организации ситуацию, напоминающую басню «Лебедь, рак и щука».**

Для повышения эффективности PR первого лица необходимо применять определенные технологические приемы.

Технологический прием **«Список вопросов и ответов»** весьма эффективен для подготовки вербального воздействия на коллектив в плане демонстрации компетентности ЛПР как средства его личного пиара. Здесь используется сила при-

мера, основанная на таком законе восприятия информации как закон авторитета. Смысл этого закона в том, что любая информация воспринимается людьми некритически, если ее автор имеет в глазах реципиентов несомненный авторитет. ЛПР изначально обладает авторитетом должности. К этому следует добавлять его харизму, компетентность и пр. Поэтому данный прием в пиаре первого лица очень полезен.

### **Что представляет собой этот прием?**

**«Список вопросов и ответов»** – это список наиболее значимых, острых вопросов и тем, с которыми можно столкнуться во внутренних коммуникациях. Ответы по заданию ЛПР готовятся ведущими специалистами организации. Список постепенно пополняется и может быть в итоге весьма объемным. Все темы удобно разделить на большие разделы: вопросы, посвященные финансам, кадровой политике, работе с клиентами, истории компании (организации), личные вопросы по персоналиям, юридические вопросы и т. д.

При составлении «Списка вопросов и ответов» необходимо найти тех, кто мог бы дать наиболее компетентный ответ на каждый из блоков вопросов. Эти сотрудники могут не входить в команду публичных представителей, но они подготавливает ЛПР либо спикера, консультируя их, например, в форме круглого стола, мозгового штурма. Необходимо затратить время на то, чтобы проработать подобным образом все блоки списка. Это даст уверенность и устойчивость в вербальной работе с персоналом.

Далее, ЛПР или спикер должен сам проработать этот список. В любой ситуации наш выступающий должен уверенно держаться и конструктивно отвечать на заданный вопрос. А произойти это может только в том случае, если ранее на работу с этой темой были потрачены силы и время. Очевидно, что любой оратор гораздо увереннее рассуждает на какую-либо тему, если он делает это не в первый раз.

Часто в процессе подготовки выявляются те участники, которые хотят выступать и те, кто этого делать не хочет. Это зависит от природной

артистичности, способности четко изъясняться, уровня стеснительности, мотивации. **Общее правило:** лучше, если выступать будет тот, кто это хочет делать, чем тот, кто более компетентен в данном вопросе. Это утверждение на первый взгляд может показаться спорным. Но дело в том, что, в большинстве случаев, зритель (слушатель) составляет свое мнение о говорящем не столько на основе содержания, сколько на основе вызываемых эмоций. Очень компетентный специалист, который не может эффективно выступать на публике, в состоянии принести больше вреда от выступления, чем пользы. Конечно, это общее правило, из которого бывают исключения.

Развивать привычку ЛПР работать «в кадре» для коллектива, навыки руководителя эффективно говорить, вести дискуссию, отвечать на вопросы, овладение приемами и способами подготовки – все это необходимо для эффективной работы в условиях публичности. Мало придумать хороший текст, подобрать метафоры и цифры, его еще необходимо «надеть» на себя. Особые проблемы возникают тогда, когда текст для ЛПР заранее кто-то пишет. **Эффективно выступать по чужому тексту задача трудная.**

Лучше, когда спикер сам готовится к выступлениям перед коллегами, и в процессе подготовки не заучивает придуманный кем-то текст, а создает свой, подбирая те слова, такие способы выражения мысли, которые близки ему. Таким образом, выступающий сам находит *близкую* ему речевую форму, решающую задачу выстраивания образа крепкого руководителя организации. Это и есть процесс «рождения» своего, авторского текста. Такая работа стоит времени, потраченного на нее. Можно как пример вспомнить практику выступлений Владимира Путина, когда он по памяти оперировал данными по тому или иному региону в свободном их сочетании.

Еще один важный момент во внутрикорпоративном пиаре – это представление перед коллективом **личности ЛПР как события для организации.** Для этого разрабатывается план внутреннего продвижения персоны руководителя.

## ПРАВИЛА УСПЕШНОГО ПРОДВИЖЕНИЯ

**Этап 1: Главная задача** – повышение известности ЛПР у целевых групп коллектива и создание центральной связки, например, «первое лицо – эффективное развитие организации» или «первое лицо компании – социально-ответственный бизнес». На этот этап отводится в среднем от 1 до 5 месяцев. Для привлечения внимания целевых аудиторий коллектива инициируется информационная волна, связанная с освещением значимых событий в деятельности организации. Лучшим форматом PR-активности на первом этапе реализации стратегии будет организация пресс-мероприятий (например, прием сотрудников по личным вопросам с выкладкой информации в Интранете сайта предприятия или в корпоративном издании), а также выступления первого лица в виде комментариев к актуальным событиям работы и внутренней жизни организации.

**Этап 2:** Этот этап по продолжительности составляет обычно от 3 до 9 месяцев, но могут быть и исключения. Его главная задача – формирование репутации первого лица как эффективного топ-менеджера и ведущего эксперта организации – ее аудиовизуальной витрины. Внимание целевых аудиторий сотрудников акцентируется на экспертных оценках и публикации материалов эксклюзивного характера по отраслевой тематике. Доверие целевых групп строится на демонстрации первым лицом профессиональной компетенции, знании существующих проблем и путей их решения. Дополнительным медиа-форматом на этом этапе становятся развернутые имиджевые интервью с целью формирования узнаваемых персональных черт и индивидуализации имиджа лидера. Сыграет свою роль также участие в профессиональных конференциях (особенно проводимых на территории своего предприятия) с докладами по существующей актуальной проблематике.

**Этап 3:** Этап может длиться до 6 месяцев. С этого момента целевые аудитории персонала готовы постоянно благожелательно воспринять информацию об успехах и достижениях пер-

№ п/п	Ошибки
1	Работу в публичном пространстве (выступления на собраниях, конференциях) воспринимает, как «досадную нагрузку».
2	Психологическая сложность «быть на виду», работать в центре внимания.
3	Преувеличивает значение памяти для работы в публичном пространстве
4	Недооценка технологической подготовки публичного действия, надежда на собственный талант, импровизацию и находчивость
5	Выступающий ЛПР или спикер не всегда ставит себе задачу быть понятым аудиторией своих коллег.
6	Восприятие вопросов аудитории как упрек, обиду, критику
7	Чисто технические ошибки, которые встречаются наиболее часто: интонационная некомпетентность (либо речь не окрашена интонациями вовсе, либо искусственно), эмоциональная «бедность» или чрезмерность, неясность послания, неадекватная жестикация и темп говорения, отсутствие зрительного контакта и т. д.

вого лица. В основу информационных поводов лягут выдающиеся результаты и события в деятельности предприятия. В идеале по завершению этого этапа у целевых аудиторий должно быть сформировано эмоционально окрашенное, доверительное отношение к первому лицу компании.

**Есть старая истина: сначала человек работает на имя, потом имя – на него.** По этой причине PR первого лица должен состоять из его конкретных достижений, хотя на определенных этапах к этому подключается и рутинная работа со своими корпоративными медиа и «тусовочная» часть. Фигура ЛПР переходит в разряд ньюсмейкеров и становится объектом доверия и даже «охоты» членов коллектива за внимание руководителя и получение от него точной информации о жизни и будущем организации и себя в ней. Для ЛПР тут важно сохранить баланс публичности и определенного служебного ограничения доступности для сотрудников. PR первого лица в подобной ситуации нужно корректировать.

**Основной задачей текущей PR-кампании первого лица в его организации является активное «производство новостей» и поддержание у целевых аудиторий коллектива интереса к персоне шефа. Здесь важны следующие установки:**

- Во-первых, высокая репутация руководителя немислима без формирования образа эффек-

тивного топ-менеджера, авторитет которого признан как его подчиненными, так и в своей отрасли.

- Во-вторых, руководитель должен входить в число ведущих экспертов по вопросам профессии, высказываться по поводу актуальных событий и проблем в своей сфере деятельности.
- В-третьих, PR-кампания первого лица зачастую дополняется выстраиванием образа разностороннего человека, имеющего элитарное хобби или увлечение, а также некоторые «недостатки», которые должны вызывать симпатию».

Личностные качества руководителя, стиль его поведения, мнение, которое формируется о нем в деловых кругах – все это в конечном счете проецируется на имидж самой организации в глазах ее сотрудников. В связи с этим надо проводить регулярный мониторинг мнений о первом лице в коллективе и, в случае необходимости, проводить корректировку имиджа и поведения ЛПР. Для формирования корпоративной культуры грамотное построение имиджа руководителя также играет ключевую роль: соблюдение особого фирменного стиля поведения сотрудников работе, безусловно, зависит от примера, подаваемого руководством.

**Разработка PR-кампании первого лица проводится с учетом следующих моментов:**

1. На какую аудиторию/группу в коллективе будет вестись PR-кампания;

2. В первую очередь необходимо формировать образ руководителя как профессионала в своей области и успешного топ-менеджера;
3. Необходимо приводить цитаты первого лица, свидетельствующие о его глубоком осмыслении актуальных проблем соответствующей сферы деятельности организации;
4. Эффективным приемом, как правило, является демонстрация разносторонних интересов руководителя компании.

**Приблизительный план проведения PR-кампании первого лица включает следующие этапы:**

1. В первую очередь подбираются подходящие информационные поводы для создания материалов новостного характера и проведения пресс-мероприятий внутри организации,

учреждения должны восприниматься лояльно как достигнутые под непосредственным и компетентным руководством первого лица организации. Добавим, что в конечном счете имидж руководителя важен не сам по себе, а именно в соотношении с имиджем организации, которую ЛПР возглавляет.

PR-деятельность на сегодня нельзя считать полноценной, если внешний PR разрабатывается и внедряется отдельно от внутреннего. Внутренним PR принято считать PR-деятельность в системе управления предприятием. В большинстве средних и крупных компаний внутренний PR сводится к проведению праздничных вечеринок.

- Главный просчет топ-менеджеров – нежелание поддерживать обратную связь с сотрудниками, неумение использовать выгоды на-

---

### ОСНОВНОЙ ЗАДАЧЕЙ ТЕКУЩЕЙ PR-КАМПАНИИ ПЕРВОГО ЛИЦА В ЕГО ОРГАНИЗАЦИИ ЯВЛЯЕТСЯ АКТИВНОЕ «ПРОИЗВОДСТВО НОВОСТЕЙ» И ПОДДЕРЖАНИЕ У ЦЕЛЕВЫХ АУДИТОРИЙ КОЛЛЕКТИВА ИНТЕРЕСА К ПЕРСОНЕ ШЕФА.

---

с помощью которых привлекается внимание служащих к первому лицу компании. Разумеется, имя руководителя должно быть связано с успехами и достижениями предприятия;

2. В задачи второго этапа входит непосредственно построение образа первого лица, для чего можно задействовать такие PR-инструменты как имиджевые интервью (индивидуализация имиджа, создание узнаваемых характерных черт), выступления руководителя, посвященные актуальным вопросам жизни коллектива (формирование образа компетентного руководителя) и др.
3. На последнем этапе проведения PR-кампании первого лица у целевой аудитории должно быть сформировано доверительное отношение к последнему, поэтому любые информационные поводы, касающиеся достижений

лаженного контакта с ними. Это приводит к возникновению серьезных проблем (отсутствие мотивации персонала и ощущения командного духа, а отсюда и снижение эффективности работы). Топ-менеджеры пытаются решить проблему самостоятельно, чтобы ее не увидели снаружи. И очень часто неправильно и не профессионально используют возможности пиара себя как первого лица организации. Ситуация в сфере управления человеческими ресурсами для руководства усугубляется еще и такими факторами, оказывающими прямое влияние на вовлечение современного российского работника в трудовой процесс, как:

- Разложение традиционной трудовой морали.
- Труд утратил качество смысла и образа жизни.
- Труд превратился в средство выживания.

- Сегодня материальный стимул – это главное средство для влияния на мотивацию сотрудника!!!

**Поэтому сегодня основной целью внутреннего паблик рилейшнз на любом предприятии является объединение коллектива организации в одну команду**, воспитание у него чувства корпоративного патриотизма, обеспечение коллективной эффективной работы для достижения целей и решения основных задач предприятия в ходе хозяйственной деятельности. Деятельность внутреннего PR предполагает взаимодействие с **внутренней ответственностью организации**.

### К ней относятся:

- персонал организации (основные и вспомогательные работники, специалисты, обслуживающий персонал и др.);
- руководители структурных подразделений (управлений, отделов, служб, лабораторий, бюро и др.);
- непосредственно акционеры в коммерческих и смешанных структурах, которые постоянно принимают участие в управлении компанией и решении наиболее важных вопросов ее функционирования.

Во внутренней среде предприятия паблик рилейшнз является системой формирования положительного отношения работников к деятельности предприятия, друга к другу, к руководству, к товарам и услугам, которые предприятие выпускает. Такое отношение формируется через правильно построенные мероприятия коммуникаций с учетом специфики предприятия и психологической индивидуальности работников. Проведение совещаний, отдача распоряжений, доброжелательное отношение руководства к подчиненным, своевременное информирование о происходящих событиях, консультации, формулировки приказов, оперативное реагирование на любые изменения, организация и проведение совместных праздников фирмы с привлечением большинства коллектива, наличие досок объявлений, форма одежды работников предприятия и другие мероприятия создают

дружескую, патриотическую атмосферу в коллективе. Здесь повсеместно должен быть также пиар первого лица учреждения, либо ореол этого пиара.

**Исходя из этого вновь подчеркнем, что основными задачами PR в системе управления предприятием являются:**

- 1) обеспечение поступления двух потоков информации по иерархической схеме: «сверху-вниз-наверх»;
- 2) создание единой системы объективных оценок на основе вклада каждого сотрудника в успех компании;
- 3) распространения PR-обращений внутри коллектива с помощью фирменных журналов, многотиражных газет, листовок, аудио – и визуальных средств, «горячих телефонных линий», корпоративного сайта, досок объявлений. При этом негативная информация должна ослабляться за счет усиления положительной;
- 4) информирование всех работников о достижениях, целях и приоритетах в деятельности предприятия под руководством ЛПР, и о том, какие выгоды это может принести лично персоналу;
- 5) обеспечение условий, при которых руководители могут четко определять задачи и обязанности каждого из подчиненных и оценивать эффективность их работы;
- 6) доведение до всех работников требованиям относительно качества работы и продукции;
- 7) стимулирование открытых дискуссий между руководителями и подчиненными – пропаганда информационной открытости руководства организации;
- 8) привлечение сотрудников к разработке процедур деятельности предприятия;
- 9) поощрение работников к высказыванию своих рекомендаций по совершенствованию деятельности предприятия и своевременное информирование их о рассмотрении таких рекомендаций;
- 10) получение информации от работников о их планах карьерного роста;

- 11) обеспечение работников информацией, которую они могут использовать для принятия решений относительно личной карьеры;
- 12) информирование работников о вакансиях – консультация;
- 13) поощрение работников к уведомлению своих проблем;
- 14) своевременное решение проблем работников;
- 15) определение необходимой для сотрудников информации;
- 16) регулярную оценку эффективности коммуникативных отношений;
- 17) формирование делового и неофициального общения на основе основных принципов корпоративного делового этикета и обычая делового оборота.

Для реализации задач внутреннего PR руководителя есть целый ряд инструментов. Их можно условно разделить на информационные, аналитические, коммуникационные, организационные и инструменты кризисного реагирования.

**Информационные инструменты** – это средства односторонней коммуникации. Они предназначены для информирования работников предприятия о текущих событиях в рамках связей ЛПР с внутренней общественностью.

К основным информационным инструментам внутренних PR принадлежат:

- Книга нового сотрудника, или «Введение в компанию», – это пиар-папка, которая есть не во всех компаниях, однако она является до-

---

### ИНФОРМАЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ – ЭТО СРЕДСТВА ОДНОСТОРОННЕЙ КОММУНИКАЦИИ. ОНИ ПРЕДНАЗНАЧЕНЫ ДЛЯ ИНФОРМИРОВАНИЯ РАБОТНИКОВ ПРЕДПРИЯТИЯ О ТЕКУЩИХ СОБЫТИЯХ В РАМКАХ СВЯЗЕЙ ЛПР С ВНУТРЕННЕЙ ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ.

---

На практике существует целый ряд методов для работы с внутренней общественностью: коллегиальные встречи между сотрудниками фирмы желательны (а еще лучше обязательно) при участии руководства фирмы; различные собрания, совещания, семинары, конференции и т. д. Если такой механизм внутреннего общения отлажен (и обязательно с санкции и при участии ЛПР), то между участниками коммуникаций возникает симпатия, гармонизируется психологический климат, в работе повышается уровень взаимопонимания и взаимовыручки, возрастает ответственность, снижается уровень и острота конфликтов, что способствует улучшению экономических показателей деятельности предприятия. Этот механизм сам по себе еще и один из лучших инструментов собственно пиара первого лица – внутрикорпоративное «сарафанное радио».

статочным значимым PR-инструментом работы с персоналом. Чаще всего Книга нового сотрудника – это небольшая брошюра на 20–30 страниц, содержащая:

- вступление от первого лица – представление компании (в нем руководитель может поздравить нового коллегу с первым трудовым днем, кратко рассказать о преимуществах работы в ней);
- история создания компании (если есть);
- принципы, ценности, разделяемые командой;
- описание основных подразделений компании, департаментов, их функций;
- ФИО и контактные телефоны, которые могут понадобиться новичку для более быстрой адаптации в компании;
- информация о дресс-коде;

- истории успеха сотрудников (пришел простым помощником менеджера по продажам, а теперь вот коммерческий директор);
  - CD с записями корпоративных праздников или же онлайн-версиями газет;
  - кроссворд или конкурс для новичков от руководителя.
- консультативные издания – информационные корпоративные бюллетени, внутрикорпоративные журналы и газеты. Они считаются некоммерческими изданиями, выпускаемыми организациями для поддержания контактов с сотрудниками. Оформлением, списком тем, которые освещаются, стилем, размером они очень сильно различаются между собой. Рейтинг тем, которые, как правило, освещаются во внутрифирменных газетах и журналах, можно представить так:
1. Цели, задачи и принципы компании. Приказы и распоряжения руководства. Информация и слухи в высшем руководстве организации.
  2. Структурные перестройки (реорганизация аппарата управления).
  3. Модернизация оборудования.
  4. Переход на выпуск новой продукции/оказание новых услуг.
  5. Финансовые успехи (прибыль, убытки).
  6. Вакансии, увольнение, назначение, рост заработной платы.
  7. Изменение внутреннего распорядка, условия труда, сокращение штатов.
  8. Переподготовка кадров, льготы сотрудникам, премии, доплаты.
  9. Участие в профессиональных конкурсах, награды, условия отдыха, создание спортивных команд.
  10. Внешние условия, влияющие на результаты корпоративной деятельности (новые законодательные акты, рыночная конъюнктура и т. п.).
  11. Успехи и неудачи конкурентов, рекламы, престиж организации в зеркале общественного мнения коллектива.
  12. Благотворительная деятельность, история организации. Участие и роль ЛПР.

13. Программа оптимизации корпоративных отношений.

14. Редакционные статьи, интервью с руководителями, заявления руководства компании для прессы, отчеты с пресс-конференций, фоторассказы и др.;

– иная печатная продукция, предназначенная для внутреннего распространения – поздравления, соболезнования, индивидуальная переписка, копии и выписки из официальных документов, отчеты и т. д.

Определенное распространение через свою неформальность и оригинальность сейчас приобретают так называемые комплименты в записках.

Комплименты всегда приятно получать. Правда, люди на них реагируют очень по-разному. Одни с удовольствием улыбаются, другие стесняются. Однако в любом случае такие записки могут предоставлять сотруднику дополнительной уверенности в своих силах. Такое мероприятие, если оно часто повторяется и осуществляется деликатно, добавляет работнику сил через повышение его самооценки и создания хорошего настроения. Разновидностью таких комплиментов в записках являются поздравительные открытки от администрации организации для сотрудников и членов их семей. А также для ветеранов коллектива по различным знаменательным поводам. В условиях кризиса, например, когда денег мало, такие открытки отчасти могут заменять праздничные подарки и сувениры для работников, демонстрируя внимание топов к основной массе сотрудников.

15. Социальные программы.

Необходимы, но должны быть экономически оправданы. Старайтесь не переносить весь груз затрат на вашу организацию. При правильном использовании выделенных на эти цели средств вы можете частично поучаствовать в нескольких проектах, чем полностью осуществить только один. ЛПР может анонсировать такие программы и подать лично пример участия в них.

**К информационным инструментам** относятся также корпоративные web -ресурсы, кабельное вещание, слухи, доски объявлений, доски почета.

*Корпоративные web ресурсы* (страницы, сайты, порталы).

На них сотрудники компании не только могут получать необходимую информацию о деятельности предприятия, ситуации на рынке, но и обмениваться мнениями, общаться. Особенно актуальны такие *web-ресурсы*, если организация имеет много филиалов, расположенных в разных регионах/районах/местностях, и общение тет-а-тет осложняется географическими расстояниями.

*Кабельное вещание* (радио, телевидение, Интернет, внутренняя компьютерная сеть).

Такие инструменты характерны для крупных организаций, которые расположены в значительных по размерам помещениях или имеют определенное количество подразделений в различных корпусах, которые находятся в одной географической зоне (например, крупные заводы, таксопарки, подразделения милиции, автоинспекции и т. д.).

*Слухи.*

Слухи гораздо легче использовать во внутреннем PR, чем в традиционном. Во-первых, в организации можно составить некое древо распространения слухов и добиться 100% осведомленности сотрудников и побуждения разговоров на нужную тему – конкретно, о своем любимом руководителе. Во-вторых, можно получить незамедлительно обратную связь и управлять процессом от начала до конца.

Сложнее бороться с нежелательными слухами. Здесь можно использовать тот же «лом» – т. е. опровергающие слухи или внутренние официальные источники информации с помощью высказываний авторитетных лиц, на интересующую персонал тему (здесь первую скрипку должен играть руководитель организации). Это будет иметь гораздо больший эффект.

*Доски объявлений.*

Они добавляют приказам, распоряжениям и другим видам управленческой документации оттенок неформального обращения: уровень официального «указания сверху» снижается уже хотя бы тем обстоятельством, что на той самой доске рядом с последним приказом может быть

размещено объявление клуба по интересам. Доска объявлений точно моделирует специфику корпоративного общения данного коллектива: набор объявлений, их тематика, периодичность, дизайн четко определяют круг вопросов, выносимых руководством для информирования. С другой стороны, ответственные объявления показывают, насколько эффективную обратную связь взаимодействия управленцев и подчиненных. Преимущество доски объявлений – оперативность воздействия на мнение и поведение малых групп и коллективов, а также высокая степень персонализации обращения. Дух корпоративного единства особенно поддерживают поздравления от имени руководства, соболезнования, объявления о благотворительных акциях (сбор пожертвований, установление стипендии и фондов фирмы или компании и т. д.).

*Доски почета.*

Не нужно считать эту старую традицию пережитком прошлого. Компания, которая гордится своими сотрудниками, достойна того, чтобы ей гордились сотрудники. А для многих, особенно не очень молодых коллективов доски почета остались сильными мотиваторами.

***Аналитические инструменты*** внутренних связей с общественностью является средством односторонней (обратной) коммуникации, предназначенное для изучения мнений, настроений работников предприятия, так и для анализа деятельности предприятия, соответствия действий поставленным целям и заявленной миссии.

Основными инструментами внутрикорпоративного PR такого типа является мониторинг отзывов работников предприятия и отчеты организации либо ее подразделений за определенный период времени.

*Мониторинг отзывов работников предприятия* на распространенную среди них информацию. Он осуществляется через регулярное анкетирование или опросы работников предприятия относительно тех или иных распоряжений и способов управления, действий компании или ситуации на рынке. Результатом проведения



мониторинга является комплексный анализ полученной информации.

**Официальные коммуникационные инструменты** внутренних связей с общественностью имеют главное достоинство – непосредственный контакт между работниками и руководством. Основными мероприятиями являются:

- собрание членов трудового коллектива;
- брифинги;
- выступления руководства;
- открытые интервью;
- личные встречи с работниками (например, прием по личным вопросам; вечера вопросов и ответов и пр.);
- устные сообщения от лица руководства.

Все эти инструменты направлены на то, чтобы официально донести необходимую информацию до сотрудников компании. Однако в отличие от информационных инструментов, в таком случае информация приходится в устной форме, чтобы видеть реакцию сотрудников, оперативно отреагировать на их настроение и восприятие, роз' объяснить «сложные» моменты, дать ответы на поставленные вопросы. Официальные коммуникационные инструменты эффективнее информационные, поскольку устное слово воспринимается лучше через возможность использование не только вербальных, но и визуальных компонентов в вещах и интервью, а также специальных психологических приемов ораторского искусства.

Собрание членов трудового коллектива проводятся по разным поводам и с разной регулярностью. На годовых собраниях, как правило, подводят итоги работы компании и объявляют благодарности сотрудникам, которые сделали значительный вклад в ее деятельность. Не редко на таких собраниях отмечается, насколько важна работа сотрудников в получении необходимого продукта предприятия.

Личные встречи главы предприятия с работниками высоко ценятся сотрудниками, поскольку это уважение к коллективу, авторитетность, демократичность, эмоциональная связь и т. д. Во вре-

мя личных встреч есть возможность обеспечить более тесную коммуникационную связь между руководителем и подчиненными, эмоционально и творчески раскрыться, обменяться не только информацией, но и психологической энергией.

Эти формы предполагают высокую ораторскую культуру первого лица организации, включая привычку и умение ЛПР выступать перед своей внутренней аудиторией. О необходимости и способах организации вербальной деловой коммуникации первого лица уже говорилось выше.

**Инструменты кризисного и посткризисного реагирования** – это средства повышения эффективности применения PR-средств и приемов. Этому способствуют: подчеркнуто обдуманное и взвешенное отношение к каждому слову, обращенное к работникам предприятия; работа на опережение, интенсификация информационного обмена в обоих направлениях; особое внимание к проявлениям реакции, мнений и настроений работников, максимальная гибкость в связях и контактах ЛПР с внутренней ответственностью.

**Организационные инструменты** внутреннего PR представлен набором специальных мероприятий, проводимых для работников предприятия при непосредственном участии руководства. Такие инструменты направлены на укрепление корпоративного духа, формирование команды в условиях неформальной, праздничной обстановки. Главное – не выпустить «руль» из рук и не пустить празднование на самотек.

Например, «зрелищами» могут быть:

- торжественные события, совместное проведение внутрикорпоративных, государственных, национальных и других праздников;
- специальные дни, вечера, субботники, месячники;
- специальные награды, приветствия, проводы на пенсию, годовщины, юбилеи, памятные даты;
- коллективные обеды, ужины, банкеты, фуршеты, пикники, выезды на природу;

- танцевальные вечера, дискотеки, балы;
- туристические походы, лыжные прогулки, аниматорские соревнования;
- коллективное посещение концертов, музеев, экскурсий, театральных представлений;
- различные спортивные или интеллектуальные соревнования, в которых главное – желание самих участников принять в них участие.

Особенно популярными сегодня организационными инструментами во внутреннем PR для формирования команды и отработке лидерских навыков ЛПР стали разнообразные по тематике тренинги, которые позволяют ликвидировать пассивность и зависимость подчиненных

Здесь уместно привести примеры внутрикорпоративного PR в коллективах некоторых организаций – моих клиентов.

1. Рассказывает Светлана Очканова, директор медицинского центра «Мой Доктор» (г. Березовский, Свердловская область)

«Изначально мы не ставили задачу создать дружный коллектив, мы просто делали свое дело. Команда формировалась постепенно. Теперь, спустя почти три года нашей работы, я могу с уверенностью утверждать, что наша команда действительно стала одной из лучших. В этой статье мне хотелось бы поделиться своим опытом, надеюсь, что кому-то он может быть полезен. Вот, что

---

ЛИЧНОЕ УЧАСТИЕ ПЕРВОГО ЛИЦА В РАБОТЕ ТРЕНИНГА УСЛОВНО УБИРАЕТ ГРАНИЦЫ МЕЖДУ НИМ И ПОДЧИНЕННЫМИ НА ВРЕМЯ ПРОВЕДЕНИЯ МЕРОПРИЯТИЯ, ДАЕТ ЛПР ВОЗМОЖНОСТЬ ПРОЯВИТЬ СЕБЯ КАК ПРОФЕССИОНАЛА И ЛИДЕРА В ГЛАЗАХ КОЛЛЕКТИВА.

---

от руководства, что парализуют работу фирмы во время ее активного развития или кризисных ситуаций. Такие тренинги делают работников активнее и инициативнее, развивают их профессиональные качества, а также увеличивают ответственность членов управленческой команды, повышают мотивацию персонала, способствуют разрешению конфликтов, принятию определенных решений, стимулируют поиск новых идей, позволяющих диагностировать проблемы компании, изменить корпоративную культуру. Личное участие первого лица в работе тренинга условно убирает границы между ним и подчиненными на время проведения мероприятия, дает ЛПР возможность проявить себя как профессионала и лидера в глазах коллектива. Одновременно это дисциплинирует участников тренинга, заставляет их активнее участвовать в обучении. А также дает возможность сотрудникам проявить себя и свои дарования перед своим руководством с сугубо положительной стороны.

я поставила за основу в процессе формирования коллектива:

1. Мы с самого начала сделали основной упор на профессионализм. Вы знаете, люди хотят работать среди лучших, они хотят быть частью действительно профессиональной команды. В нашем медицинском центре они открыли для себя те возможности, которых у них не было ранее. Это и современное оборудова-



- ние: любой специалист мечтает работать на оборудовании, которое соответствует самым высоким стандартам. Тем более, это касается медицины, где от точности измерений и качества техники зависит самое ценное – жизнь и здоровье людей. Кроме того, наши сотрудники постоянно проходят профессиональное обучение, которое позволяет им становиться еще более подкованными и знающими в своем деле специалистами.
2. Очень важный момент – это разумная инициатива сотрудников. Я прекрасно понимаю, что они гораздо более талантливы и знают в своем деле, чем я. При подборе каждого человека я руководствовалась тем, что не должна диктовать им условия и контролировать их исполнительность. Наоборот, мне всегда хотелось, чтобы они говорили, что надо делать и как этого достичь. Когда ты поощряешь инициативу и даешь возможность сотрудникам реализовать свои идеи – они безмерно благодарны тебе, они ощущают сопричастность делу. В этом случае они готовы день и ночь работать, лишь бы реализовать свою мысль и доказать свою изобретательность. В медицине, наверное, как и в любом другом деле, постоянно создается и внедряется что-то новое. Я всегда рада, когда это делают мои сотрудники.
  3. Немаловажна и корпоративная культура, которую нам удалось создать. Мы постоянно устраиваем какие-то интересные выезды, участвуем в общегородских мероприятиях: демонстрациях, днях города, не раз были организаторами конкурса «Мама, папа, я – здоровая семья» и других. На наши корпоративные мероприятия приглашаем известных личностей и звезд. Все это поднимает ценность компании в глазах сотрудников. Они видят, что о них заботятся – так формируется лояльность каждого человека по отношению к компании. В нашем мире, где каждый живет сам по себе, чувствовать, что ты являешься частью единого целого очень важно. Это позволяет людям не потеряться по жизни и дости-

гать своих и коллективных целей совместно, чувствуя поддержку за своей спиной.

4. Наконец, последнее, что хотелось бы отметить – это мой личный опыт, мое личное участие. Несмотря на то, что мой пост руководящий, я не прячусь за спины своей команды. Я очень открыта, все мои контакты, вплоть до телефона, доступны в Интернете. Сотрудники это видят и ценят. Они знают, что я на передовой, я всегда с ними. Особенно это проявилось, когда я запустила профили во всех социальных сетях. Конечно, перестраиваться на подобный стиль жизни было не просто. Это была ломка сознания. Однако вокруг меня не только сильная команда, но и мощные партнеры. Слава богу, помогли, все объяснили. Мы начали активно двигаться через соцсети. Постоянно организуем конкурсы, розыгрыши, видео-передачи, набираем подписчиков в Инстаграме, сообщества вКонтакте, Facebook, Одноклассниках. Клиенты это обожают. Думаю, что подобный стиль общения и жизни со временем изберет каждый человек. Потому что так интереснее, красочнее и эффективнее делать свое дело.

Медицинским центром я руковожу с момента его основания в 2015 году. Конечно, сильно помог опыт руководящих должностей из «предыдущей жизни». Но даже сейчас я считаю это только началом большого пути, который мне и моей команде еще предстоит пройти. У меня есть масса идей, которые я планирую реализовать, да и у сотрудников талантливых предложений всегда в избытке.

2. Рассказывает Алексей Гейденрих, первый заместитель по кадрово-юридическим вопросам Главного врача Детской городской поликлиники № 13 (г. Екатеринбург):

«В корпоративной культуре нашего учреждения традиционно большое место уделяется роли руководителя и созданию его положительного имиджа, как первого лица предприятия. По нашему опыту работы мы твердо знаем: если Главный руководитель при поддержке остального топ-менеджмента предприятия будет грамотно исполь-

зовать маркетинговые и HR инструменты для поддержания общего положительного имиджа всех руководителей любого звена ЛПУ (плюс реальная забота о рядовых сотрудниках), то учреждению гарантирован положительный образ успешной компании. Это в первую очередь относится к мнению внутреннего клиента – коллективу нашей организации.

В своей практике мы используем несколько инструментов с целью заботы о наших работниках:

1. Проведение корпоративных праздников и мероприятий с участием руководства учреждения;

блем и предложений» как для сотрудников, так и для посетителей.

Последним трендом в создании благоприятного образа руководителя учреждения нами был выбран путь внедрения «Бережливого производства» (система «Бережливая поликлиника» – см. схему).

В основе лежит японская концепция непрерывного роста качества производства «Кайдзен» – «непрерывное совершенствование». Роль руководителя в этой системе состоит в том, чтобы дать пространство своим работникам для внесения предложений по улучшению работы учреждения и создание рабочих команд для воплощения новых проектов в жизнь. Только соз-

---

### ТОЛЬКО СОЗДАВ ДОВЕРИТЕЛЬНЫЕ И УВАЖИТЕЛЬНЫЕ ОТНОШЕНИЯ В СИСТЕМЕ «РУКОВОДИТЕЛЬ – СОТРУДНИК», ВОЗМОЖНЫ КАЧЕСТВЕННЫЕ ИЗМЕРЕНИЯ И РОСТ В УЧРЕЖДЕНИИ.

---

2. Поощрение сотрудников к юбилейным датам и профессиональным праздникам;
3. Создание профессиональных сообществ внутри коллектива; отражение их жизни на сайте больницы (интранет);
4. Вручение отличительных знаков (золотой или серебряный значок) из драгоценных металлов с символикой ЛПУ за продолжительный труд в учреждении;
5. Встречи руководителя с сотрудниками по вопросам, волнующим коллектив;
6. Ежегодное анкетирование коллектива по вопросам, которые тревожат работников + предложения решения проблем от членов коллектива;
7. Проведение обучения сотрудников по разнообразным тематикам, начиная с «Делового общения» и заканчивая «Командообразованием»;
8. Заполнение на местах в подразделениях нашего ЛПУ разработанных нами «Листов про-

дав доверительные и уважительные отношения в системе «РУКОВОДИТЕЛЬ – СОТРУДНИК», возможны качественные измерения и рост в учреждении. **СОТРУДНИК сам создает изменения в организации (начиная со своего рабочего места) при поддержке и по побуждению от РУКОВОДИТЕЛЯ.»**

Наряду с публич рилейшнз внутри коллектива предприятия присутствуют **пропаганда и неформальные вербальные коммуникации (НВК)**. Они формируются на основании других мероприятий внутренних маркетинговых коммуникаций. Философия пропаганды и НВК также направлена на двусторонние отношения. Но они во внутренней среде предприятия не обязательно должны быть направленными от руководителя (который является своего рода «производителем» коммуникаций) к подчиненному (который является потребителем такого товара). Пропаганда и НПК распространяется преимущественно среди сотрудников одного уровня, а если

среди работников разных уровней, то не подчиненных друг другу. Методом распространения таких коммуникаций являются названные уже выше слухи, которые могут быть «посеянными» намеренно или возникать стихийно и, по сути, являются негласными указаниями относительно того, как воспринимать информацию определенного руководителя или подчиненного.

Неформальные вербальные коммуникации, которые создаются во время общения между сотрудниками, могут иметь как положительное, так и отрицательное значение для компании в целом. Например, если сотрудник постоянно жалуется на своего руководителя всем, кто ему

этим людям в среде сотрудников определенные известность, авторитет и влияние. К их мнению коллектив чутко прислушивается (здесь налицо действие все того же закона авторитета). Значит, если эти люди привержены или лояльны своему первому лицу, то в среде НВК они будут ретранслировать мнение своего руководителя и даже добавлять к нему свои авторитетные положительные комментарии и/или мнения. **В целом же Персональный Пример ЛПР для НВК – самый лучший и полезный способ неформального распространения позитивной рабочей информации. Одновременно это и самый эффективный инструмент пиара**

---

**ОСНОВНАЯ ЦЕЛЬ ПИАРА ПЕРВОГО ЛИЦА ОРГАНИЗАЦИИ – СОЗДАТЬ ГЕРОЯ. ИНЫМИ СЛОВАМИ, ДАТЬ КОЛЛЕКТИВУ ГЕРОЯ, КОТОРЫЙ СВОИМИ ДЕЙСТВИЯМИ И ПОСТУПКАМИ ПОДТВЕРЖДАЕТ ЦЕННОСТИ И НОРМЫ ПРИНЯТОЙ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ.**

---

встретится (есть такая категория людей, которые всегда всем недовольны), то в конце концов другие сотрудники и клиенты могут усомниться в правильности действий руководства. Как результат – клиенты могут прервать сотрудничество, а сотрудники начнут плохо выполнять распоряжение, больше времени обсуждать услышанное, не полностью отдаваться работе и т. д. И наоборот, если человек, сотрудник компании, заряженный оптимизмом, энергичный, не позволяет себе обсуждать кого-то за его плечами – с таким комфортно работать. Энергия вот такого человека переходит на вторых, и работники уверены, что о них такой человек не будет говорить плохого. В целях управления НВК руководитель и служба PR предприятия должны опираться на так называемых «агентов влияния» (в нетворкинге таких людей именуют хабы) – то есть лиц с авторитетом и значительным числом различных контактов и связей разного характера в коллективе. Известный объем таких связей создает

**и самопиара первого лица организации.** В заключение отметим еще одно важное обстоятельство, подчеркивающее важность и необходимость внутрикорпоративного пиара первого лица в современных условиях российской организации любого профиля. Как показывает анализ работы многих компаний, эффективность работы выше в тех из них, где сотрудники теснее общаются между собой и со своим менеджментом. Ведь так друг для друга люди персонала станут не просто «Иван Васильевич из отдела...»,



а коллега/коллеги со схожими служебными интересами и/или задачами. Общие интересы, как ниточки: чем их больше, тем прочнее внутренние связи, тем легче общение, а значит, и решение рабочих моментов, и контроль со стороны руководителя любого уровня.

Надо отметить, что в большинстве компаний изначально нет сильной сети внутренних связей. Сотрудники приходят из разных сфер, каждый со своими интересами и образом жизни. Задача руководителя построить эти связи внутри коллектива в ходе повседневной деятельности и корпоративного общения. Сложность общения ЛПР с сотрудниками еще и в том, что из-за графика работы порой невозможно собрать весь коллектив одновременно. Это затрудняет общее формализованное руководство коллективом и снижает уровень неформального общения. Представляется, что эффективным выходом из такой ситуации может стать внутренний пиар босса, личность и профессионализм которого в данном случае будут одновременно являться служебной ролевой моделью поведения и де-факто наставничеством как для отдельных работников, так и для коллектива организации в целом.

### ВЫВОДЫ

1. Основная цель пиара первого лица организации – Создать Героя. Иными словами, дать коллективу Героя, который своими действиями и поступками подтверждает ценности и нормы принятой корпоративной культуры. Персональный PR, как правило, предполагает создание легенд о «героизируемых» лицах, где описываются идеальные модели поведения ЛПР в типичных или нестандартных ситуациях.
2. Внутрикорпоративный PR первого лица – купаж PR-методов, рекламных технологий и способов психологического воздействия, направленный от руководства на сотрудников компании.
3. PR первого лица – комплекс мер, позволяющий создать положительный образ персоны ЛПР среди целевой аудитории коллектива организации.

4. PR первого лица призван манипулировать общественным мнением организации, меняя реакцию сотрудников в том направлении, которое является выгодным для руководства предприятия и ЛПР как его лидера.
5. Важно не «перепиарить». Правильное использование инструментов внутреннего PR (в том числе и важнее всего, пиара первого лица) позволяет обеспечить организации внутреннюю устойчивость за счет пропаганды корпоративных, четко определенных идеологических установок. Однако здесь подстерегают две ловушки.
  - Во-первых, наш народ испытывает имеющее еще советские корни недоверие к любой информации, которая исходит от облеченных властью персон.
  - Во-вторых, слишком разительный контраст между внутренней и внешней информацией приводит к демотивации сотрудников. Поэтому пиарить нужно осторожно, балансируя на грани между правдой и легендой о «Самой Лучшей Организации».
6. Специалист, занимающийся формированием общественного мнения о первом лице среди работников предприятия, должен уметь грамотно расставлять приоритеты, в этом случае его работа будет максимально эффективной и обеспечит создание благоприятной атмосферы внутри организации.
7. PR первого лица – управленческая функция, которая призвана устанавливать и поддерживать взаимовыгодные отношения между руководством и общественностью организации, от чего зависит успех или, наоборот, неудача трудового коллектива предприятия. Другими словами, личный пиар начальника напрямую укрепляет личную власть и авторитет (влияние) первого лица предприятия. В итоге усиливается эффективность управленческого воздействия ЛПР на подчиненных с целью перевода их в новое, желаемое для первого лица и блага предприятия рабочее состояние.