



המינהל לתקשוב טכנולוגיה ומערכות מידע
משרד החינוך

מגמת ניהול עסקי

מנהל וכלכלה – 70%

פרק 9

יחסי ציבור

קרדיטים

ראש צוות פיתוח

מפמ"ר המגמה, מר שי סעדון

כתיבה

גב' לייבל-לוי איריס

ייעוץ פדגוגי

גב' רבקה מאור

עריכה לשונית

גב' יפעת דרורי

עריכה גרפית

גב' דגנית סטנייצקי

ניהול הפרויקט

גב' סיגל ביתן

ניהול, ריכוז והפקה

רעות מידד, רשת עמל

גוף מבצע

רשת עמל

תוכן העניינים

9.1 יחסי ציבור ותרומתם לארגון.....4

- 9.1.1 מהם יחסי ציבור?.....4
- 9.1.2 היבטים של יחסי ציבור.....4
- 9.1.3 תפקיד יחסי הציבור.....5
- 9.1.4 עבודת היחצן.....6
- 9.1.5 תוכנית יחסי הציבור.....7
- 9.1.6 בקרה ומדידה של הצלחת פעילות יחסי הציבור.....8
- 9.1.7 יחסי ציבור בעידן הרשתות החברתיות.....8

9.2 יחסי ציבור חוץ-ארגוניים וכלים להפעלתם.....9

- 9.2.1 פרסומת.....9
- 9.2.2 הסברה.....10
- 9.2.3 תעמולה.....10

9.3 יחסי ציבור פנים-ארגוניים ותפקידם.....12

- 9.3.1 טיפוח תדמית הארגון.....12
- 9.3.2 ניהול קשרי לקוחות.....13
- 9.3.3 הדרכת עובדים.....14

9.4 הקשר בין תרבות הניהול לבין יחסי הציבור בארגון.....15

- רשימת המקורות.....16

9.1 יחסי ציבור ותרומתם לארגון

9.1.1 מהם יחסי ציבור?

יחסי ציבור הם פעילות בתחום תקשורת ההמונים שמטרתה להשפיע על הציבור, או על קהל יעד מסוים, להשגת מוניטין הרצוי ליוזם פעילות זו. יחסי ציבור נחוצים לפעילותו השגרתית של יחיד, או של גוף, המבקש להגיע לתודעת הציבור, וחשיבותם גוברת בעת שפעילות היחיד/הגוף היוזם נתונה במשבר. חברות מסחריות, פוליטיקאים, ממשלות, אישים מתחום האמנות ועסקי השעשועים, כמו מגוון גופים אחרים, מעסיקים אנשי יחסי ציבור ('יחצנים') במשרה מלאה. במקרים אחרים מסתפק גוף בשירותיו הקבלניים של משרד יחסי ציבור חיצוני (מתוך: ויקיפדיה).

9.1.2 היבטים של יחסי ציבור

להלן שבעה היבטים של יחסי ציבור:

א. **יחסים עם התקשורת** – יחסי ציבור כרוכים בקשר עם העיתונות ושאר אמצעי התקשורת, בטיפול בשאלות העיתונות, בהכנת עובדים בארגון לפעולת גומלין עם התקשורת, ובעבודה עם מחלקת הפרסום של אמצעי התקשורת על מודעות שנועדו ליחסי ציבור. **מנהל יחסי הציבור**, המכונה לעתים 'דובר' הארגון, כותב ומפיץ לעיתונות קטעים או כתבות מידע לגבי תוכניות החברה בתחום החברתי, הישגים טכניים או סביבתיים, עמדות הארגון בעניין תביעות משפטיות, הישגי עובדים, או לגבי נושאים בעלי עניין אנושי. מנהל יחסי הציבור משמש למעשה מקור מידע על הארגון: הוא מכין מידע הנמסר לתקשורת ומכיר את האנשים שאליהם יש להפנות את המידע. הוא גם שמגיב על שאלות המועלות בכתב ובאמצעי התקשורת לגבי הארגון. מומחי יחסי ציבור מופיעים בתוכניות טלוויזיה, במופעי בידור ובכתבי עת, או בתוכניות מלל שבהן משוחחים מומחים אלו עם הציבור, כמעט על כל היבט של הארגון. הם גם מעניקים ראיונות באולפן או ראיונות מוקלטים. הם מכינים הודעות לעיתונות או משתתפים בתוכניות רדיו על-פי הזמנה. מנהל יחסי הציבור, במגעיו עם התקשורת, מייצג כמובן את האינטרסים של הארגון. באותה מידה, אם החברה רוצה למסור מידע המעניין את אמצעי התקשורת, מנהל יחסי הציבור יכנס מסיבת עיתונאים.

ב. **יחסים עם הקהילה** – היבט זה כרוך בטיפול יחסי עסקיים טובים עם הקהילה. היות שארגונים זקוקים למשאבים הפיזיים והאנושיים של הקהילות המקומיות, עליהם להראות עניין בנושא הבריאות והשגשוג של תושביהן. איש יחסי הציבור ממלא תפקיד חיוני ביחסים עם הקהילה: הוא מתאם את פעילויות הארגון בקרב הקהילה כגון תרומות ומתן חסות, מנהיגות בפרויקטים של שיפור קהילתי, שיתוף העובדים בקבוצות חברתיות ואזרחיות, ושיתוף פעולה עם הרשות המקומית ומוסדות חינוך. בעולם העסקים מכירים בחובה לתרום לארגוני צדקה ואף לעודד תרומות כאלה מצד העובדים. חברות גדולות וקטנות כאחד מממנות פעילויות תרבות, ספורט ופנאי בקהילה. לעתים קרובות ארגונים מספקים הון כספי ואנושי לביצוע פרויקטים בתוך הקהילה, כגון שיקום שכונות, טיפול בילדים, פרויקטים של הכשרת נוער או תעסוקה, ותוכניות לשעות הפנאי. ארגונים רבים מעודדים את עובדיהם להצטרף לקבוצות חברתיות או אזרחיות ולהשתתף בפעילויות הממשל המקומי. ארגונים גם מעמידים מתקנים וכוח אדם לרשות קבוצות הדרכה, במסגרת סיורים והסברים במשרדי הדוברים של הארגון. תפקידו של מנהל יחסי הציבור הוא להעריך כיצד מתנהלות מחויבויות חברתיות אלו ולסייע בביצוען.

ג. **יחסי לקוחות** – מוצרים או שירותים של ארגון יוצרים את הקשר הישיר בין הארגון ובין הציבור. דברי הלקוח על החברה בוודאי משפיעים מאוד על תדמית החברה. לפיכך, סיפוק צרכי הלקוח לשביעות רצונו הוא היסוד ליחסי ציבור אפקטיביים. מנהל יחסי הציבור אמנם אינו אחראי ישירות ליחסים עם הלקוח, אך טיפוח לקוחות הארגון צריך להיות חלק מיעדיו (נושא זה יורחב בסעיף 9.3).

ד. **יחסי עובד-עבודה** – בארגונים רבים הולך ומתפתח מושג של העובדים כ'ציבור'. ואכן, עובדים הם צינור שבאמצעותו זורם מידע של הארגון לקהילה הרחבה יותר. בתחום יחסי עובד-עבודה משתמשים בידע על התנהגות אנושית כדי לשפר את היחסים בין העובד ובין המעסיק. מחלקות יחסי ציבור עשויות לסייע בקידום חילופי מידע מדויק בקרב עובדים, מנהיגי עובדים והנהלה. מנהל יחסי הציבור, בסייעו בשיפור התקשורת עם העובד, משפיע על הדימוי החיובי שהעובד מעביר למשפחה ולחברים – כולם לקוחות פוטנציאליים.

ה. **נתונים כספיים** – מרבית הארגונים מפרסמים מידע על מצבם הכספי, וחברות ציבוריות ממילא חייבות לעשות כן. עליהן לעמוד בקשר עם בעלי המניות ולעמוד בדרישות החוק בדבר גילוי נאות, כפי שנקבע על ידי רשות ניירות הערך והבורסה. הישיבה השנתית של החברה והדוח השנתי הם אמנם פונקצייה כספית, אך גם פונקצייה של יחסי ציבור. מנהל יחסי ציבור עשוי להשתמש בפונקצייה הכספית כאמצעי לפיתוח גישות חיוביות בקהילה הפיננסית. לפיכך, גם הוא עשוי לפרסם מאזנים או לנסח הודעות לעיתונות בנוגע לרכישות של החברה ומיזוגים.

ו. **יחסים עם הממשלה** – כל ארגון עסקי צריך להתעניין בהחלטות הממשלה. התחיקה מסדירה את העסקים ומשפיעה על שורת הרווח בכל עסק. לפיכך, יש לארגונים תפקיד במסירת מידע למחוקק על מצבם. במובנים רבים, הם מנהלים תקשורת עם הממשלה כאילו היא חלק מה'ציבור' שלהם. ארגונים שוכרים את שירותם של יועצים או של ארגונים מקצועיים לצורך ייעוץ משפטי או לצורכי שתדלנות. שתדלנים מעבירים לפקידי ממשלה מידע עסקי מתוך ניסיון להשפיע על התחיקה, וגם מעבירים מידע מפקידי ממשלה חזרה למנהלי ארגונים. אף שבדרך כלל אין זה מתפקידו של איש יחסי הציבור לעסוק בשתדלנות, הוא חייב להיות ער להשלכותיה. מחלקת יחסי הציבור עשויה לשתף פעולה עם מחלקת ההדרכה כדי להדריך עובדים ולשתפם בנושא מדיניות הממשלה ובסוגיות פוליטיות המשפיעות על הארגון. פונקציית יחסי הציבור עשויה למלא תפקיד חשוב בשינוי תפיסות שליליות בדבר היחסים שבין הממשלה והעסקים ובין הציבור.

ז. **ניהול משברים** – היבט זה קשור ליכולת של מחלקת יחסי הציבור לטפל בבעיות תקשורת המתרחשות במצבי חירום. ארגונים ניצבים בפני משברים מסוגים שונים, ובהם תאונה תעשייתית, חבלה במוצר, פגם במוצר, שמועות מזיקות, חרם או תביעה משפטית שיש לה הדים בציבור הרחב. כל מצב שבו ארגון מקבל פרסום שלילי נחשב למשבר. יכולת הארגון לטפל במשבר ולזכות שוב לאמון הציבור תשפיע על הישרדותו. למחלקת יחסי ציבור תפקיד ישיר בניהול משברים. עוד בטרם מתפתח משבר, על מנהל יחסי הציבור לגבש תוכנית לפעולה במקרה חירום. זו יכולה להיות מבוססת על ה"אני מאמין" של החברה, מבחינת הפילוסופיה העסקית, ועל אחריות חברתית. במצבי משבר, מחלקת יחסי הציבור עשויה להקים משרד עיתונות למשך 24 שעות, להפעיל קווי טלפון לטיפול בפניות הציבור ולתאם תקשורת עם כל אחד מן הגורמים האלה: הציבור, אמצעי התקשורת, ההנהלה הבכירה, המחלקה המשפטית, מחלקת הביטחון, העובדים, האיגודים המקצועיים ומנהיגים בקהילה. בעת משבר, מחלקת יחסי הציבור נדרשת להפיץ במהירות מידע מדויק על מנת לשמור על תדמית חיובית של החברה.

(מתוך: אומנות הניהול)

9.1.3 תפקיד יחסי הציבור

יחסי ציבור הם חלק מהמהלך השיווקי המקיף פעילות מכל זווית ומעביר את המסרים המבוקשים לקהל היעד. תפקידיהם העיקריים של יחסי הציבור בתוך המהלך השיווקי הם יצירת דיון ציבורי, העברת מסרים במקומות "שלא נרכשים בכסף" (פרסום, תוכן שיווקי), הגברת המסרים, העמקתם ויצירת תחושת אמינות כלפיהם. כדי למקסם את האפקטיביות של עבודת יחסי הציבור, על אנשי יחסי הציבור להיות מעורבים ושותפים בתהליך שמוביל צוות השיווק, להביא לדיון את הזווית התקשורתית ולהשתתף בגיבוש המסרים התקשורתיים. כמו כן עליהם להכיר היטב את קהל היעד, את מאפייניו ואת ערוצי התקשורת אליהם הוא חשוף.

יצירת דיון ציבורי – אחד האתגרים הגדולים שמולם ניצב היום עולם השיווק הוא יצירת שיח ציבורי (באזז) סביב המותג ופעולות השיווק שלו (כדוגמת השקות). שיח מסוג זה הוא תוצאה של פעולות רבות, שליחסי הציבור תפקיד חשוב, אם לא מרכזי, ביצירתו ובתמיכה בו.

פעמים רבות המהלך דורש פעילות בלתי שגרתית ויצירתיות, שצריכות להתאים לקהל היעד שלעיתים קרובות הוא ייחודי (כדוגמת נוער, נשים או גברים) ולא דווקא ניזון מהתקשורת המסורתית.

אחד האמצעים ליצירת דיון ציבורי הוא בניית קונפליקט שמעורר שיח בתקשורת. ניתן לעשות זאת באמצעות הבעת עמדה בנושא מסוים, עריכת קמפיין נגד נושא כלשהו, או הארה של נושא מזווית בלתי שגרתית.

רשתות חברתיות כחלק מהדיון הציבורי – כיום הרשתות החברתיות תופסות חלק מרכזי בעולם יחסי הציבור: אנשי יחסי הציבור צריכים להיות ערים לדפים העסקיים של החברות. הם לא בהכרח צריכים לנהל אותם, אך עליהם להתעדכן בנעשה בהם: לדעת מה אופי הדף ואילו פוסטים מעלים בו הלקוחות. אי אפשר לפעול היום במסגרת יחסי ציבור מבלי להבין את הכוח והעוצמה של הרשתות החברתיות – הן לטובת הלקוח ברעיונות ייחודיים שמשתמשים במדיום, והן בשימוש במידע בזמן משבר ארגוני (יפה אפרתי תקשורת, 20.12.2017).

מה ניתן להשיג באמצעות יחסי ציבור?



(יפה אפרתי תקשורת, 20.12.2017)

9.1.4 עבודת היחצן

היחצן הוא אדם שיכול לייצר לשימוש העיתונאים מידע רלוונטי עבור הלקוח שלו. בתשתית של פעילותו נמצאת האמונה בכוחה של הידיעה העיתונאית וביכולתה לספק אמינות גדולה יותר מאשר מודעה או סרטון המוגדרים כפרסום ונחשבים פחות אמינים. לשם כך נעזר היחצן בקשריו עם כל אמצעי התקשורת.

בין היתר, פועלים יחצנים בדרכים הבאות (מתוך: ויקיפדיה):

הודעות לעיתונות

המידע בהודעה צריך להיות מספיק מעניין כדי שכלי התקשורת יפרסמו אותו.

הזמנת ידוענים

הזמנת ידוענים לפתיחה של עסק חדש.

אינטרנט

יחצנים רבים פונים לתחום הטוקבקים וכותבים תגובות מלאכותיות ("מגויסות") הנוגעות ללקוח שלהם או למתחריו. כמו כן משתמשים יחצנים ברשתות חברתיות מקוונות ובטכניקות של שיווק ויראלי.

איך עובד היחצן ?

איש יחסי הציבור לומד להכיר לעומק את הלקוח, את צרכיו, יעדיו, קשייו ומתחריו. בהתאם לכך הוא מגבש את האסטרטגיה התדמיתית הנכונה ללקוח, ועל פיה בונה תוכנית עבודה לחשיפה מבוקרת ומפולחת של הלקוח. ההבדל בין יחסי ציבור טובים למדי למצוינים תלוי במידת היצירתיות שמלווה את תהליך העבודה. ככל שהיחצן יחשוב רחב ועמוק יותר וידע להציע ללקוח ולעיתונאים רעיונות שייצרו ידיעות וכתבות, כך יקבל יותר הזדמנויות להעלות את שם הלקוח בהקשרים המשרתים את התדמית הרצויה ההולמת את יעדיו.

לשם כך חייב היחצן להכיר היטב את כל כלי התקשורת, על מדוריהם ותת-מדוריהם, ואת לוחות הזמנים של כל מדור וכל עיתונאי. היכרות מעמיקה עם תחומי הכיסוי מהווה גם היא תשתית חשובה לעבודה. יחסי עבודה טובים בין יחצן לעיתונאי יולידו יוזמות משותפות. יחצן יצירתי ידע להציע לעיתונאי רעיונות לכתבות על תהליכים, מפנים ומגמות – כתבות בהן יוזכר כמובן גם הלקוח שהיחצן חפץ ביקרו (רבקה קנריק, 9.11.2000).

9.1.5 תוכנית יחסי הציבור

פעילות יחסי הציבור נשענת על מידע המתקבל מהלקוח. מידע זה חייב להגדיר את:

- מטרות הפעילות
- קהל היעד
- המסרים התקשורתיים
- הסיפור התקשורתי

ממידע זה יוצר משרד יחסי הציבור תוכנית תמיכה בפעילות. התוכנית כוללת ניתוח של התמיכה במהלך, הגדרת הסיפור או המסר המרכזי שישמשו כעוגן לפעילות, וקביעת לוח זמנים. התוכנית ממליצה על אופן ניהול המהלך ברמה התקשורתית תוך הגדרת:

- רקע
 - מטרות
 - קהל יעד תקשורתי
 - יעדים תקשורתיים
 - סיכונים (אם קיימים)
 - ערוצי תקשורת (שיווק, פרסום, צרכנות, חברה, חדשות, משפחה וכדומה)
 - מסיבת עיתונאים (כן/לא)
 - כלי תקשורת (טלוויזיה, רדיו, עיתונות, אינטרנט וכדומה)
 - זוויות נוספות לתמיכה/הרחבה (כתבות רחב, אייטמים במדיה)
 - ריאיון (כן/לא)
 - פעילות תומכת (ישירה או עקיפה) אשר תגרום להרחבת השיח הציבורי
- (יפה אפרתי תקשורת, 20.12.2017)

9.1.6 בקרה ומדידה של הצלחת פעילות יחסי הציבור

פעילות יחסי הציבור אינה פעילות "מדעית" שניתנת למדידה באופן מדויק על פי פרמטרים בלתי משתנים. לכן, לפני כל פעילות, על משרד יחסי הציבור להגדיר במשותף עם הלקוח מהן מטרות הפעילות ומה ייחשב כהצלחה. זאת תוך תיאום ציפיות המביא בחשבון את מהות הפעילות ואת הזירות התקשורתיות שבהן ייווצר עניין ושדרכן אפשר להגיע לקהל היעד, ובדיקה אם ניתן להביא זוויות חדשות או בלתי שגרתיות (יפה אפרתי תקשורת, 20.12.2017).

9.1.7 יחסי ציבור בעידן הרשתות החברתיות

הרשתות החברתיות מתפשטות ברחבי העולם כמו קורי עכביש. הן צצו בשלהי העשור האחרון של המאה ה-20, ובתוך פחות משני עשורים נעשו לערוצי תקשורת המונים בעלי כוח השפעה ניכר. לפייסבוק, כך נטען, הייתה השפעה רבה על האביב הערבי של שנת 2011, שבקהיר הביא לסילוקו של הנשיא מובארכ ולחילופי השלטון. גם "מהפכת הקוטג'" בישראל, שהייתה הסמן הראשון למחאה החברתית, נולדה בפייסבוק.

הרשתות החברתיות שינו את פני תעשיית יחסי הציבור מכמה וכמה סיבות, בהן האפשרות של שילוב ביניהן ובין אמצעי התקשורת "הישנים" כערוצים להעברת מסרים לקהלי יעד; יכולתו של הציבור להיות שותף ביצירה מחדשת של המסר; הצורך לגלות ערנות מתמדת כדי לעקוב באופן שוטף ומיידי אחר התגובות בהן; וכן היכולת לנתב את המסרים לקהלי יעד מזהים ומוגדרים. הרשתות החברתיות גם תרמו לצמיחת התופעה של "עיתונאים עצמאיים", כלומר כל אחד יכול לדווח ולהעלות תצלומים לרשתות החברתיות – דבר המחייב את היחצנים להתמודד עם ספקי מידע מסוג חדש, בעוד שבעבר הם התמודדו בעיקר עם עיתונאים ועורכים מקצועיים (לימור ולשם 2017).

9.2 יחסי ציבור חוץ-ארגוניים וכלים להפעלתם

ליחסי ציבור חוץ ארגוניים מטרה ברורה: שמירה על קשר קבוע עם ציבור הלקוחות ויצירת דיאלוג עימו. הדיאלוג מאפשר להציג בפני הקהל את מטרות הארגון, מדיניותו, או דרכי פעולתו ולקבל חזרה תגובות, השגות, תובנות ובקשות. הדיאלוג הוא למעשה דרך ליצירת גשר, להביא להבנה ו"לסדר עניינים" עם הציבור, ומכאן חשיבותו הרבה לגיוס אהדה ותמיכה במטרות הארגון ומדיניותו (וינרמן, 2001).

להלן פירוט הכלים בהם משתמשים ביחסי הציבור החוץ-ארגוניים:

9.2.1 פרסומת

פרסומת היא פעולה שנעשית בדרך כלל בתשלום, אשר מציגה ומקדמת מכירה של סחורה, שירות או רעיון. הפרסומת נעשית באמצעי התקשורת המסחריים, ונותן החסות שלה מזהה. מטרת הפרסומת היא להגביר את המכירות של החברות המפרסמות באמצעות שכנוע, אזכור, חיזוק עמדות והנעה לפעולה. בניגוד לתוכן תקשורתי אחר, הפרסומת מניחה את קידום מושא כמטרה בלעדית שאליה היא מכפיפה את שאר הגורמים.

ההצדקה לקיומה של הפרסומת בשידור לא טמונה במידע שהיא מפיצה, אלא בכך שהיא מאפשרת את התשתית הכלכלית לשידורי הרשתות המסחריות (מתוך: ויקיפדיה).

הפרסומת מודיעה לציבור על קיומם של מוצרים ושירותים, ומשתדלת לשכנע אותו לרכוש אותם. המודעה או התשדיר לעולם לא "יגלו" את מגרעות המוצר. הם ינסו להראות שהוא עדיף על מוצרים אחרים, שהוא הטוב ביותר, ושהצרכן זקוק בדיוק לו. ברוב מודעות הפרסומת יש סיסמה, כלומר משפט בולט המנוסח בדרך כלל בקיצור ובאופן נוח לזכירה. לעיתים קרובות יש בסיסמה משחק לשוני כלשהו, כגון חריזה, מילים דו-משמעיות, או שימוש בביטוי מוכר במשמעות חדשה.

קיימים שני סוגי פרסום:

- א. **פרסום רציונלי:** פרסום הפונה להיגיון, שמטרתו להביא לידיעת הקהל מידע רלוונטי בנוגע לנושא הפרסום.
 - ב. **פרסום אמוציונלי:** פרסום הפונה לרגש, כלומר מציג את ערכו הסמלי של המוצר ויוצר קשר בין המוצר לבין רושם רגשי אצל הצופה. מסייע ביצירת אפקט כללי שמעניק זהות וייחוד למוצר.
- ישנם כמה כלי פרסום מרכזיים: עיתונות, טלוויזיה, רדיו, קולנוע, תחבורה ציבורית, שלטי חוצות, אינטרנט ופרסום סלולרי. השפעת הפרסומות על הצרכן:

- הצרכנים נחשפים למגוון של פרסומות. הם נמשכים לצדדים החיוביים שמוצגים בהן, ולכן מבצעים את הפעולה הנדרשת כדי להשיג את המוצר או השירות שפורסמו.
 - קיים קשר בין השפעת הפרסומות על הצרכן ובין השפעתן על המשק:
- אם הפרסומת טובה והצרכן יתנסה במוצר ויהיה מרוצה, הדרישה למוצר תגבר, כמותו במשק תעלה ומחירו ישתנה. אם הפרסומת לא תוכננה היטב, היא לא תמשוך את הצרכן, הדרישה למוצר לא תגבר, כמותו במשק לא תעלה ומחירו ירד.
- מצב דומה מתרחש כאשר הפרסומת טובה אבל לא אמינה. כלומר, המוצר במציאות לא תואם את המוצר שבפרסומת.

אחרי ניסיון ראשוני של המוצר הצרכנים יגלו את האמת על איכותו וכתוצאה מכך הדרישה אליו תפחת, כמותו במשק תקטן ומחיריו ירד (מצגת 'פרסומות' באתר עמלנט <http://www1.amalnet.k12.il>). (לימור ולשם 2017).

9.2.2 הסברה

מסע הסברה, או בשמו המוכר "קמפיין", הוא מסגרת אסטרטגית לסדרה של מסרים הנשלחים לקהל יעד אחד או יותר, בתקופת זמן מוגדרת, בתגובה למצב חיובי או שלילי בעל השפעה על הארגון (לימור ולשם 2017).

להלן פירוט של **שמונה** עקרונות להכנת קמפיין:

- א. אין מתכונת אחת אחידה לקמפיין; הוא יכול להיות חד-שלבי וקצר-מועד, והוא יכול להיות רב-שלבי ומתמשך.
- ב. הקמפיין יכול להיות "יחצני טהור", כלומר מבוסס רק על יחסי ציבור, או כזה המשולב בקמפיין פרסומי, תומך בו ומגבה אותו.
- ג. הקמפיין היחצני אינו עומד בפני עצמו, אלא הוא חלק ממערך משולב ומתוחכם של תקשורת שיווקית, הכוללת גם פרסום וקידום מכירות.
- ד. קמפיין – שהוא דרך פעולה חשובה לקידום נושא, רעיון, מדיניות, אדם או מוצר – יכול לעסוק בנושא חדש וזר, או לחלופין בנושא ידוע ומוכר. במקרה הראשון יש לחפש דרכים נאותות להציג את החדש והבלתי-מוכר בפני הקהל ולעורר עניין כלפיו, ואילו במקרה השני יש לחפש זוויות מיוחדות וחדשות כדי למנוע תגובות בנוסח: "זה לא מעניין, אנחנו כבר מכירים את זה".
- ה. לקמפיין חייבת להיות מטרה מוגדרת. יש להחליט אם המטרה היא לשפר את תדמית הארגון, לשמר את מעמדו הנוכחי, להשיק רעיון או מוצר חדשים, או להתמודד עם משבר תקשורתי. כל אחת מהמטרות הללו מחייבת קמפיין אחר עם אסטרטגיה וטקטיקה משלו.
- ו. קמפיין יהיה יעיל רק אם הוא מכון במדויק לקהלי יעד מוגדרים ומזוהים.
- ז. הקמפיין אינו עומד בפני עצמו, אלא הוא חלק מהאסטרטגיה – גם השיווקית – של הארגון. לכן יש להקפיד שהקמפיין יהלום באופן מלא את יעדי הארגון ואת האסטרטגיה שלו.
- ח. הקמפיין, כמו כל פעולה ארגונית אחרת, מחייב לוח זמנים לביצועו. יש לתכנן ולקבוע את מפת הדרכים של הקמפיין ואת זמני הפעילויות והאירועים השונים, כדי להתאימם לפעילויות אחרות של הארגון (לימור ולשם 2017).

9.2.3 תעמולה

תעמולה היא צורת תקשורת הכוללת הפצה מחושבת של רעיונות בקרב ציבור רחב במטרה להשפיע על התנהגותו או עמדותיו (מתוך: ויקיפדיה).

תוכני התעמולה: לרוב מכוונת התעמולה לקידום רעיון מוגדר אחד בלבד באופן צר. מסיבה זו כל תכונותיה האחרות של התעמולה הן פונקציונליות לרעיון. עיקרון זה יוצר את אופייה המניפולטיבי של התעמולה: ניסיון לעשות שימוש לא ענייני בתקשורת כדי לשפר את קליטת הרעיון בציבור היעד. רוב המניפולציות הן רגשיות בטבען.

השילוב בין תכונה זו של התעמולה לאופיו ההמוני של קהל היעד מביא לנקיטת האמצעים הבאים:

- שימוש בסמלים מקובלים בחברה – שליליים (שליט כושל בהיסטוריה, איום חיצוני וכדומה) או חיוביים (כמו אומן

ידוע או אידאולוגיה מקובלת) – והצמדתם לגורמים הקשורים לרעיון המובע. כך יוצרת התעמולה עמדה רגשית בסיסית כלפי גורמים אלה. במובן זה ניתן להביא דמות ציבורית מפורסמת (לשלילה או לחיוב) לידי אמירות שיקדמו את התעמולה.

- בניית דמות ציבורית, הצבתה במרכז התעמולה והדגשת תכונותיה האישיות (מראה, שפת גוף, תכונות אופי וכדומה). דמות שכזו עדיפה לרוב מבחינת התועמלנים, שכן קשה ליצור הזדהות עם מסרים מילוליים בלבד. הדמות התקשורתית הופכת להיות מרכז התעמולה.
- הכללה של מאפיינים רבים לשם הסקת מסקנה התואמת את צורכי התעמולה.
- העצמת חרדה: הגדלת נטיות חרדה המוניות על ידי אמצעים תקשורתיים שונים, כגון הדגשת חוזקו של איום חיצוני, כדי לשבש את שיקול הדעת של הציבור באופן המשרת את היקלטות התעמולה.
- זלזול ושיבוש: הפגנת זלזול באמצעים שונים, כגון כינויי גנאי וציניות, כדי לפגוע בדימוי של גורם שלילי, או שיבוש גורם חיובי.
- ניצול מצבים ממלכתיים שונים (אבל, זכייה לאומית בתחרות בינלאומית, אירועים וחגים מרכזיים ועוד) על מנת להחדיר רעיון מסוים, לרוב בדרך עקיפה. לדוגמה: הבעת הזדהות של דמות פוליטית עם אבל ציבורי לשם תמיכה בה.
- יציקת אופי עממי לתוכן או לגורם שהתעמולה מקדמת. בדרך זו מתקבל רעיון מסוים בלא הגנות שכליות או ביקורתיות מצד הציבור, החש עצמו עממי (מתוך: ויקיפדיה).

9.3 יחסי ציבור פנים-ארגוניים ותפקידם

חשיבות רבה נודעת ליחסי ציבור פנימיים במטרה ליצור גאוות יחידה בקרב העובדים ולשמר אותם. פעילות פנים-ארגונית זו תורמת רבות למוטיבציה של העובדים, להעלאת המורל ולשמירתם מעודכנים בנעשה בחברה.

יחסי ציבור טובים מסייעים הן לשמר את כוח האדם הקיים והן לגייס עובדים איכותיים חדשים. הם אלה שמבדילים בין גיוס עובדים לבין גיוס עובדים איכותי.

מנהל יחסי הציבור עשוי להיות אחראי לתקשורת הפנים או לשתף פעולה עם עובדים ועם מומחים ליחסי עבודה, כדי לקדם את התקשורת עם העובדים. בכל מקרה, ארגונים מפעילים מגוון אמצעים כדי לשפר חילופי מידע פנימי, כולל בטאונים עובדים, כתבי עת, מדריכים, מכתבים אישיים ופגישות. רבים מאמצעים אלה התמקדו בעבר רק במידע חברתי, כגון קידומים, פרישות, חתונות, לידות, ואירועי פנאי של החברה, אולם כעת הם כוללים גם מידע בנושאים שונים המשפיעים על הארגון. יחסי ציבור פנימיים משמעים עדכון העובדים בתוכניות החברה לגבי צמיחה, מוצרים חדשים, חדשות כלכליות הנוגעות לחברה, תקנות ממשלתיות, הזדמנויות תעסוקה והטבות לעובדים, שינויים בקרב עובדים בעמדות מפתח ומעורבות החברה בעסקי הקהילה. באופן דומה, תוכנית משוב של עובדים חיונית ליצירת אמון העובד וסיפוקו. סקרים, חוגי איכות, תיבות להצעות ותקשורת פנים אל פנים מעניקים לעובדים הזדמנות לתרום את חלקם. חילופי מידע אפקטיביים עם עובדים הם אבן הפינה לתוכנית היקפית של יחסי ציבור.

ישנו תחום אחר של יחסי עובדים ועבודה הנוגע ישירות ליחסי ציבור: הפצת מידע במהלך פיטורין, משא ומתן על חוזי עבודה ושבתות. מנהל יחסי ציבור עשוי להיקרא לפרסם הודעות לעובדים, לקהילה ולעיתונות תוך כדי תהליך קיצוץ בכוח האדם. בדרך כלל מנהל יחסי הציבור מציג מידע על אודות התקדמות במשא ומתן עם עובדים. הוא משתדל לא לטרפד את הדיונים בנושא או להפר הנחיות חוקיות. למעשה, מנהל יחסי הציבור משמש בדרך כלל כדובר החברה במהלך שבתות עובדים. לפיכך, בארגונים מודרניים יחסי עובד ועבודה משיקים מבחינות רבות לפונקציית יחסי הציבור (מתוך: אומנות הניהול).

להלן פירוט הכלים בהם משתמשים ביחסי הציבור הפנים-ארגוניים:

9.3.1 טיפוח תדמית הארגון

טיפוח התדמית האישית של עובדים ומנהלים מעלה את רמת ההזדהות עם הארגון, מגביר מצוינות אישית וארגונית ויוצר תדמית מקצועית אמינה.

היום חשובה לא רק איכות המוצר, אלא גם תדמית המוצר והעסק בשוק ובעיני הלקוחות, מה שמכונה "מותג". את המותג יוצרים, בין היתר, על ידי העלאת רמת ההזדהות של העובדים עם העסק והארגון. רמת ההזדהות, גאוות היחידה והגאווה במוצר מונחלים טוב יותר בהינתן סביבת עבודה נעימה ואיכות חיים טובה.

פעולת ההתערבות, להשגת מצוינות אישית וארגונית, נעשית בשלושה מישורים:



(מתוך: מנהיגים ברשת)

9.3.2 ניהול קשרי לקוחות

ניהול קשרי לקוחות הוא תחום העוסק בשירות לקוחות ובהבנה וניתוח של צורכיהם באמצעות כלים של טכנולוגיית מידע. התחום כולל מתודולוגיות ותוכנות מחשב המסייעות לארגון לנהל את הקשר עם לקוחותיו. המערכת משלבת בין פעולות שיווקיות ללקוחות חדשים לבין פעולות לשימור לקוחות ופיתוח בסיס הלקוחות הקיים, תוך בחינת הערך הנוצר לארגון כתוצאה מתהליכים אלו (מתוך: ויקיפדיה).

עקרונות בניהול קשרי לקוחות

- א. מרכזיות הלקוח – מיקוד מאמצי הארגון סביב לקוחות.
- ב. שונות לקוחות – הלקוחות אינם שווים ערך בעיני הארגון. יש לקוחות בעלי רווחיות גבוהה מאוד, לקוחות בעלי פוטנציאל גבוה מאוד, לקוחות בעלי רווחיות בינונית ופוטנציאל בינוני ולקוחות שגורמים לארגון הפסדים. על מנת להגדיל את הרווחים, על הארגון להתייחס ללקוחות בצורה מבודלת.
- ג. תהליך ארוך טווח – קשר אינו דבר רגעי, ועל כן ניהול קשרי לקוחות דורש יצירת מערכת יחסים עם הלקוחות. המערכת כוללת:
 1. רכישת לקוחות חדשים.
 2. פיתוח קשרי לקוחות קיימים – מכירת כמויות גדולות יותר, מכירה של מוצרים נוספים, שדרוגים.
 3. שימור לקוחות קיימים לאורך זמן – מניעת נטישה, חקירת מקרי נטישה והחזרת לקוחות שעזבו.
- ד. ניהול קשרי לקוחות מבוסס על ערך חישוב ההכנסות העתידי מהלקוח, וסיכום כל ההכנסות הללו נותן את החלק בהון החברה הנובע מהלקוחות (מתוך: ויקיפדיה).

מוצרים או שירותים של ארגון יוצרים את הקשר הישיר בין הארגון ובין הציבור. קרוב לוודאי כי דברי הלקוח על אודות החברה משפיעים במידה המרבית על תדמיתה. לפיכך, הסיפוק של הלקוח הוא היסוד ליחסי ציבור אפקטיביים. מנהל

יחסי הציבור אינו אחראי ישירות ליחסים עם הלקוח, אולם הדאגה ללקוח צריכה להיות אחד מיעדיו. אנשים הקונים באופן ישיר מהחברה אינם הלקוחות היחידים שהארגונים צריכים לחזר אחריהם. יש לפנות לקבוצות העוסקות בצרכנות, סוחרים, מפיצים, קמעונאים, קבלנים וספקים המנהלים פעולות גומלין עם החברה ומעצבים את תדמיתה.

לארגונים רבים יש מחלקות נפרדות ליחסים עם לקוחות, ומנהל יחסי הציבור פועל לעיתים קרובות כאיש קשר המסייע בפעילויות הפרסום של מחלקות אלו. לפיכך, חשוב שהוא יתמצא ביחסים עם לקוחות וצרכנים.

ארגונים רבים משתתפים באופן פעיל בהדרכת צרכנים במידע על המוצר ובנושאי בריאות ובטיחות וזכויות הצרכן. ניתן לעשות זאת באמצעות פרסום מדריכים, חוברות או קלטות וידיאו/שמע, וכן באמצעות דוברים או ימי עיון. באופן דומה, חברות מתקדמות חותרות להשיג משוב מהלקוח באמצעות סקרים, פרסום מספר טלפון או גלויות שבאמצעותם אפשר לדווח על בעיות או להעיר הערות, וגם באמצעות קבוצות דיון. תקשורת דו-סטריט וטיפול משביע רצון בתלונות מחזק את מערכת הקשרים בין הקונה ובין המוכר. הדבר תורם לתדמית חיובית של החברה ומשפר את רווחיה. מנהל יעיל של יחסי ציבור מסייע לאחרים בארגון לראות את הקשר שבין תחום עיסוקם לבין היחסים עם הלקוח.

סוחרים, מפיצים, קמעונאים וספקים הם מגזר לקוחות שיש להעביר לו מידע, לתמוך בו ולהקשיב לו. לעיתים קרובות ארגונים יספקו אנשי קשר, חוברות, ספרות מכירה, עלונים וקלטות וידיאו/שמע לקבוצות התורמות ליחסים ולתדמית חיובית של החברה.

מנהל יחסי הציבור עשוי להיות אחראי באופן ישיר לכתיבת סיפורי חדשות המופנים ללקוח ועוסקים בנושאים הבאים: מידע על מוצר או שירות חדשים; הצגת עמדת החברה בפני פעילי צרכנות; הצגת עמדה בנוגע לתחיקה העומדת להיכנס לתוקף בנושא זכויות צרכנים; או קשר עם אמצעי התקשורת במקרה של פגמים במוצר או תביעת חבות כנגד החברה. מומחה יחסי הציבור מסייע לחברה לתאם בין פעולות המשפיעות על הצרכנים ובין יעדים כלליים של יחסי ציבור (מתוך: אומנות הניהול).

9.3.3 הדרכת עובדים

הדרכת עובדים היא תהליך של הכשרה מתוכננת, המתבטא בשינוי מתוכנן בידע, במיומנויות ובעמדות של עובדים. מטרתה להתאים את כישורי העובדים לדרישות של עיסוקיהם הספציפיים בהווה ובעתיד. לעיתים ההדרכה מקנה ידע וכישורים נוספים על אלה שמביאים עימם העובדים, ולעיתים היא מקנה את ההכשרה הבסיסית והעיקרית לתפקידים התעסוקתיים (בר-חיים, 2017).

הדעה הרווחת כיום בקרב מנהלים בארגונים מודרניים היא שבני אדם הם משאב מרכזי התורם להצלחתם של ארגונים ולהשגת יתרון יחסי על פני מתחריהם. הקניית ידע, מיומנויות ויכולות מן המעלה הראשונה, כמו גם הבנה רחבה של הארגון, מטרותיו ומערכת יחסיו עם לקוחותיו, מביאות תועלת רבה לארגון. הנה כי כן, הדרכה ופיתוח של הגורם האנושי נתפסת כהשקעה בעובדים ולא כהוצאה או בזבז. חשיבות ההדרכה נהירה כיום, יותר מתמיד, בארגונים בכלל ובמערכי משאבי אנוש בפרט (משולם והרפז, 2015).

מטרתן העיקרית של תוכניות הדרכה היא לתרום לקידום יעדי החשובים של הארגון. על כן יש לפתח תוכניות שיתאימו לכך. על מנהלים מוטל לפקח על היעדים הארגוניים והאסטרטגיות הארגוניות, ומערך ההדרכה שלהם מחייב גישה דומה (משולם והרפז, 2015).

9.4 הקשר בין תרבות הניהול לבין יחסי הציבור בארגון

בספרות המחקרית ניתן לזהות כמה תרבויות או שיטות ניהול, שכל אחת מהן משפיעה באופן ישיר על תפיסת העולם המרכזית של מערך יחסי הציבור של הארגון, על הדגשת יחסי הציבור הפנימיים או החיצוניים ועוד.

להלן הצגת המודל של רובינס (Robins, 1996) אצל לוי, (2008) הבנוי משבעה סוגי תרבויות:

- א. תרבות של חדשנות ולקידת סיכון – תרבות המדגישה ערכים, נורמות ותהליכים המעודדים יזמות וחדשנות מלמטה.
- ב. תרבות של פרטים ודיוק – תרבות המדגישה את חשיבות האיכות וההקפדה על פרטים קטנים, כמו התרבות הגרמנית ותרבות ארגונים המייצרים מוצרים אלקטרוניים ורפואיים ברמת איכות גבוהה.
- ג. תרבות של תפוקות ותוצאות – תרבות המדגישה נתח שוק, רווחיות, תפוקות ויעילות.
- ד. תרבות המתמקדת באנשים וביחסים – תרבות משפחתית המתאפיינת בתקשורת פתוחה, יחסים חמים והיעדר היררכיה.
- ה. תרבות של עבודת צוות – תרבות של צוותים מגובשים המקדמת אמונה בהצלחה באמצעות עבודת צוות.
- ו. תרבות של אגרסיביות ומאצ'ואיזם – תרבות גברית, המתאפיינת בשיווק ופרסום תוקפניים ואגרסיביים וביחסים עם בעלי עניין.
- ז. תרבות של ארגון, סדר ויציבות – תרבות המדגישה ציות ומיוסדת על מבנה ארגוני היררכי, הגדרת תפקידים ברורה, ונהלים וניירת מוקפדים.

(לוי, 2008)

תרגיל לתלמידים ?

הציגו לכל אחת מהתרבויות במודל של רובינס דרך ליישום ביחסי הציבור של הארגון.

רשימת המקורות

ספרים

- בר-חיים, אביעד (2017). **ניהול משאבי אנוש**, יחידה 8, האוניברסיטה הפתוחה, רעננה.
- וינרמן, תמר (2001). **ארגון וניהול**, חלק א, ליתג, סביון.
- לוי, עמיר (2008). **ניהול ומנהיגות – שינוי וחדשנות**, רימונים, רמת גן.
- לימור, יחיאל וברוך לשם (2017). **איך להפוך צפרדע לנסיך: 1000 טיפים (ויותר) ביחסי ציבור**, משכל, ידיעות אחרונות, ראשון לציון.
- משולם, אילן ויצחק הרפז (2015). **ניהול משאבי אנוש: הגישה האסטרטגית**, אוניברסיטת חיפה, ידיעות אחרונות - ספרי חמד, חיפה ותל אביב.

אתרים, כתבות ומאמרים מהמרשתת

- אתר **אומנות הניהול**: טכניקות, רעיונות וטיפים למנהלים ולבעלי עסקים, 'יחסי ציבור': <http://www.nihul.com/topics/e206.htm> (נדלה ביולי 2019).
- אתר **ויקיפדיה**: האנציקלופדיה החופשית: <https://he.wikipedia.org> (נדלה ביולי 2019).
- אתר **מנהיגים ברשת**: שולחן העבודה למנהלים בישראל, 'טיפול תדמית הארגון': <http://www.leadersnet.co.il> (נדלה ביולי 2019).
- אתר **עמלנט**: 'פרסומות': <http://www1.amalnet.k12.il> (נדלה ביולי 2019).
- יפה אפרתי תקשורת, 20.12.2017. 'מדריך יחסי הציבור', **איגוד השיווק הישראלי**: <https://www.ishivuk.co.il> (נדלה ביולי 2019).
- רבקה קנריק, 9.11.2000. 'מה זה יחסי ציבור?', *TheMarker*: <https://www.themarker.com> (נדלה ביולי 2019).