

Министерство образования и науки Российской Федерации

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Комсомольский-на-Амуре государственный технический университет»

Институт новых информационных технологий
Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения
высшего профессионального образования
«Комсомольский-на-Амуре государственный технический университет»

К.Н. Тендит

ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ ОТДЕЛОВ СВЯЗЕЙ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ

Учебное пособие

Комсомольск-на-Амуре

2013

Тендит, К.Н.

Организация работы отделов связей с общественностью: учеб. пособие / К.Н. Тендит.
– Комсомольск-на-Амуре: ФГБОУ ВПО «КнАГТУ», 2013. – 96 с.

В пособии рассматриваются вопросы организации и направления работы PR-отдела. Дается анализ основных видов PR-коммуникаций, реализуемых в исследовательском, аналитическом, творческом сегменте деятельности PR-специалиста.

Предназначено для студентов направления «Реклама и связи с общественностью» с использованием дистанционных образовательных технологий.

- © Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Комсомольский-на-Амуре государственный технический университет», 2013
- © Институт новых информационных технологий Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Комсомольский-на-Амуре государственный технический университет», 2013

ВВЕДЕНИЕ

В системе организации связей с общественностью, выступающей в качестве одного из институтов социальной коммуникации, ключевое место занимают различные виды PR-подразделений. В зарубежной практике преобладающей организационной формой связей с общественностью являются PR-агентства и фирмы, которые оказывают свои услуги коммерческим и некоммерческим организациям. В российской действительности крупные организации и компании предпочитают сами устанавливать связи с общественностью, создавая для этого в своей структуре специальные подразделения в виде PR-отделов и пресс-служб, а небольшие фирмы и учреждения с этой целью заводят штатных специалистов по связям с общественностью.

В России за короткое время PR-подразделения прошли путь от первых форм организации в высших структурах государственной власти до массового распространения, практически, во всех сферах жизни общества. Особенностью институционализации PR-служб в России является их более раннее формирование в государственной сфере, поэтому в сфере деятельности экономических институтов становление структур связей (взаимодействия) с общественностью проходит в достаточно сильной конкурентной борьбе с системой менеджмента, утвердившегося в качестве идеологии управления гораздо раньше. В России PR рассматривают скорее как орудие управления, нежели как инструмент социального (в том числе коммерческого) мониторинга и формирования общественного мнения. Небольшой процент PR-служб внедрили симметричную двухстороннюю модель связей (взаимодействия) с общественностью, при которой обеспечиваются комплиментные (доверительные) отношения с общественностью. Зачастую PR превращается в бюрократический обслуживающий инструмент связей (взаимодействия) со СМИ, обеспечение визитов руководителей, публичных мероприятий и т.д. Это связано с тем, что процесс институционализации PR-службы в России еще полностью незавершен, наличествуют различные проблемы складывания и оформления этой организационной структуры. И все-таки в современной России PR-службы уже достаточно ощутимо влияют на политические, экономические и социальные процессы, являясь механизмом и идеологической составляющей социальной коммуникации. В условиях глобализации информационного пространства владение информацией приобретает особое экономическое и политическое значение.

В целом, возникновение PR-подразделений и пресс-служб, стало возможным из-за внутренней потребности организаций проводить активную информационную политику. Регулируя отношения с внешней средой, PR-служба и приспосабливается к внешним условиям, и регулирует взаимоотношения со структурами, находящимися вне организации. Появление и развитие PR-служб отражает новые потребности общества в более сложной и разнообразной социальной информации и проходит в рамках более широкого внешнего процесса – усложнения информационной структуры общества.

Сегодня PR-структуры играют основополагающую роль в государственной информационной и коммуникационной политике, в органах местного самоуправления, в общественных организациях, во многих коммерческих структурах.

1. ОБЩИЕ ПРИНЦИПЫ ОРГАНИЗАЦИИ И ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ PR-ОТДЕЛА

1.1. Структурно-функциональный подход и схемы организации PR-подразделения

Изменение статуса всего института власти и бизнес-структур, когда от лозунгов построения демократического общества Россия перешла к формированию основ демократии, потребовало от органов управления новых методов взаимодействия с прессой. PR-службы должны не только удовлетворять общественный интерес к деятельности того или иного учреждения, но и помогать этому учреждению получать исчерпывающие сведения из открытых источников и проводить собственную информационную политику.

Стихийное возникновение первых подразделений по связям с общественностью, с самого начала шло с учетом этих задач: пресс-центры создавались для информационного обеспечения конкретных мероприятий; пресс-службы были призваны осуществлять долговременное взаимодействие с редакциями и журналистами. Эти подразделения стали своеобразными посредниками между органами государственного управления, бизнеса и СМИ. С одной стороны, сообщения из властных и бизнес-структур проходят фильтр пресс-служб, которые проводят своеобразный отбор официальной информации. С другой стороны, обзоры печати, готовящиеся сотрудниками пресс-служб для руководства органов власти и чиновников, имеют своей целью не просто передачу опубликованных в газетах новостей, а интерпретацию их.

Двойственное положение сотрудников PR-подразделений, когда они в равной степени должны быть адаптированы и к профессиональной среде служащих, и к профессиональной среде журналистов, как правило, отражается на выполнении ими служебных обязанностей, требующих, прежде всего, лояльности. Характерной тенденцией последних лет стал поиск редакциями своих «информаторов» среди сотрудников организации, которые способны сообщать журналистам интересующие их конфиденциальные сведения. Чаще всего к ним относятся сотрудники PR-служб, хотя установление прямых дружеских контактов с ними обязательно для любой работающей с ведомством редакции.

Хотя собственно подготовки материалов для средств массовой информации от сотрудников пресс-служб зачастую не требуется, способность владеть пером до сих пор высоко ценится, поскольку именно эти сотрудники по большей части оказывают помощь руководителю организации при подготовке текстов публичных выступлений. Тесная связь, существующая между СМИ и PR, осталась до сих пор ведущей задачей PR-служб, хотя только ей она не исчерпывается.

На сегодняшний день сформирован широкий спектр направлений PR-деятельности, а также форм их реализации. В него входят: работа по связям с государственными учреждениями и общественными организациями; управление корпоративным имиджем; создание благоприятного образа личности; построение благоприятных отношений со СМИ; закрепление кадров, создание хороших отношений с персоналом; общественная экспертиза; взаимоотношения с инвесторами; отношения с потребителями товаров и услуг; проведение мобилизационных и презентационных мероприятий; управление кризисными ситуациями; управление процессом адекватного восприятия аудиторией сообщений.

Конкретизируя направления PR-деятельности, определим перечень работ, ответственность за которые несёт PR-отдел: написание и распределение новостных релизов, подготовка и рассылка фотографий и статей в прессу, составление списков прессы для рассылки им материалов; организация пресс-конференций, приемов посетителей; организация проведения интервью руководителей в прессе, на радио и на телевидении; редактирование

и выпуск журналов и газет для персонала организации и создание иных форм внутренних коммуникаций, таких, как демонстрация видеокассет, показ слайдов, выпуск стенгазет и т.д.; редактирование и производство изданий, предназначенных для внешнего пользования; подготовка и печать текстовых материалов, таких, как обучающая литература, история компании, годовые отчеты, ознакомительная литература для нового персонала, учебные плакаты для школ и т.д.; поручение внешним структурам подготовки и проведения выставок и демонстраций, в том числе обеспечение этих мероприятий транспортными средствами; заказ внешним структурам подготовки и поддержания в соответствующем количестве и с должным качеством необходимых средств фирменного стиля, таких, как логотипы, цветные диаграммы, фирменные стилевые решения, шрифтовое оформление, отличительные знаки транспортных средств, особенности одежды и т.д.; благотворительность; организация мероприятий или аналогичных посещений, например, полеты или морские путешествия в места расположения структур организации, местные поездки и т.д.; присутствие, по согласованию с руководством, на заседаниях совета директоров и совещаниях по вопросам производства, маркетинга, продаж и других функциональных направлений; связь с консалтинговыми PR-структурами, если с ними осуществляется сотрудничество; обучение сотрудников своего отдела; заказ внешним структурам проведения обзоров общественного мнения или других исследований; контроль за рекламой, связь с рекламным подразделением, если оно входит в состав PR-отдела; установление связей с государственными структурами; обеспечение обратной связи: сбор газетных вырезок, записи на магнитофон и видеоманитофон радио- и телепередач и других сообщений, поступающих из-за пределов организации; анализ обратной связи и оценка результатов усилий в зависимости от заявленных.

Задачи отдела (департамента) PR в разных организациях могут быть различными. Тем не менее, как для государственных, так и для коммерческих отделов по связям с общественностью можно сформулировать ряд функций, исчерпывающих весь комплекс работы названных подразделений.

Функция первая. Налаживание внутрифирменных контактов с персоналом, включая организацию корпоративных собраний. Это предполагает наличие коммуникативных навыков, владение тонкостями психологии межличностных отношений. Для более эффективного решения этой задачи сотрудникам PR -отдела следует создать регулярное расписание контактов PR -службы с другими подразделениями компании.

Функция вторая. Обсуждение актуальных для компании вопросов, совещания, организация внутрикорпоративной системы распространения информации. Это означает, что PR-отдел должен находиться в центре информационных потоков, его сотрудники обязаны владеть современными информационными технологиями. Для достижения указанной цели PR-отдел должен быть осведомлен о последних событиях в компании, а также иметь предложения, направленные на решение существующих и вновь возникающих проблем.

Функция третья. Установление, поддержание и координация контактов со СМИ. Это включает в себя мониторинг центральной и местной прессы, подготовку пресс-релизов и других материалов для прессы, организацию пресс-конференций и других мероприятий. Помимо развития делового сотрудничества сюда же можно отнести расширение личных связей представителей PR-отдела компании с представителями региональных и центральных СМИ.

Функция четвертая. Улучшение и координация отношений с федеральными и местными органами власти. Это предполагает установление и развитие деловых связей не только с действующими, но и оппозиционными, а также перспективными политиками. В любом случае следует стремиться к интеграции представителей вашей компании во властные структуры.

Функция пятая. Отношения с инвесторами и кредиторами. Здесь основной задачей PR-отдела является предоставление исчерпывающей информации о выполнении текущих обязательств компании перед инвесторами и кредиторами.

Функция шестая. Укрепление деловых связей с нынешними покупателями продукции компании, а также привлечение новых. Это предусматривает реализацию как эффективного промоушена (*promotion* – продвижение; содействие) плохо продаваемых товаров, так и разработку рекомендаций по использованию произведенной продукции.

Функция седьмая. Укрепление отношений компании с общественностью посредством массового распространения адресованных широким слоям населения таких печатных материалов компании, как годовой отчет, брошюры, тезисы речей ведущих менеджеров и других документов.

Функция восьмая. Развитие отношений со специальными группами. К таковым относятся поставщики, студенты, некоммерческие фирмы, конкуренты. Создание доверительной атмосферы всегда способствует упрощению и удешевлению многих мероприятий вашего бизнеса.

Функция девятая. Работа над улучшением корпоративного стиля, организация фотовыставок, рекламных роликов на радио и телевидении.

Функция десятая. Исследование общественного мнения о компании, подбор сувенирной продукции для важных мероприятий компании, поддержка специальных мероприятий. К ним относятся поездки руководства, праздники фирмы, выставки, торжественные ужины, пикники, открытия филиалов и многое другое.

Функция одиннадцатая. Управленческое консультирование.

Соответственно, при формировании структуры типового PR-отдела основным является функциональный принцип в определении его ключевых секторов. Таковыми чаще всего являются: сектор связей со СМИ, пресс-центр, сектор связей с правительственными структурами, сектор связей с общественными организациями, сектор выставок и ярмарок, сектор специальных мероприятий, информационно-аналитический центр.

Планирование и программирование работы PR-подразделения включает обязательную реализацию ряда сегментов: исследовательского сегмента в связях с общественностью на внутреннем и внешнем уровне (качественные и количественные методы сбора информации, составление баз данных целевых СМИ и целевых аудиторий, работа модератора, проведение фокус-групп, подготовка отчетов и их предоставление); аналитического сегмента (мониторинг состояний информационной, индустриальной, конкурентной среды, тематический пресс-клиппинг, составление пресс-досье, системный анализ работы и положения организации); практический сегмент (формирование корпоративных PR-планов и PR-программ, расчет корпоративного PR-бюджета). Анализируя различные трактовки функциональных обязанностей PR-подразделений организаций, следует отметить, что основной задачей пресс-службы является информационное освещение деятельности организации посредством налаживания эффективного взаимодействия со СМИ. Данное взаимодействие может быть условно разделено на две части, в рамках первой из которых пресс-служба предоставляет информационные материалы о деятельности организации в СМИ, а во второй осуществляет мониторинг сообщений вышедших в СМИ с последующей оценкой их эффективности и принятием мер, направленных на её повышение.

Давая обобщенную оценку задач, стоящих перед специалистами отдела по связям с общественностью можно сказать, что PR-специалисты должны взять на себя ответственность вскрывать проблемы, помогать организации оценивать быстротечные экономические, политические, социальные и технологические процессы и изменения и приспособляться к ним.

Такая задача предполагает наличие у пиарменов профессиональных знаний и умений в разных областях. По этой причине организация работы такого коллектива яв-

ляется сложной проблемой. Эффективность ее решения прямо зависит от способности руководителя PR-отдела наилучшим образом выявлять и использовать способности и профессиональные качества своих сотрудников в разных областях PR-работы.

Профессиональная деятельность в публичных отношениях проходит в определенных организационных формах, имеющих свою структуру, набор работающих специалистов, специфические цели и задачи, материально-техническое оснащение, финансовое сопровождение. Характеризуя подходы к организации отдела или службы по связям с общественностью, специалисты по PR особое внимание уделяют вопросу выбора наиболее эффективного пути развития PR-функций. PR-подразделение может быть организовано как PR-отдел, информационный центр, пресс-центр, департамент по связям с общественностью, пресс-служба, отдел по медиа-маркетингу, управление по связям с общественностью, включаться в группу маркетинга и рекламы; может иметь различную структуру – от одного работающего специалиста до нескольких структурных подразделений. Структура и масштаб PR-подразделения зависит от многих факторов: размер организации; отрасль, в которой она действует (темпы развития, уровень конкуренции); количество средств, которые она готова потратить на проведение PR; цели и задачи компании; уровень развития общества, его ценности и приоритеты.

Проблема эффективности решения задач и финансирования этого решения, приводит к дилемме: нанять специалиста со стороны или создать у себя соответствующее подразделение. Если руководство компании пришло к выводу о необходимости выполнения постоянных работ в области связей с общественностью, то такую работу должен выполнять собственный отдел (департамент) по связям с общественностью. При его создании, как правило, используются три основных подхода.

1. Отдел по связям с общественностью задумывается как один из ключевых элементов в структуре компании. Он в полном объеме выполняет функции в области связей с общественностью и рассматривается руководством компании в качестве одного из механизмов, обеспечивающих эффективное управление компанией и продвижение ее продукции на внутреннем и внешнем рынке.

2. Отдел по PR формируется для выполнения прикладных задач по взаимодействию со СМИ и выполняет роль пресс-службы – промежуточного звена по распространению информации о деятельности компании.

3. Работу отдела по связям с общественностью компании выполняет профессиональная фирма, не входящая в структуру компании и специализирующаяся в сфере связей с общественностью.

Следовательно, первые два подхода предусматривают наличие собственного отдела по связям с общественностью, действующего на постоянной основе. Третий подход основан на привлечении сторонней PR-компании, услуги которой носят периодический характер. Все названные варианты организации PR-отдела в той или иной степени представлены в практике работы по связям с общественностью. Однако от выбора какого-либо из них напрямую будет зависеть объем и характер функций службы (отдела) по связям с общественностью, его штатное расписание и бюджет, а также, конечно, эффективность его работы.

На основании этих подходов выделяют следующие формы организации PR-работы:

1. *Подразделение в структуре организации.* Основное преимущество этой формы заключается во включенности сотрудников в повседневную деятельность организации, непосредственное участие в формировании корпоративной философии и политики, основанное на прямом участии в процессе и знании специфики работы, возможности напрямую взаимодействовать с коллективом.

2. *Один сотрудник, выполняющий PR-функции в организации.* Такая форма будет эффективна в небольших организациях, так как их общий бюджет и масштаб деятель-

ности не позволяет иметь более расширенную структуру, не требует широкого диапазона PR-деятельности, ограничиваясь некоторыми направлениями.

3. *Аутсорсинг*. Найм независимого PR-агентства на длительный срок или для проведения определенных акций (внешняя PR-консультация). Преимущества такой формы заключаются в следующем: доступ к более широкому диапазону опыта, профессионализм, более гибкое финансирование, возможности варьирования PR-программы в соответствии с изменениями конъюнктуры наличие необходимого лояльного пула журналистов на основе постоянных контактов, способность справляться с максимальными нагрузками и спецпроектами, в кризисных ситуациях возможности управляемого распространения информации, чего трудно добиться от внутренней структуры. К недостаткам такой формы организации PR-работы следует отнести немногочисленность внутренних контактов с коллективом, неполную информацию о политике и повседневной деятельности фирмы, поверхностное представление о специфике ее деятельности, частую смену PR-политики вследствие смены консультирующих фирм, трудности в согласовании проектов с руководством фирмы, что отрицательно сказывается на оперативности работы.

Стоит отметить, что разработку PR-стратегии, начиная с аналитического сегмента, заканчивая формированием плана и проведением цикла PR-мероприятий, оперативнее и качественнее реализуют небольшие по численности PR-группы, поэтому распространена практика создания временных PR-групп для выполнения конкретных программ, что также способствует сокращению финансовых затрат организации на PR-работу. Распространение в мировой практике получила PR-работа на дому (создание системы сетей, когда сотрудники работают вне помещения организации).

Основной задачей PR-подразделения является участие в формировании и поддержка общекорпоративной стратегии и тактики, информационной политики, создание привлекательного имиджа и устойчивой позитивной репутации организации, регулирование уровня информированности о ее деятельности.

В зависимости от условий работы можно выработать различные схемы организации PR-структур. PR-подразделение в рамках организации формально напрямую подчиняется высшему должностному лицу (президенту, директору и т.д.), фактически его главой является непосредственный руководитель подразделения, ответственный за принимаемые решения (глава пресс-центра, начальник пресс-службы, руководитель департамента, вице-президент по PR, заместитель руководителя по связям с общественностью и т.д.). Глава PR-подразделения формирует стратегические направления PR-работы, PR-политики, информационной политики организации в целом, тактические цели и задачи и назначает ответственных за реализацию после согласования с руководством. При такой схеме, когда глава PR-отдела фактически является одним из высших должностных лиц организации, полномочия PR-структуры наиболее широкие, как правило, формируется разветвленная структура из нескольких отделов с достаточно большой численностью персонала. Каждый отдел имеет главного специалиста (начальника, руководителя) отдела, ответственного за выполняемые отделом функции, назначаемого руководителем организации по представлению главы PR-подразделения и непосредственно ему подчиненного. Следующим звеном PR-подразделения являются специалисты (менеджеры) по различным направлениям: по взаимодействию со СМИ, с государственными и общественными структурами, по внутрикорпоративному PR, по взаимодействию с партнерами и инвесторами, по реализации спецпроектов и мероприятий и т.д. Такую структурную схему PR-подразделения могут применять большие организации, с широким спектром направлений деятельности, большой штатной численностью персонала, хорошей финансовой и материально-технической базой.

Другая схема, часто практикуемая при организации PR-подразделений, когда PR-отдел входит в состав другого структурного подразделения организации (например, отдела маркетинга или рекламы). Численность такого отдела не превышает 4-5 человек, уровень

его руководителя по своему статусу будет соответствовать уровню начальника отдела, специалисты/менеджеры выполняют тактические поставленные задачи в рамках необходимости информационной поддержки работы организации и доведения информации до сотрудников, не ориентируясь на долгосрочную перспективу, следовательно, такое подразделение не выполняет стратегического планирования. Соответственно, сужаются масштаб работ, функциональные обязанности и задачи, снижается уровень значимости принимаемых решений и участие в формировании политики организации в целом. Основные задачи сводятся к взаимодействию со СМИ по распространению информации о деятельности организации и проведению отдельных PR-мероприятий.

При аутсорсинге для обеспечения PR пресс-служба может быть ограничена двумя сотрудниками: руководителем и его секретарем, а всю работу по мониторингу и взаимодействиям со СМИ по его команде или по прямым указаниям руководства выполняют специализированные PR-агентства, согласовывая ежемесячный бюджет в соответствии с поставленными задачами.

Практика показывает, что какой бы вариант организации PR-деятельности ни был избран, руководителю компании следует придерживаться нескольких ключевых принципов, которые оказывают большое влияние на эффективность работы отдела по связям с общественностью:

1. Деятельность отдела по связям с общественностью должна организовываться в строгом соответствии с планом развития компании на кратко-, средне- и долгосрочный периоды. В зависимости от размеров и характера работы компании приоритетность таких периодов может быть разной.

2. Глава отдела по связям с общественностью должен иметь постоянный доступ к руководителю компании, обладать всей полнотой информации о текущей и перспективной деятельности компании, ее успехах и неудачах. Чаще всего этот принцип игнорируется, когда функции собственного PR-отдела выполняет сторонняя компания.

3. Начальник отдела по связям с общественностью должен иметь доступ к информации, которой обладают другие подразделения компании для реализации поставленных руководством компании задач. Кроме того, начальник отдела по связям с общественностью должен участвовать в разработке планов развития компании с участием высшего руководства компании.

4. Начальник отдела по связям с общественностью должен пользоваться доверием главы компании. Для этого ему следует быть профессионалом в своей профессии, иметь хорошие деловые и личные контакты в профессиональной и журналистской среде.

Создание отдела по связям с общественностью, как правило, начинается с разработки плана мероприятий по связям с общественностью и с организации собственно отдела, способного реализовать все намеченные планы. При этом важно обратить внимание на то, что если планирование мероприятий по связям с общественностью зависит от специфики работы компании, то непосредственная организация работы отдела по связям с общественностью строится на основе строгих правил.

Структурная схема отдела (департамента) по связям с общественностью, как правило, включает в себя следующие должности, соответствующие определенным функциям в системе связей с общественностью:

1. Начальник (глава) отдела по связям с общественностью.
2. Специалист по созданию и распространению оперативной информации.
3. Менеджер по работе со СМИ.
4. Журналист.
5. Спичрайтер.
6. Менеджер по специальным проектам.
7. PR-продюсер.
8. Специалист по социологическому и маркетинговому анализу.

9. Специалист по работе в системе Internet.
10. Секретарь-делопроизводитель отдела.
11. Художник-дизайнер.

Данная схема справедлива, как правило, для PR-отделов крупных компаний. В средних и мелких фирмах, а также в зависимости от масштабов проводимых ими мероприятий в сфере связей с общественностью, штат сотрудников отдела по связям с общественностью может быть меньшим. Так, например, когда объем информации относительно невелик, менеджер по специальным проектам, помимо основной работы, может взять на себя обязанности продюсера проектов по связям с общественностью. Менеджер по работе со СМИ может одновременно работать журналистом и специалистом по созданию и распространению оперативной информации, а в некоторых случаях он становится экспертом по сети Internet. Начальник отдела по связям с общественностью может исполнять обязанности спичрайтера.

Художник-дизайнер может быть нанят на контрактной основе для выполнения заказов. Когда в компании нет специалистов в области социологического и маркетингового анализа, их работу может выполнить «Отдел маркетинга» компании. Если такового нет, значит необходимости в оперативном получении и анализе социологической и маркетинговой информации тоже нет.

Таким образом, в небольшой компании PR-отдел может насчитывать всего четырех сотрудников – начальник-спичрайтер, писатель-распространитель информации и новостей, менеджер по спецпроектам и секретарь-делопроизводитель.

Для повышения отдачи и сохранения конфиденциальности желательно также иметь в составе PR-подразделения или отдельно в штате компании своего профессионального фотографа для создания фотоархива компании и профессионального оператора с соответствующим профессиональным оборудованием. С каждым из них в обязательном порядке должен быть заключен договор о сохранении за компанией авторских прав на фото-, видеоматериалы, и необходимо предусмотреть место их хранения на основе строгой отчетности. Однако при любом из выбранных вариантов руководитель компании должен исходить из основополагающего принципа, который в значительной степени влияет на эффективность работы отдела по PR (пресс-службы). Пресс-секретарь или руководитель пресс-службы (отдела по PR) должен иметь прямой выход на руководителя, обладать в полной мере информацией, предоставляемой другими подразделениями о текущей деятельности компании, ее сильных и слабых сторонах и принимать участие в планировании мероприятий с участием руководства компании. Что касается распределения функций между штатным персоналом PR-отделов, здесь многое зависит от потребностей корпорации или индивидуальных способностей сотрудников.

Следует обратить внимание на то, что самую высокую должность в отделе обычно занимает сотрудник, отвечающий за связи с прессой и вопросы публицити. Объясняется это тем, что объем работы и нагрузки здесь наиболее значительны. Остальными направлениями работы PR-отдела руководит лично его начальник. Сюда относятся вопросы связи с местным населением, акционерами, продвижение организации в целом (институциональный промоушн), связи с государственными органами, персоналом компании и т.д. В больших компаниях, имеющих филиалы или предприятия в разных регионах, создаются автономные PR-отделы на местах. В таких случаях штатные PR-сотрудники могут находиться в двойном подчинении: быть непосредственно подотчетными региональному вице-президенту или директору филиала, а в вопросах общей политики корпорации (пунктирно) — центральному отделу публик рилейшнз. В еще более крупных корпорациях, где каждое отделение или филиал имеют самостоятельный рынок, центральный PR-отдел назначает специальных ответственных за работу и ока-

зание помощи каждому из этих отделений корпорации. Такие лица, как правило, большую часть своего рабочего времени занимаются вопросами продвижения и паблсити товаров своих отделений. Остальные сотрудники центрального PR-отдела выполняют другие штатные PR-функции и создают паблсити для товаров тех подразделений, которые недостаточно велики, чтобы выделить специальных ответственных для обслуживания их на постоянной основе.

В очень крупных и децентрализованных корпорациях в каждом из отделений создаются автономные PR-офисы, самостоятельно выполняющие весь набор штатных функций. Штат таких офисов подотчетен первому руководителю отделения корпорации (в особенности, если это завод или фабрика), сохраняя при этом определенную подотчетность центральному PR-отделу, который координирует реализацию общей политики корпорации. Автономные PR-офисы могут обращаться за советами или помощью (особенно в критических ситуациях) в центральный PR-отдел.

1.2. Квалификационные характеристики и профессиональные требования к должностям специалистов отдела связей с общественностью

Рассмотрим особенности квалификационных и профессиональных характеристик основных должностей PR-подразделения.

Начальник отдела по связям с общественностью. В крупных компаниях должность начальника отдела по связям с общественностью является самостоятельной и рассматривается руководством компании в качестве одной из ключевых. Нередко она называется «начальник департамента по связям с общественностью». Целью его работы является разработка концепции и контроль над реализацией сформулированного в данном документе комплекса мероприятий, направленных на формирование и поддержание положительного образа компании в глазах общественности. Эти мероприятия должны приносить очевидную прибыльность всей компании.

Основные направления деятельности начальника отдела по связям с общественностью могут быть сформулированы следующим образом:

- Разработка концепции компании в сфере связей с общественностью. В этой области должны быть отражены ключевые задачи. Начальник отдела выступает инициатором разработки оригинальных идей для представления новостей компании и организации массовых акций.

- Разработка и реализация стратегических и тактических планов по всем направлениям деятельности в области связей с общественностью в рамках задач, поставленных руководством компании.

- Контроль над реализацией намеченных планов по связям с общественностью сотрудниками отдела, стимулирование активных и компетентных сотрудников.

- Контроль над сбором информации о внешней среде и анализ общественного мнения о деятельности компании. В связи с этим должна производиться разработка мероприятий, направленных на достижение основных целей работы компании.

- Регулярные коммуникации с руководителями, а также персонами, влияющими на изменения общественного мнения – политиками, деятелями культуры, науки и т. д.

- Разработка научно обоснованного прогноза социально-политических процессов, так или иначе касающихся вопросов основной деятельности компании. В некоторых случаях для этого следует использовать внешнее консультирование.

- Разработка и согласование с руководством компании бюджета PR-подразделения.

- Управление финансовыми потоками в рамках PR-подразделения и контроль эффективности использования финансовых средств.

- Отбор внешних PR-компаний или организаций для проведения периодически необходимых работ.

- Разработка стандартов отчетов по итогам проведения кампаний в области связей с общественностью.

- Текущий контроль ежедневной работы подразделения по связям с общественностью.

- Помощь и консультирование структурных подразделений компании по всему спектру проблем работы с общественностью.

- Разработка раздела «Связи с общественностью» при составлении бизнес-плана компании.

- Оценка результатов, достигнутых в ходе реализации плана мероприятий в области связей с общественностью, и повышение эффективности работы подразделения по связям с общественностью.

Деловые и личные качества руководителя.

Что важно для руководителя. Руководитель любого уровня желает иметь здоровый, способный личный состав. Обычно этим понятием определяют такие его качества, как стабильность (мало увольнений), высокая производительность труда, высокая квалификация сотрудников, психологическая совместимость и, как следствие этого, – отсутствие конфликтов на почве служебных отношений, отсутствие прогулов и т. п.

В контексте рассматриваемой проблемы к этим характеристикам следует отнести конструктивное участие в реализации программы оптимизации человеческих отношений (прежде всего со стороны самого руководителя). Эта программа ничего не говорит о повышении эффективности коллективного труда, однако именно к возрастанию производительности, удовлетворенности работой приводят в конечном итоге все ее идеи (осуществленные, разумеется). Ведь предельные результаты в труде достигаются не столько интенсификацией, сколько разумной организацией общего дела. Задача состоит в том, чтобы указать руководителю на проблему внутренних отношений, ставших препятствием для согласованной работы и, следовательно, высоких результатов отдела, всей фирмы.

Руководитель заинтересован в разработке эффективного плана оптимизации своих отношений с сотрудниками, чтобы действовать в любой из предусмотренных ситуаций с некоторым опережением событий, выигрывая тем самым время для принятия взвешенных решений. Если он начинает реагировать на кризис отношений с самых ранних стадий его развития, то может погасить тлеющий костер вражды или непонимания в самом зародыше.

Для руководителя его «человеческие отношения» со своим аппаратом, служащими, службами в самом кратком изложении означают:

- доверие и взаимопонимание сверху донизу, между всеми иерархическими уровнями управления;

- осведомленность всех обо всем, что происходит «наверху», в исполнительных структурах, в соседних (горизонтальных) подразделениях;

- удовлетворенность каждого сотрудника своим положением в офисе, на работе вообще – в силу того, что каждый получает от шефа дело, которое ему по душе;

- бесконфликтность на работе, готовность всех и каждого – начальника и подчиненного – к компромиссам;

- физическое здоровье, приветливость и радушие руководителя и каждого сотрудника в ходе работы, в общении друг с другом (физическое здоровье понимается в самом прямом смысле – не курить, не пить, заниматься физкультурой, правильно отдыхать, появляться на людях опрятно и со вкусом одетым и т. п.);

- предприимчивость, инициатива, изобретательность, широкий кругозор при выполнении поручений шефа;
- предсказуемость поступков и поведения как руководителя, так и служащих, определенность суждений, надежность обещания, твердость слова;
- радость общения со своими коллегами, умение держать улыбку.

Что подчиненные ожидают от руководителя? Программа «человеческих отношений» исходит из постоянных информационных потребностей служащих: всегда быть в курсе дела относительно планов на будущее своего руководства (об общей политике фирмы, о вновь создаваемых рабочих местах, вакансиях, о продвижениях по службе, об изменениях служебных обязанностей).

Правдивость и честность такой информации не должны подвергаться сомнению.

Постоянство, систематичность сообщения служебной информации – условия стабильности внутренних отношений.

Сам руководитель информирует о приоритетных для служащих событиях, зная, что таким образом сообщенные новости урезонируют самые критические возражения, исключают кривотолки.

Уважительное обращение со служащим во всех ситуациях только прибавляет достоинства и авторитета руководителю.

Обсуждать планы, перспективы, проблемы, общие для руководства и подчиненных ему служащих, значит находить дополнительную «подпитку» конструктивным идеям и концепциям развития фирмы.

Выработка решений должна превратиться в коллективную процедуру с участием всех желающих; забота руководства – выработать форму быстрого подключения каждого служащего к решению очередной проблемы (способы поощрения участников, правила «игры» и т. п.).

Личный вклад каждого служащего в коллективный успех должен быть признан и отмечен руководством, иначе приближение следующих кризисов и проблем не получит общего отпора, разнообразных поисков путей преодоления трудностей.

Каждый руководитель находит наилучшие формы плодотворных отношений со служащими. При этом должно уважаться правило обязательного применения высказанных идей: не использовать высказанные предложения вреднее, чем вообще не приглашать служащих к обсуждению общих проблем. Вся информационная работа с личным составом не может выполняться формально. Информация для информации полезна только в бюрократических структурах; никакие «человеческие отношения», планы и программы не нуждаются в подобного рода омертвлении конструктивных идей, творческой мысли вообще.

Корпоративный престиж подчеркивается умелым руководством, основанным на профессионализме руководителей. Не случайно уже давно стало аксиомой, что репутация организации в значительной степени обуславливается поведением ее руководителей.

В книге руководителя компании «Дженерал моторс» Д.М. Гвишиани «Организация и управление» приводятся следующие предписания, которые можно рекомендовать в качестве императива (т.е. побуждения к моральному действию) любому начальнику PR-отдела:

- Твоя задача – вести общую техническую политику и решать ежедневно возникающие затруднения.
- Будь внимателен к критике и улучшающим предложениям, даже если они непосредственно тебе ничего не дают.
- Будь внимателен к чужому мнению, если даже оно неверно. Имей бесконечное терпение.
- Будь справедлив, особенно в отношении подчиненных.

- Будь вежлив, никогда не раздражайся.
- Будь краток.
- Всегда благодари подчиненного за хорошую работу.
- Не делай замечаний подчиненному в присутствии третьего лица.
- Никогда не делай сам того, что могут сделать твои подчиненные, за исключением тех случаев, когда это связано с опасностью для жизни.
- Выбор и обучение умного подчиненного – всегда более благодарная задача, чем выполнение дела самим.
- Если то, что делают твои сотрудники, в корне не расходится с твоими решениями, давай им максимальную свободу действий. Не спорь по мелочам, мелочи только затрудняют работу.
- Не бойся, если твой подчиненный способнее тебя, а гордись таким подчиненным.
- Никогда не испытывай своей власти до тех пор, пока все остальные средства не использованы. Но в этом, последнем, случае применяй ее в максимально возможной степени.
- Если твое распоряжение оказалось ошибочным, признай ошибки.
- Всегда старайся во избежание недоразумений давать распоряжение в письменном виде.

Формальные требования к начальнику отдела по связям с общественностью должны быть следующими: высшее образование по специальности PR (в крупных компаниях эту должность обычно занимают специалисты высшей квалификации, имеющие ученую степень кандидата или доктора наук); опыт работы в аналогичной должности не менее трех лет. Кандидат на эту должность должен иметь опыт проведения PR-кампаний, знать все особенности работы и иметь широкий круг наработанных контактов.

Специалист по созданию и распространению оперативной информации. Цель работы специалиста по созданию и распространению оперативной информации состоит в своевременном информировании общественности обо всех событиях, которые идут в компании, в рамках стратегических планов компании по формированию и поддержанию положительного образа в глазах общественности.

Основные направления работы специалиста по созданию и распространению оперативной информации таковы:

- Подготовка текстов информационных сообщений и размещение их на информационных носителях собственной компании, носителях новостных и информационных агентств, а также в местных и центральных средствах массовой информации.
- Поддержание коммуникаций с руководством всех структурных подразделений компании для получения новостей обо всех сторонах деятельности компании.
- Анализ полученной информации и организация исходящего новостного потока, направленного во все подразделения компании.
- Согласование с руководителем PR-отдела перечня текущих новостей отдела и получение его согласия на распространение этих новостей.
- Рассылка новостей по информационным каналам и СМИ.
- Непрерывный анализ входящих информационных потоков и новостей, а также подготовка отчетов и аналитических материалов для руководства компании о появлении тех или иных оценок в СМИ, касающихся деятельности компании.
- Совершенствование организационной культуры отдела, оптимизация форм и стилей подачи новостных материалов в соответствии с требованиями отдельных СМИ.
- Верификация (проверка) новостей.
- Подготовка (при необходимости) эффективных опровержений и возражений.

Требования к специалисту по созданию и распространению оперативной информации должны быть следующими: высшее образование (ПР или факультет журналистики); опыт журналистской работы в СМИ (не менее двух лет); знание теории управ-

ления информацией; общая эрудированность; наличие новостных материалов, опубликованных в центральных СМИ.

Менеджер по работе со СМИ. Цель работы менеджера по работе со СМИ заключается в поддержании информационного присутствия компании в масс-медийной среде: телевидении, радио, Internet и бумажной прессе.

Основные направления деятельности менеджера по работе со СМИ:

- Подготовка концепции компании в сфере распространения информации и программы выхода новостей, сюжетов и других материалов о деятельности компании в масс-медийном пространстве.

- Установление и поддержание коммуникаций с ведущими представителями масс-медиа.

- Разработка концепции и планов новостных и тематических публикаций в печати и других видах СМИ.

- Регулярное предоставление СМИ официальных сообщений, комментариев экспертов компании и других аналитических и информационных (журналистских) материалов, посвященных деятельности компании.

- Оказание содействия переговорному процессу, касающемуся участия представителей компании в наиболее популярных телевизионных программах в качестве приглашенных гостей и экспертов.

- Публикация в печати статей и видеоматериалов на телевидении, рассказывающих о деятельности компании.

- Текущая работа по подготовке информационно-справочных материалов-ответов на запросы СМИ и других сторонних организаций о деятельности компании.

- Мониторинг материалов в СМИ о деятельности компании (статьи, сюжеты и т. д.), своевременная реакция на них в соответствии с достигнутыми между компанией и СМИ договоренностями.

- Организация работы и оказание содействия журналистам на пресс-конференциях, брифингах, при проведении интервью руководителей компании представителям СМИ.

- Организационное содействие журналистам, осуществляющим сбор и подготовку материалов о компании для публикации в печати, теле- или радиопередачах.

- Проведение аккредитации журналистов, освещающих деятельность компании.

- Поддержание переговорного процесса со СМИ (телевидение, радио, печатные издания, информационные агентства, каналы Internet), направленного на обеспечение информационного сопровождения специальных проектов компании.

- Непрерывный мониторинг сообщений и аналитических материалов в СМИ о компании, подготовка отчетов и служебных записок для руководства о появлении различной, прежде всего негативной, информации о работе компании.

- Подготовка (по мере необходимости) объяснительных писем и опровержений.

- Верификация (проверка достоверности) опубликованных в СМИ сведений о разных сторонах деятельности компании.

Требования к менеджеру по работе со СМИ должны быть следующими: высшее образование (обычно – PR или факультет журналистики); опыт PR и журналистской работы (не менее двух лет); наличие развитых коммуникаций с журналистами центральных электронных и печатных изданий.

Журналист. Работа журналиста заключается в написании официальных сообщений, посвященных различным сторонам деятельности компании, для всех видов СМИ, а также подготовке текстовых материалов, необходимых для ежедневной работы PR-отдела и в рамках проведения специальных мероприятий по связям с общественностью.

Основными направлениями деятельности журналиста можно назвать следующие:

- Написание пресс-релизов о деятельности компании для СМИ.
- Подготовка статей и других информационных и аналитических материалов для размещения как в печатных, так и в электронных СМИ.
- Подготовка текстовых материалов – книг и брошюр о работе компании.
- Аудит (проверка) текстовых материалов, касающихся официальной переписки и других документов по требованию руководства.
- Составление и редактирование текстов для специальных мероприятий: приглашений, коммерческих предложений, пресс-папок, бюллетеней, каталогов и иных представительских продуктов.

Требования к журналисту обычно следующие: высшее образование (факультет журналистики); опыт журналистской работы в печатных СМИ (не менее двух лет); наличие публикаций в центральных СМИ.

Спичрайтер. Целью работы спичрайтера является подготовка готовых текстов для публичных выступлений руководства компании.

В связи с этим, основными направлениями деятельности спичрайтера являются:

- Написание текстовых материалов для следующих событий – интервью, пресс-конференций, брифингов и других публичных выступлений.
- Подготовка представительских документов.
- Написание текстовых сообщений для официальной переписки руководства компании.
- Аудит и редакторская правка готовых текстов по заданию руководства.

Требования к спичрайтеру обычно следующие: высшее образование (PR или факультет журналистики); опыт работы в аналогичной должности либо наличие журналистской практики в СМИ (не менее двух лет).

Профессиональные обязанности и качества любого PR-специалиста.

Специалист по связям с общественностью для эффективной работы в данной сфере должен обладать множеством профессиональных качеств.

Прежде всего, он должен досконально знать область своей деятельности. Сотрудник отдела по связям с общественностью должен всегда находиться в информационной среде. Действительно, знание сферы бизнеса, последних тенденций в развитии экономики и политики, понимание всех этих процессов – важное условие успешной деятельности.

Другим важным качеством сотрудника PR-отдела является владение коммуникационными знаниями, – действительно, глубокое понимание особенностей работы средств массовой информации, фундаментальные познания в сфере социологии и многие другие качества должны быть присущи специалисту по связям с общественностью. Сюда же можно отнести владение журналистскими навыками (умение писать тексты речей, статьи, пресс-релизы и др.).

С этим качеством тесно связано еще одно – оно состоит в умении письменного изложения собственных мыслей. Строго говоря, это одно из ключевых требований. Анкеты, статьи, сценарии для сюжетов, брошюры, годовые отчеты, доклады и отчеты клиенту – все это требует умения письменно излагать собственные мысли. Человек, не обладающий данными качествами, не сможет успешно работать в области связей с общественностью.

Кроме того, сотрудник отдела по связям с общественностью должен обладать хорошей технической подготовкой. Индустрия PR сейчас более основана на науке с использованием последних коммуникационных и компьютерных технологий, баз данных автоматизированного пресс-мониторинга и аналитических процессов. В этой связи важным требованием к PR-специалисту становится умение работать на компьютере – владение основными программными продуктами на уровне хорошо подготовленного

пользователя является обязательным условием эффективной работы в отделе. С данным качеством тесно увязывается знание системы Internet.

Наличие широкого кругозора сотрудника также является частью системы требований к специалисту отдела по связям с общественностью. Он должен постоянно находиться в курсе последних мировых событий, а также того, что происходит в его собственной стране.

Знание законов функционирования бюрократического аппарата является другим обязательным качеством сотрудника отдела по связям с общественностью. Не понимая того, как работают бюрократические механизмы, невозможно добиться того, чтобы они работали в интересах конкретного сотрудника.

Наличие управленческих знаний и навыков также весьма актуально. Не имея подобных качеств, специалист не сможет рассчитывать на уважение и высокое положение в компании, он также не сумеет заставить других слушать и соглашаться с его точкой зрения.

Коммуникабельность является еще одним важным составным элементом программы сотрудника департамента по связям с общественностью.

Спокойствие. Даже если человек переживает тягостное эмоциональное состояние, если у него под контролем находятся несколько проектов одновременно и все они реализуются плохо, сотрудник отдела по связям с общественностью должен сохранять внешнее спокойствие при работе с клиентом.

Гибкость. Работники департаментов по связям с общественностью должны обладать быстрой реакцией и способностью оперативно переходить с одного задания на другое, если того требуют обстоятельства и руководство.

Чувствительность. Сотрудники отделов должны быть внимательны к оттенкам в человеческих отношениях и соблюдать профессиональную этику. Они должны иметь терпение внимательно выслушивать собеседника, понимать все, что им сказано, и то, что осталось невысказанным, и действовать соответственно. Это относится как к устной, так и к письменной информации.

Надежность и честность. Часто появляется ситуация, когда клиент или руководитель предоставляет сотруднику отдела конфиденциальную информацию. В этом случае ему нельзя их подводить, разглашать информацию, иначе в дальнейшем такому человеку уже не будут доверять.

Финансовая интуиция. Сотрудник департамента по связям с общественностью должен понимать механизмы формирования и расходования бюджета, он должен иметь полное представление и о финансовых возможностях клиента. Таким образом, сотрудник отдела по связям с общественностью должен знать, что и как нужно сделать в различных финансовых ситуациях, финансовая интуиция должна распространяться на работу всего агентства в целом. Таким образом, сотрудник отдела по связям с общественностью должен иметь представление о том, какими способами компания зарабатывает деньги, и четко видеть собственную роль в этом процессе.

Сотрудник департамента по связям с общественностью должен знать механизмы достижения нужной реакции людей. В сфере по связям с общественностью важным инструментом является психология. Иными словами, консультанты по связям с общественностью должны обладать хорошими познаниями в сфере мотивационной психологии.

Это нужно для того, чтобы понять, что основной целью PR-работы является не публикация статей и других материалов, а достижение необходимого для интересов компании поведения людей.

Воля к победе и успеху. Этим качеством обладают все преуспевающие люди – от ученых до политиков. Сотрудникам отделов по связям с общественностью такое качество также очень необходимо. Энергия, воля к достижению результата и дух состяза-

ния являются теми качествами, которым нельзя научить. Однако все это должно быть присуще каждому, кто связал свою судьбу с работой в сфере связей с общественностью. Талант и эрудированность могут оказаться бесполезными, если человек не настроен на борьбу за достижение наилучших результатов.

Способность эффективно организовать свое рабочее время – это еще одно важное качество сотрудника отдела по связям с общественностью. Дело в том, что к отделу по связям с общественностью руководители компании предъявляют жесткие сроки исполнения заданий. Соответственно, сотрудники отдела должны укладываться в эти жесткие сроки, даже если они полагают, что это почти нереально. Определенным преимуществом работы департамента по связям с общественностью является то, что рабочее время сотрудников в основном не контролируют. Это дает возможность самостоятельно планировать свое время, проявляя при этом творческий, нестандартный подход.

Сотрудник департамента по связям с общественностью обязан рассматривать проблемы клиента как свои собственные, т. е. идентифицировать себя с клиентом. Сотрудник департамента по связям с общественностью всегда должен использовать местоимения «мы» и «нас», если речь идет о клиенте и его бизнесе. Эти понятия должны отражать его отношение к клиенту. Он действительно должен стать частью дела клиента, погрузиться полностью в его проблемы, мыслить его категориями. Сотрудник должен демонстрировать клиенту, что он и его интересы для него важнее всего.

Основные виды деятельности человека, работающего в сфере связи с общественностью, независимо от занимаемой должности:

- Программирование работы в сфере связей с общественностью, осуществление анализа рисков и возможностей, определение целей, выработка рекомендаций и планирование действий, оценка результатов. При этом необходимо понимать тонкости управления (менеджмента) и интересы различных клиентов.

- Коммуникация с представителями масс-медиа. В данном случае речь идет о налаживании и поддержании взаимовыгодных контактов со СМИ. Это имеет отношение как к региональным, так и (в основном) к общенациональным печатным изданиям, выходящим для большой аудитории. То же самое относится к радио- и телекомпаниям. В любом случае использование СМИ должно отвечать интересам компании.

- Писательская деятельность и редакция. Данная работа требует наличия литературного и художественного вкуса.

- Корпоративное отождествление. Это понятие означает поддержку организации через ее общую рекламу, рекламирование имени компании и укрепление ее репутации.

- Продукция. Здесь речь может идти о производстве брошюр, отчетов, фильмов и мультимедийных программ. Все эти информационные продукты выступают важными средствами коммуникаций. Для достижения успеха в этом деле также необходимо хорошее знание современных технологий управления.

- Коммуникация с профессиональными общностями людей и отдельными их представителями, в том числе на выставках, презентациях и различных митингах.

- Исследовательская работа и оценка результатов. Сначала сотрудник отдела по связям с общественностью должен получить информацию, затем проанализировать ее. Причем данная оценка должна учитывать множество показателей, в том числе и продолжительность PR-программы.

Участие в организации и работе специальных мероприятий. К таковым можно отнести пресс-конференции, выставки, дни «открытых дверей», соревнования, праздничные мероприятия, награждения. Все это привлекает внимание потенциальных клиентов и инвесторов. Чтобы успешно выполнять обозначенные направления деятельности сотрудник PR-отдела должен обладать комплексом не только профессиональных, но и личных качеств, наличие которых дает возможность организовать эффективные произ-

водственные отношения. Об этих качествах пойдет речь ниже. Наилучшим способом организации производственных отношений на Западе часто называют теорию «человеческих отношений».

Доктрина (теория) «человеческих отношений». Теория «человеческих отношений» на производстве была разработана американскими социологами Мэри Фоллет, Элтоном Мэйлом и Фрицем Ротлисбергом и др. Ее суть сводится к признанию решающего воздействия субъективного фактора на ход и результаты материального производства, управления и бизнеса. Согласно теории «человеческих отношений» человеческий ресурс производства не иссякает (в отличие от материального), если, конечно, рабочий или служащий душой и телом связывается с производством.

Ниже представлены некоторые основные положения данной теории. Уникальность человека на производстве состоит в том, что он может достичь полной «свободы», лишь полностью растворившись в группе.

Социальное и психологическое положение рабочего на производстве имеет более важное значение, чем сама работа, сам производственный процесс со всеми его технологическими и физическими требованиями.

Жесткая иерархия, формализация управления несовместимы с природой человека.

Неформальные аспекты управления требуют тщательного изучения и использования в организации производства.

Просвещение служащих о целях и проблемах фирмы создает корпоративное сознание и гордость за собственное место работы.

Групповые решения вовлекают рабочих и служащих в процесс выработки управленческих решений.

Паритетное управление подразумевает учет руководством мнений и предложений подчиненных (учет обратной связи управленческого процесса).

Групповые ценности – наиболее важный ориентир оптимизации человеческих отношений на производстве.

Конфликты на производстве, конфликты руководства и подчиненных вполне разрешимы без социальных потрясений, если найден выгодный для предпринимателя способ удовлетворения социальных и психологических потребностей рабочих и служащих.

Мотив материальной выгоды не рассматривается руководством в качестве «вечного двигателя», т. к. люди работают за деньги, пока не реализуют свои представления о «хорошей жизни», дальше начинают работать мотивы личной ответственности за результаты труда (потребности более высокого уровня).

Прогресс форм сотрудничества людей на производстве, руководителей и подчиненных – основа основ человеческих отношений.

Излюбленные изречения основателей и последователей доктрины человеческих отношений: устраните страх, и люди станут работать лучше; счастливый рабочий есть эффективный и производительный рабочий; если бы сотрудничество людей прогрессировало вслед за развитием технологий, человечество избежало бы многих войн.

В связи с тем, что специалист в области PR отвечает за формирование доверительных внутрикорпоративных отношений, то одним из важнейших квалификационных умений является правильная ориентация в пространстве корпоративных взаимоотношений. Корпоративные отношения на профессиональном и человеческом уровне развиваются внутри коллектива (сотрудников и т. д.) на разных уровнях, внутри малых групп и между малыми группами на производстве (в процессе труда).

Совет директоров вместе с главой фирмы (корпорации) вырабатывает общую стратегию совместной деятельности, общую политику и единый стиль взаимоотношений сотрудников на работе.

Правление занимается выработкой организационной модели взаимодействия крупных звеньев корпорации (отделов, служб, подразделений и т. п.).

Руководители направлений, отделов или старшие (ответственные) исполнители выработанных моделей и программ совместной деятельности озабочены налаживанием эффективного вклада своего подразделения в общую программу. Им помогают заместители, менеджеры, контролеры.

Технический аппарат, исполнители конкретных планов, заданий, поручений связывают руководителей высшего и среднего звена с производством (рынком).

Канцелярские служащие обеспечивают документальное оформление управленческой деятельности.

Производственные органы связаны непосредственно с изготовлением продукции, ее реализацией на рынке. С этими подразделениями тесно работают отделы маркетинговых исследований.

Акционеры фирмы (корпорации, компании), финансируя производственные планы и программы, оказывают существенное влияние на весь «климат» корпоративных отношений.

Семьи сотрудников корпорации, занимающих любую ступеньку служебных (корпоративных) табелей о рангах, – мощный стабилизирующий фактор внутрифирменных отношений. Ответственность за благосостояние семьи, риск потерять семейное благополучие побуждают каждого сотрудника ценить высокооплачиваемое рабочее место, строить оптимальные «человеческие» отношения с коллегами и руководством.

Кредо «человеческих отношений» четко оговаривает обязательства руководства (администрации) в части информационного обеспечения всех сотрудников (точность, непредвзятость, уважение мнений оппонента и собеседника, отношение к служебной информации и т. п.).

Правила построения отношений с топ-менеджментом и место PR-отдела в структуре компании. У каждого руководителя компании имеется свое понимание роли и места PR-отдела. Это относится и к его заместителям, руководителям других отделов. Они всегда отталкиваются от личного опыта и поверхностных знаний, которые в основном ограничиваются пресс-релизами, статьями в прессе и презентациями. Если PR-отдел работает эффективно, то его сотрудники постепенно получают соответствующее признание топ-менеджмента. Но руководители, как правило, интересуются не процессом коммуникации как таковой, а тем, как этот процесс поможет им добиться определенных целей в бизнесе. Таким образом, для того чтобы руководство одобряло работу PR-отдела, а сотрудники были равноправными членами менеджмента компании, необходимо постоянно показывать хороший результат деятельности отдела.

Кроме того, нужно поддерживать интерес руководства к PR-отделу. Для этого его сотрудники прибегают к регулярному информированию. В большинстве организаций используют множество способов. Некоторые из них представлены ниже.

1. Отчет о встречах. После важной встречи по центральным моментам деятельности нужно составить резюме встречи, указать действия, которые будут предприняты, представить результаты и сроки.

Данный отчет адресуется тем, кто задействован в проекте, и тем, кто участвовал во встрече. При этом отчет не следует слишком детализировать. Здесь нужно показать узловые моменты и договоренности.

2. Ежемесячные отчеты. Хорошо подготовленный отчет в конце каждого месяца нередко используется для поддержания связи с руководством. Отчет должен иллюстрировать весь спектр деятельности отдела за данный период времени, а также ее результаты.

3. Ежеквартальные отчеты. Они являются еще более действенными, чем ежемесячные. Хороший отчет – короткий, показывающий развитие или достижение установленных целей. В некоторых компаниях такие отчеты обсуждают при частной беседе, но не всегда и не везде руководителю PR-отдела удается пробиться к руководителю для обсуждения отчета.

4. Итоговая встреча с руководством. Отчет о годовой деятельности включает сравнение определенных целей и задач с результатами деятельности отдела. Здесь также могут быть представлены вышедшие в СМИ материалы и результаты исследований. На этой встрече следует обсудить предложения отдела по связям с общественностью на следующий год. Это самая большая возможность показать полезность PR-отдела для организации.

5. План на год.

6. Подчеркивайте свои достижения в беседах с руководством. Но делать это надо аккуратно, не слишком показывая свои эмоции.

7. Отношение к слухам. Руководство компании необходимо снабжать только проверенными фактами.

8. Незамедлительно сообщать о триумфах. Необходимо контролировать, что руководство информировано об успехах. Это может отразиться на зарплате, бонусах и продвижении по службе.

9. Неформальные встречи. Иногда руководителю PR-отдела сложно официально обсудить с ключевыми людьми в компании необходимые вопросы. Поэтому следует использовать другие возможности привлечь их внимание: кафе, спортивные клубы и другие учреждения.

Если PR-деятельность в компании признана нужной, то начальник PR-отдела (он может быть в ранге вице-президента) участвует в принятии стратегических решений. Поэтому ему необходимо участвовать в рабочих совещаниях руководства. Существует несколько путей укрепить свое положение в компании. Для этого нужно постоянно показывать свою компетентность и роль в организации. Если начальник или сотрудник отдела по связям с общественностью был приглашен на совещание, он должен знать, о чем на нем пойдет речь. Следует быть подготовленным лучше всех, скрупулезно изучить всю информацию по теме совещания и быть готовым ее обсудить. Если тема прямо касается сферы PR-деятельности, следует изложить самые важные пункты письменно и раздать их присутствующим. Будучи подготовленным, руководитель PR-отдела может принимать активное участие в обсуждении стоящих перед компанией проблем.

Не следует давать непродуманных ответов. На совещаниях иногда формируется атмосфера, при которой от сотрудника ждут быстрого ответа на какой-либо вопрос. В таких случаях сотруднику не нужно торопиться, лучше взять тайм-аут для обдумывания или глубокого изучения проблемы. Только потом можно предоставить ответ.

Все следует исполнять в срок. Если для выполнения работы был определен срок, лучше сделать все раньше, а не в последнее время. Никогда нельзя брать на себя невыполнимых обязательств. Следует всегда быть на связи. Рабочий день – это не только восемь часов: всегда могут появиться чрезвычайные ситуации, когда руководству может понадобиться ваша работа. Демонстрация сотрудником своей готовности помочь в любое время дня и ночи всегда будет по достоинству оценена.

Следует тщательно устанавливать бюджет. Прежде чем начинать какую-либо деятельность по PR, необходимо иметь средства на нее. Если PR-концепция одобрена руководством, получено согласие на выделение нужной суммы на ее реализацию, тогда этот пункт можно пропустить. Если нет, то предстоит трудный путь его убеждения в оправданности затрат.

Нужно быть в курсе новейших коммуникационных технологий. Новейшие и, скорее всего, более эффективные технологии могут помочь организации достичь своих стратегических и тактических целей лучше и с наименьшими затратами. Их всегда можно позаимствовать из последних книг по этой проблематике, в новостных группах и системе Internet.

1.3. Организационно-правой статус PR-службы в организации

Организационная структура PR-подразделения, его функции, цели задачи, права и обязанности сотрудников, степень ответственности, вертикальные связи, формирование бюджета фиксируются в «Положении» о PR-подразделении. Единого универсального Положения не существует в силу разноформатности PR-структур, обусловленных вышеперечисленными факторами. Но можно выделить некоторые разделы Положения как уставного документа, являющиеся необходимыми.

1. Общие положения: на основе каких документов создается и функционирует структура, чем руководствуется (законы, указы, приказы).

2 Цели, задачи, принципы функционирования PR-структуры в связи с деятельностью конкретной организации, в рамках которой она создается и спецификой PR-деятельности как направления менеджмента организации. Перечень функциональных обязанностей PR-подразделений, связанных с выполнением возложенных на них задач, не всегда одинаков в разных компаниях. Однако существует определенный набор стандартных функций, без которых не может обойтись ни один PR-отдел.

2.1 Определение общей PR-политики. PR-отдел разрабатывает и предлагает руководству ключевую концепцию политики корпорации в сфере связей с общественностью, высказывает свое мнение при выработке решений по общим вопросам, помогает корпорации находить и занимать определенную PR-позицию в той или иной ситуации. Такого рода рекомендации PR-отдел дает главным образом высшему руководству корпорации, но в некоторых случаях и руководству отдельных подразделений.

2.2 Подготовка заявлений корпорации. Подготовка руководителями корпорации речей и заявлений связана не только с высказыванием их личных мнений. При подготовке этих заявлений PR-специалисты сами часто активно участвуют как в их разработке, так и в оглашении политики компании.

2.3 Паблिसити для корпорации в целом. PR-отдел разрабатывает и публикует в средствах информации сведения о деятельности компании, отвечает на вопросы журналистов, готовит и размещает рекламные материалы о корпорации в целом (институциональная реклама) и ее отдельных подразделениях.

2.4 Паблисити продукции корпорации. PR-отдел с помощью проблемных статей, использования каналов новостей распространяет сведения о достоинствах новых товаров, планирует и проводит кампании по продвижению их на рынке.

2.5 Связи с государственными органами. PR-отдел поддерживает постоянные связи с государственными учреждениями различных уровней; готовит доклады о тенденциях государственной политики, которые могут оказать влияние на работу компании; вырабатывает в случае необходимости рекомендации относительно ответной линии поведения компании; оказывает помощь в подготовке показаний руководства компании следственным органам или депутатским комиссиям; непосредственно участвует в разработке программ, направленных на продвижение точки зрения компании в законодательных или исполнительных органах власти (лоббирование).

2.6 Связи с местным населением. PR-отдел обеспечивает контакты с общественностью предприятия; проводит или координирует акции корпорации, направленные на поддержание добрых отношений с местными жителями, включая соблюдение норм за-

щиты окружающей среды, осуществление политики равных возможностей найма на работу в компании, участие в программах городского развития, доведение до сведения общественности проблем и нужд компании и т.д.

2.7 Связи с клиентами. Данная сфера коммуникаций компании с акционерами и инвесторами в самом широком смысле этого слова призвана содействовать с помощью информации о компании и достигнутых ею финансовых успехах ее позитивному восприятию инвесторами. PR-отдел принимает участие в подготовке годовых отчетов, планирует и проводит собрания акционеров компании, встречи с ними по вопросам надежности их акций.

2.8 Институциональная реклама. PR-специалисты разрабатывают программы, направленные на завоевание расположения ключевых групп общественности. Для этого готовится специальная литература, осуществляется реклама компании как социального института, организуются специальные события.

2.9 Донорская деятельность корпорации. PR-сотрудники разрабатывают политику пожертвований, рассматривают обращения к компании за спонсорской поддержкой. Они руководят именованным фондом компании (если таковой существует), определяют претендентов на поощрения и награды за счет средств этого фонда.

2.10 Печатные органы для персонала компании. PR-отдел занимается подготовкой и изданием специальных журналов для сотрудников, выпускает газеты, пресс-бюллетени, доводит до сведения персонала компании письменные приказы и распоряжения руководства и т.д.

2.11 Прием гостей. Сотрудники PR-отдела организуют и проводят экскурсии по предприятиям компании, готовят торжественные мероприятия и праздники для персонала и гостей компании.

2.12 Координация и интегрирование всех направлений PR-работы компании в целом и ее отдельных подразделений.

2.13 Организация и выполнение учебных и специальных образовательных программ.

3 Должностные обязанности, права полномочия руководителя PR-подразделения, квалификационные требования, предъявляемые к кандидату на замещение данной должности.

4 Должностные обязанности, права полномочия специалистов PR-подразделения, квалификационные требования, предъявляемые к кандидатам на замещение данной должности. (Пункты 3 и 4 фиксируются в более подробном виде в Должностных инструкциях для специалистов).

5 Порядок подчиненности PR-подразделения.

5.1 Порядок взаимодействия PR-подразделения с другими структурными подразделениями организации.

5.2 Порядок взаимодействия PR-подразделения с внешними структурами (СМИ, государственными, общественными, коммерческими).

5.3 Порядок предоставления информации PR-подразделением руководству и внешним структурам. (В ряде случаев, если деятельность организации может иметь широкий общественный резонанс и высокую социальную значимость предусматривается пункт об аккредитации журналистов).

5.4 Порядок предоставления информации и других видов помощи PR-подразделению со стороны внешних и внутренних структур.

6 Формирование бюджета PR-подразделения. Имеются существенные различия в случае PR-подразделения как структурного элемента организации, которое работает на бюджетной основе, имеет штатное расписание, постоянный мотивационный механизм, фиксированную плату, не имеющего потребности в получении прибыли и коммерче-

ского PR-агентства, живущего за счет доходов. Для коммерческого PR-агентства следует выработать систему оплаты за выполненные работы с учетом ряда факторов: затраченное время, профессиональный уровень специалистов (квалификацию), сложность и масштаб задания, степень предполагаемой ответственности, объем и характер рассматриваемой и подготавливаемой документации. Можно определить оплату поэтапно: на проведение исследований, разработку и согласование концепции, на реализацию программы, административные издержки. Рабочие расходы и издержки должны покрывать такие статьи как печать, фотография, видеосъемка, работа машин и механизмов, транспорт, почтовая рассылка, командировки, индивидуальное консультирование и т.д. Может быть включен пункт порядка оплаты труда (почасовая, почасовая, еженедельная, квартальная и т.д.). Впрочем, подробное соглашение об оплате предоставляемых услуг закрепляется в отдельном документе.

Существует несколько подходов к формированию PR-бюджета:

1) определяется на основе предыдущего года или нескольких лет с добавлением или ликвидацией некоторых статей расходов;

2) определяется с учетом процента с оборота основного производства. Бюджет на PR устанавливается по процентной ставке (в основном меньше 1%) с оборота компании в предыдущем году, а также с предполагаемого оборота;

3) руководство устанавливает конкретную сумму, которую компания может потратить на эту сферу деятельности;

4) нулевой бюджет. Этот метод ориентирован на отдельные задачи и проекты. Отдел по PR разрабатывает иерархию целей и задач по важности для компании, реализует несколько проектов с точным расчетом необходимых средств, которые выделяет руководство;

5) ориентация на бюджет конкурентов. В определении потенциального бюджета полезным может быть анализ PR-кампаний конкурентов. Он обеспечит некоторую информацию о ресурсах по PR, с которыми должна конкурировать организация. Самым простым методом оценки бюджета конкурента является экспертный опрос;

6) ориентированный на перспективу. Этот подход является наиболее комплексным и включает в себя семь шагов:

- установить, что и как хочет достигнуть руководство компании в течение 1 и/или 3 лет;

- идентифицировать сильные и слабые стороны компании;

- попытаться идентифицировать изменения в сфере бизнеса вашей компании — тенденции и динамика в развитии, изменение общественного мнения, поведение целевых аудиторий;

- распределить по категориям деятельность, необходимую для преодоления слабых сторон компании и выгодного использования сильных сторон;

- использовать анализ затрат и выгод будущей деятельности;

- выбрать самые важные по иерархии цели, подготовить PR-план на этот год;

- подготовить бюджет, основанный на стоимости выполнения важнейших для компании задач.

Первые три способа являются наиболее распространенными. Вследствие того, что они не ориентированы на перспективу, они не могут отвечать всем стратегическим целям развития компании. Ориентированное на будущее составление бюджета было создано для того, чтобы исправить данную ситуацию. В этой системе формирование бюджета отталкивается от главных задач компании, помогая их достигать, и тем самым оправдывает те деньги, которые потрачены на PR-деятельность.

7 Материально-техническое обеспечение PR-подразделения (организация рабочих помещений, предоставляемая техника и т.д.).

8 Установление ответственности за качество выполнения работы сотрудниками PR-подразделения.

При формировании уставной документации PR-подразделения следует учитывать данные пункты, но при детальной проработке Положения ориентироваться на специфику работы организации.

В составе PR-отдела пресс-служба может являться структурным его подразделением, приоритетно осуществляя координацию работы, стратегическое и тактическое взаимодействие со СМИ. В других случаях пресс-служба представляет собой самостоятельный отдел в организации, в связи с этим она организуется по одной из вышеописанных схем. Пресс-служба PR-отдела — это не руководящий орган, он существует для оказания содействия прессе. Размеры и структура его должны зависеть от объема возможных потребностей в его услугах, но он должен быть достаточно большим, чтобы легко справляться с обычной текучкой и быть в состоянии справиться с критическими ситуациями, которые время от времени могут возникать. Необходимо предусмотреть возможность ответа на запросы центральных газет, поступающие в ночное время. Существуют необходимые условия, которые надо учитывать в отношениях с прессой: скорость и точность.

В больших организациях нежелательно, чтобы пресс-служба совмещала свои обязанности с какой-нибудь другой работой. Необходимо также, чтобы пресс-служба полностью понимала задачи и цели корпорации или организации, которую она представляет, чтобы она могла составлять и выполнять план выпуска заявлений для печати и очерков, а это, в свою очередь, будет способствовать успешному выполнению данным учреждением всей программы PR.

В штате пресс-службы PR-отдела организации может состоять сколько угодно человек, от одного-двух до двадцати и более. Поэтому, естественно, структура пресс-службы зависит от типа организации, которую она обслуживает. Однако, в целом, к отношениям с прессой, осуществляемым пресс-службой предприятия, применимы в равной степени следующие положения.

В крупных организациях пресс-службы всегда являются подразделением отдела PR, причем ответственный за связь с прессой находится в подчинении руководителя отдела. В менее крупных организациях обязанности руководителя службы PR и ответственного за связь с прессой может совмещать один человек. Пресс-служба PR-отдела обычно выступает в роли представителя организации, но указания по поводу того, какую политику проводить, она, безусловно, должна получать от руководителя PR-отдела, который, в свою очередь, отвечает перед своим руководством. Желательно, чтобы все запросы прессы направлялись через ответственного за связь с прессой, и всегда должно быть какое-нибудь лицо достаточно компетентное, чтобы решать любые вопросы. Хотя при обычных обстоятельствах ответственный за связь с прессой и выступает в роли представителя организации, в вопросах, представляющих жизненно важный интерес для страны или для организации, от имени организации лучше выступать ее руководителю.

К основным задачам пресс-службы специалисты относят:

1. Предоставлять материалы для печати, по которым затем пишутся статьи, очерки и репортажи.
2. Отвечать на запросы прессы и предоставлять комплексные информационные услуги.
3. Следить за сообщениями печати, радио и телевидения и оценивать результаты, принимать при необходимости меры к исправлению ошибок в заявлениях или выступать с соответствующими опровержениями.

Чтобы успешно выполнять свои функции, пресс-служба должна быть готова к работе по следующим направлениям: давать советы, заниматься консультационной деятельностью; выполнять работу в области коммуникации; проводить исследования и анализ PR-проблем; разрабатывать и осуществлять PR-программы (PR-кампании); интегрировать все коммуникационные функции. Рассмотрим вкратце названные направления.

1. Советы, консультации по вопросам, связанным с публичными реляциями, даются как высшему руководству компании, так и руководителям отдельных ее подразделений или секторов. Поскольку публичные реляции — функция специального персонала, то по отношению к нему особая политика по вопросам консультирования обычно не разрабатывается и оперативные решения в этой связи не принимаются.

Однако данный персонал де-факто несет прямую ответственность за выявление и определение проблем, выработку рекомендации для руководства корпорации относительно принятия решений и формирования политики, связанной с обеспечением надежных связей с общественностью. Идеально, когда руководитель пресс-службы дает такие рекомендации как член руководящего совета корпорации во время его заседаний либо во время личных бесед с линейными руководителями отдельных подразделений. Но даже при отсутствии таких служебных возможностей руководитель пресс-службы PR-подразделения обязан давать рекомендации в устной или письменной форме по каналам, существующим внутри организации.

Эти рекомендации могут касаться широкого круга вопросов, начиная с того, как лучше сделать объявление о готовящейся акции корпорации, и заканчивая тем, как радикально изменить направление политики корпорации и приблизить ее к интересам общественности; начиная с анализа и интерпретации предстоящих решений государственных органов и их возможного влияния на компанию и заканчивая разработкой информационных программ, направленных на реализацию целей компании или преодоление возникших трудностей. От успеха выполнения PR-персоналом этих функций зависит общий успех всей PR-программы компании.

2. Коммуникационная работа — функция, которая чаще всего связана с публичными реляциями. Она охватывает информирование внешних групп общественности о кампании и ее деятельности с помощью различных средств коммуникации. Такое информирование не означает, естественно, подготовку рутинных пресс-релизов. Коммуникационная работа включает в себя общий процесс формирования имиджа корпорации с использованием средств массовой информации, распространение информации о мотивах действий компании с помощью брошюр, устных выступлений или рекламы. Сюда входит и обеспечение специальной информации, например, для таких групп общественности, как инвесторы, защитники окружающей среды, потребители товаров и услуг и т.д., а также доведение до сведения заинтересованной публики (акционеров, собственных работников) мнения компании относительно законов и нормативных актов государственных органов.

3. Исследование и анализ PR-проблем — менее известный вид деятельности, который сегодня получает активное распространение и становится чрезвычайно важным направлением развития PR. В отличие от коммуникационной работы, где информация о корпорации распространяется преимущественно среди внешней общественности, исследование и анализ PR-проблем (изучение общественного мнения, анализ социально-политической ситуации, намерений государственных и иных организаций) означает выявление, оценку и обобщение информации о внешнем мире для нужд самой корпорации. Это своего рода «разведывательная» деятельность, сбор информации о состоянии окружающей социальной среды, без чего невозможно эффективное управление делами компании.

4. PR-программы (PR-кампании) включают разработку целого ряда мероприятий, рассчитанных на формирование позитивного восприятия компании различными слоями и группами общественности, а также распространение мнения компании относительно происходящих событий.

Несмотря на то, что паблик рилейшнз в целом призваны формировать благожелательное отношение к компании, в некоторых случаях пиарменам приходится оставаться нейтральными или занимать оборонительную позицию, особенно в момент, когда организация подвергается атаке. С другой стороны, программы действий в сфере паблик рилейшнз, как правило, весьма разнообразны, конструктивны и созидательны по своему характеру. Их задачами могут быть:

- поддержание или укрепление уже существующего доброго отношения к компании со стороны потребителей как средство стимулирования сбыта продукции;
- налаживание сотрудничества с государственными органами с целью предупреждения жестких действий в адрес компаний;
- развитие сотрудничества с местной общественностью для устранения трений из-за неудобств, возникающих по вине предприятий компании;
- привлечение для работы в компании новых, более квалифицированных рабочих и служащих.

В некоторых случаях PR-программы корпораций преследуют не только чисто коммерческие цели. Например, компания может оказывать меценатскую помощь группам общественности, надеясь, что в будущем это принесет ей пользу, скажем, возрастет спрос на ее продукцию или в случае кризисной ситуации она получит поддержку со стороны общественности. Иначе говоря, внешне бескорыстная спонсорская деятельность, в конечном счете преследует какие-то долгосрочные интересы компании.

PR-программы могут быть нацелены и на создание опосредованного паблисити товарам на рынке. С помощью разного рода публикации о деятельности компании, экспонирования ее успехов, организации специальных событий и акций продвижения (promotion) формируется благоприятная атмосфера вокруг компании, что часто приносит больший эффект на рынке, чем прямая коммерческая реклама.

Такие программы носят централизованный характер и подчинены задаче формирования имиджа компании как социально ответственного института общества.

5. Интеграция коммуникационных функций представляет собой объединение в единое целое всего, что может повлиять на общественное мнение, сбалансировать интересы компании и общественности.

Целесообразно отдельно уделить особое внимание функциям пресс-секретаря, так как это наиболее функциональная фигура в PR-менеджменте. Пресс-секретарь – это управленец высокого уровня, чьим инструментарием является социально-психологический менеджмент, он занимается всей сценографией работы с общественным мнением.

В обязанности пресс-секретаря входит:

1. Освещение мероприятий, проводимых организацией, в СМИ.
2. Постоянное информирование СМИ о деятельности организации: организационные изменения, участие членов организации в молодежных форумах, сотрудничество организации с органами власти.
3. Организация совместно со СМИ общественных акций, подготовка молодежных программ на ТВ и радио.
4. Сотрудничество со специализированными молодежными изданиями (можно договориться о том, чтобы организации предоставляли отдельную полосу в газете).
5. Организация брифингов, пресс-конференций.

6. Формирование состава пресс-центра и организация его работы во время мероприятий.

7. Формирование пула лояльных журналистов, которые будут постоянно сотрудничать с организацией.

8. Подготовка информационных материалов и имиджевых статей, касающихся деятельности организации.

9. Организация интервью руководителя организации или руководителей программ для СМИ (перед публикацией интервью в газете необходимо его считать и исправить обнаруженные ошибки).

10. Отслеживание (мониторинг) всех материалов (статей и видеоматериалов, по радиопрограммам - название радиостанции, название программы, дата, время выхода и краткое содержание) вышедших в СМИ. Создание архива.

11. Формирование базы данных СМИ и отслеживание изменений на рынке СМИ своего региона.

12. Сотрудничество с отделениями Союза журналистов в своем регионе.

13. Сотрудничество с пресс-службами, департаментами по связям с общественностью органов власти в регионе.

14. Сотрудничество с пресс-службами общественных организаций и проведение совместных акций.

15. Написание статей в газетах и журналы (по мере необходимости).

16. Выпуск собственного печатного издания. (Как правило, выходят небольшим тиражом, и распространяется среди членов организации).

17. Участие в создании фирменного стиля, собственной рекламной продукции (бланки, визитки, плакаты, сувенирные календари, буклеты, брошюры и т.д., и т.п.).

1.4. Экономическое положение PR-службы в организации

Бюджет – главный документ в деле организации PR-деятельности любой компании.

Бюджет PR-службы организации складывается из двух составляющих: финансирование работы самого отдела (зарплата, организационные расходы) и финансирование PR-деятельности организации, которую осуществляет PR-служба.

Связи с общественностью не могут быть дешевыми, но базовые знания по созданию PR-бюджета смогут сделать расходы на эту деятельность более эффективными. Большинство вопросов по определению эффективности бюджета вытекают из непонимания целей. Поэтому четкое понимание стоящих перед организацией целей и задач в области коммуникаций и путей их достижения серьезно упрощают составление бюджета.

Чем шире аудитория, на которую нужно влиять, тем больше бюджет, который для этого понадобится. Похожим образом влияют и другие факторы, например: степень конкуренции, репутация организации, цена торговой марки, расположение товара или услуги на шкале «обычные товары – предметы роскоши» и другие рыночные воздействия, которые будут иметь значение для дефиниции статей расходов вашего бюджета.

У компаний существует шесть узловых подходов к выработке PR-бюджета.

Первый подход базируется на фразе «так говорит начальство». Руководство определяет конкретную сумму, которую компания может истратить на эту сферу деятельности. Данный подход самый неэффективный. Его используют в небольших компаниях и организациях, руководство которых не придает надлежащего значения возможностям PR.

Второй подход предусматривает получение такого же бюджета, как в прошлом году. Данный подход является самым легким. Руководство ориентируется на прошлогодний бюджет и прибавляет или уменьшает некоторые статьи.

Третий подход учитывает процент с оборота. PR-бюджет вводится по процентной ставке (в основном меньше 1 %) с оборота компании в прошлом году, а также с планируемого оборота.

Четвертый подход утверждает концепцию нулевого бюджета. Этот метод сориентирован на отдельные задачи и проекты. Департамент по связям с общественностью разрабатывает иерархию целей и задач, выполняет несколько проектов с точным расчетом нужных средств, выделяемых руководством.

Пятый подход нацеливает на подражание конкурентам. В установлении потенциального бюджета полезным может быть анализ PR-кампаний конкурентов. Он обеспечит информацию о PR-ресурсах, с которыми вы будете конкурировать. Самым надежным и одновременно простым методом оценки бюджета конкурента является экспертный опрос.

Шестой подход направляет в будущее. Этот метод является наиболее прогрессивным и включает в себя семь шагов:

1. Обозначить изменения в сфере бизнеса вашей компании – тенденции и динамику развития, изменения общественного мнения, поведение целевых аудиторий.
2. Определить, что и как желает руководство компании в течение одного или нескольких лет.
3. Развести по категориям деятельность, нужную для преодоления слабых сторон компании и применения сильных сторон.
4. Идентифицировать сильные и слабые стороны компании.
5. Использовать анализ затрат и выгод будущей деятельности.
6. Подготовить бюджет, основанный на стоимости выполнения важнейших для компании задач.
7. Выбрать самые важные цели, подготовить PR-план на текущий год.

Первые три подхода являются наиболее распространенными потому, что они просты для понимания руководства. Из-за того, что они не связаны с перспективой, они не могут соответствовать всем стратегическим целям развития компании. Сориентированное на будущее составление бюджета призвано исправить данную ситуацию. В этой системе организация бюджета отталкивается от главных задач компании, помогая их достигать, и тем самым оправдать те деньги, которые потрачены на PR-деятельность.

Планирование бюджета имеет принципиальное значение для нормальной работы департамента по связям с общественностью. Анализ работы с бюджетом, его правильное планирование дает возможность оценить:

- а) какую именно кампанию можно осуществить на имеющиеся средства;
- б) во что обойдется проведение PR-кампании;
- в) порядок расходов, предусмотреть случаи превышения расходов, т. к. необходимо не только контролировать соответствие расходов запланированным показателям, но и регулировать превышение расходов;
- г) список задач, которые должны быть выполнены (этот список может быть представлен в виде расписания событий по времени);
- д) оптимальность затрат каждого отдельного специалиста на конкретную акцию.

Компания, в зависимости от многих условий, может обладать либо собственным отделом по связям с общественностью, либо использовать услуги привлеченных PR-компаний. Финансовая сторона того и другого способа получения PR-услуг может быть различной.

Основная разница между бюджетами для проведения PR-мероприятий собственным отделом и привлеченной компанией заключается в том, что бюджет привлеченного агентства предусматривает только сумму дохода данного агентства от реализованного заказа.

Элементы бюджета PR-кампании:

1. Зарплата. Планируется оплата труда не только тех, кто прямо занимается PR-кампанией, но также всего обслуживающего персонала: секретарей, клерков, бухгалтеров; тех, кто приглашает гостей и рассылает сообщения. Это относится как к PR-отделу внутри фирмы, так и к PR-агентству. Поскольку PR-кампания привлекает большое число людей, это приводит к большим расходам в бюджете.

2. Офисные расходы. К ним относятся фиксированные платежи за аренду, налоги, страховка, оплата электричества, уборка, а также платежи за телефон и другие виды связи.

3. Материалы. К таковым затратам относят деньги на все технические средства – бумагу, почтовые тарифы, наглядные материалы, выставочные стенды, фотографии, слайды, аудио- и видеоманитофоны.

4. Прочие расходы – расходы на оплату командировок, проживание в отеле; специальные расходы, связанные с проведением PR-событий, которые предполагают плату за аренду микрофонов, видеокассет, телеэкранов, грузовиков, тентов, стульев, зонтов и т. д.

Когда PR-агентство определяет свои почасовые или дневные тарифы (нормы), оно суммирует зарплату, стоимость обслуживания и доход. Технические средства и мелкие траты оцениваются отдельно. PR-агентства не делают надбавок к цене за материалы и мелкие расходы, они следуют принципу, что доход они получают за счет времени, затраченного сотрудниками. Клиент платит за конкретный опыт и профессионализм. Таким образом, уровень навыков и профессионализма должны отражаться в зарплате, и некоторые агентства определяют почасовые тарифы в соответствии с зарплатой каждого сотрудника.

Непредвиденные расходы – это сумма финансовых средств, которые не идут на целевое использование, но к ним обращаются, если требуется больше денег, – например, если выросли цены. Это – резерв для непредвиденных обстоятельств. Эти деньги не обязательно должны быть истрачены. Рассматривая эти цифры, клиент решает, принимать или не принимать бюджет, расходовать больше или меньше, соблюдать или отказаться от предложенного порядка действий. Обе стороны решают, на каком этапе они находятся, что должно быть сделано, сколько израсходовано.

В рамках этого бюджета строятся конкретные дополнительные бюджеты, их итоговые суммы отражаются в бюджете PR-кампании.

Официальное открытие штаб-квартиры, ежегодный финансовый отчет, выпуск журнала – все это требует разработки дополнительных бюджетов. Так, расходы на официальное открытие будут определяться местом проведения, числом гостей, масштабом программы, возможностью размещения на ночь, оплатой проезда, а также арендными платежами за тенты, стулья, микрофоны, почасовую оплату персонала.

Расходы на составление ежегодного отчета учитывают составление, печать, распространение отчета. Эти расходы зависят от числа страниц, числа копий, размеров страниц, качества печати, наличия иллюстраций, качества бумаги; а также стоимость распространения, которая может включать стоимость конвертов, марок и другие расходы.

Публикация ежеквартального журнала предполагает только что описанные расходы для выпуска ежегодного финансового отчета; однако возможны дополнительные расходы на фотографии и дизайн.

Гонорары PR-агентства. Порядок вычисления вознаграждения включает следующее: а) рабочее время и затраты на бумагу, конверты, фотографии, плюс дополнительные расходы – проезд, проживание в отеле; б) время – количество часов, нужных для реализации PR-программы.

Почасовой тариф считается так, чтобы можно было выплатить зарплату, покрыть административные расходы, расходы на обслуживание офиса и, кроме того, получить доход. Время от времени используется не почасовая оплата, а оплата по дням. В ряде

случаев почасовая оплата соответствует уровню зарплаты главного специалиста и его помощника.

Некоторые агентства оценивают работу каждого в ходе выполнения программы и оценивают свое время на основе зарплаты и расходов. Чтобы получать прибыль и оставаться в этой сфере, PR-специалисты должны быть хорошими бизнесменами. Много «незначительных» клиентов может быть выгоднее для начальника, чем малое число «крупных» заказчиков, т. к. убыток от потери одного из них будет гораздо существеннее. Как правило, эффективные агентства не работают с клиентами, которые не согласны с минимальным размером стоимости услуг.

Типичная проблема для агентства состоит в определении объема работы, который должен находиться под контролем либо одного, либо нескольких экспертов. Иными словами, руководителю агентства нужно знать, когда прекратить найм персонала. От решения этих вопросов зависит, будет ли агентство рентабельным или несостоятельным. Удовлетворенность клиента, доход агентства зависят от того, насколько достоверно доходы и расходы PR-кампании отражены в бюджете. PR-кампания должна быть скрупулезно расписана в бюджете, благодаря чему и клиент, и исполнитель будут знать, что должно быть сделано и сколько это будет стоить.

Бюджет для большой организации с собственным PR-отделом. Некоторые руководители думают, что работа PR-отдела внутри фирмы стоит дешевле работы PR-агентства (если сравнивать только зарплату персонала и не учитывать того, что PR-отдел также должен быть оборудован и, соответственно, обслуживаться). Всякая деятельность чего-то стоит. Это проще проследить на примере небольшого PR-агентства, чем большой организации. Таким образом, деятельность PR-отдела может оказаться дороже, чем найм агентства, чьи услуги будут предоставляться лишь определенное время.

Приведенный ниже пример бюджета составляется для большой организации, различные виды деятельности в нем разведены тематически. Для маленьких организаций этих статей будет гораздо меньше. Плата за аренду и обслуживание идет по таким статьям, как аренда помещения, оплата электричества, отопления, вентиляции, уборки, телефона и других видов связи. Фонд заработной платы включает следующие статьи: деньги для PR-менеджеров, помощников, редактора корпоративного журнала, фотографа и секретаря. К амортизационным платежам относят расходы на мебель и оборудование (персональные компьютеры, копировальные аппараты, видео-камеры, принтеры, транспортные средства).

Страховые расходы распространяются на автомобили, оборудование, поездки, пенсионное обеспечение, медицинскую страховку. К другим сферам затрат относят следующие статьи:

- Приемы для прессы.
- Выпуск корпоративного (внутреннего) журнала (редактирование, дизайн, фотографии, художественное оформление, печать и распространение). Выпуск внешнего журнала требует тех же денег.
- Презентация (подготовка слайдов, сценарий, фотографии, музыка, копирование, приглашения, проведение).
- Производство видеофильма (сценарий, актеры, музыка, съемка, режиссура, монтаж, копии, распространение).
- Новостные релизы (поиск информации, создание, рассылка).
- Подготовка статей (поиск авторов и изданий, переговоры, создание, опубликование).
- Обзор прессы (оплата доступа к базам данных, тиражирования и пр.).
- Информационная служба (распространение информации).
- Аудиозапись для радио (интервьюирование, тиражирование, распространение).

- Телевидение (подготовка информации для ТВ).
- Печатные издания (листочки, проспекты, брошюры, плакаты, календари, отчеты).
- Спонсорство (призы, награды, меценатство).
- Профессиональные конференции и семинары (материалы, приглашения, оборудование, аренда, мелкие расходы, транспорт).
- Фотоматериалы (съемка, печать).
- Поездки (транспорт, оборудование, приглашение прессы, проживание в отеле, мелкие расходы).
- Выставки (охрана, плакаты, модели).
- Транспорт (легковые автомобили, грузовые машины).
- Канцелярские расходы (офисные материалы).
- Телефон, факс, телекс.
- Почтовые расходы.
- Непредвиденные расходы.

Этот бюджет отражает весь комплекс действий PR-отдела. Просмотрев его позиции, руководство может видеть, в каком направлении действуют PR-менеджеры, каким образом цены соотносятся с продуктивностью организации, на основании чего вносятся исправления или добавления перед тем, как начать работу. Кроме того, эти данные показывают, что можно сделать с данным персоналом и ресурсами.

Рабочие часы – это важный аспект как для PR-агентства, так и для PR-отдела. Зарплаты, отображенные в бюджете, должны оплачивать достаточное количество рабочих часов, в течение которых работа будет выполнена. Например, не нужно выпускать корпоративный журнал, пока не найдут специалиста, у которого есть и время, и способность его редактировать. Это тот случай, когда будет лучше соединить работу PR-отдела с услугами PR-агентства, которое имеет студию и надлежащее компьютерное обеспечение для издательской деятельности.

1.5. Планирование, программирование и подготовка концепции работы PR-отдела

Необходимым условием успешной деятельности в сфере по связям с общественностью является постановка четких стратегических целей и задач. В самом общем виде, процесс организации работы в сфере публичных отношений состоит из двух основных компонентов: с одной стороны, – это разработка стратегии общественного (публичного) аспекта деятельности организации, а с другой – реализация этой стратегии.

Всякая деятельность должна иметь определенный, ориентированный на будущее, смысл. PR-деятельность должна быть направлена на достижение определенных, четко продуманных, стратегических целей. При этом важно помнить, что идентификация целей и задач тесно связана с той областью, в которой работает конкретная компания. Поэтому эффективное планирование деятельности в сфере связей с общественностью можно начинать только после тщательного рассмотрения целей предстоящей работы.

Анализ указанных целей может проводиться в ходе проведения менеджмента в сфере связей с общественностью. Этот подход является лучшим способом планирования и контроля. Менеджмент по целям в сфере связей с общественностью постулирует следующее правило: чтобы достигнуть наилучших результатов, руководитель должен ясно идентифицировать цели и определить способы их достижения.

Цели организации работы должны подчиняться в первую очередь стратегическим (долговременным) задачам в сфере связей с общественностью. При этом как тактические (обычно это краткосрочные) цели, так и стратегия развития связей с общественностью должны быть сориентированы на задуманный результат.

Продуманные краткосрочные цели должны быть взаимосвязаны с конечным результатом, они должны дойти до каждого сотрудника организации, быть реалистичными, достигаемыми, измеряемыми и соответствующими целям руководства компании.

Эффективный менеджмент по целям в сфере связей с общественностью предусматривает ряд промежуточных этапов. На первом этапе выявляются сущность и цели работы. На втором – устанавливаются ключевые результаты в соответствии с временным графиком, прилагаемыми затратами средств и привлекаемым персоналом. На третьем этапе устанавливаются лежащие в основе оценки стратегических и тактических целей измеряемые критерии. Четвертый этап предусматривает постановку целей. На пятом этапе производится подготовка тактического плана действий по достижению целей (установление порядка действий, разработка временного графика работ по каждому вопросу, выделение соответствующих ресурсов для достижения целей, определение форм отчетности по каждой цели, анализ результатов и корректировка планов). Шестой этап предполагает выработку правил и процедур работы.

После завершения исследования, постановки целей, выявления стратегии и целевых аудиторных групп приходит время формировать концепцию работы. В сущности, она является самым важным документом в работе департамента по связям с общественностью, ибо правильная концепция является условием успеха всей организации в целом.

Как правило, концепция в сфере связей с общественностью содержит в себе следующие положения.

1. *Ситуативный анализ.* В концепции должен содержаться анализ текущей ситуации, который опирается на исследования департамента по связям с общественностью. Этот раздел включает все сведения, которые сотрудники отдела выбрали по нужной теме как внутри, так и вне компании. В зависимости от глубины проведенного анализа объем раздела «Ситуативный анализ» может составлять от одной до трех страниц.

В данном разделе представляют также внутрифирменные и внефирменные сведения. К первому типу информации относится список, биографии и фотографии ключевых сотрудников компании, производится детальное описание программ, услуг, товаров, предлагаются интервью с первыми лицами компании по разным проблемам. Сюда же вносят описание действий, которые предпринимались в той или иной сфере, связанной с целями данной концепции.

К внефирменной информации относят подборку материалов из газет, журналов об организации или сфере деятельности компании, репортажи на радио и телевидении, контент-анализ СМИ, список и описание лидеров и организаций, поддерживающих политику компании. Кроме того, необходимо составить список и описание организаций, которые не согласны с политикой вашей компании. Сюда относят задачу написания перечня специальных мероприятий и важных дат для сферы деятельности и для самой компании и исследования, проведенные другими организациями в той же сфере. Ситуативный анализ должен быть логично построен и ясно изложен.

2. *Резюме концепции.* Здесь кратко описываются основные пункты, которые наиболее интересны руководству. Таковыми выступают цель концепции, анализ целевых аудиторий, цели по различным аудиториям (что нужно и можно получить от каждой аудитории), основная стратегия (указывается стратегия и способы ее достижения), бюджет и методы оценки PR-работы.

3. *Отбор целевых аудиторий.* Необходимо знать, на кого будет влиять проводимая PR-кампания, кого надо убеждать или информировать.

Существуют три вида целевых аудиторий:

- Первичная аудитория, на которую вам нужно влиять. Иными словами, это люди, чье поведение вы намерены изменить. Промежуточные аудитории (вторичная и третичная).

- Вторичная аудитория – это лидеры мнений, которые влияют на первичную аудиторию.

- Третичная аудитория включает в себя группы (клубы, ассоциации и др.). Они влияют как на первичную, так и на вторичную группы. После того как аудитории определены, для каждой из них необходимо разработать сообщения.

4. *Цели по аудиториям.* В данном разделе для выявленных аудиторий ставятся цели. При этом всю совокупность целей можно разделить на три группы:

- а) поведенческие цели (что им следует делать);
- б) цели по формированию отношения к организации (что им следует думать);
- в) информативные (что им следует знать).

5. *Коммуникационная тактика.* В данном разделе рассматриваются:

а) специальные события и PR-акции: презентации, акции, праздники, выставки, аукционы, лотереи, конкурсы и т. д.;

б) стандартные средства: пресс-релизы, пресс-киты, пресс-конференции, брифинги для прессы, директ-мэйл, Internet-ПП, подготовка и публикация тематических материалов в СМИ, разработка брошюр, буклетов, информационных бюллетеней, аудио-, видео- и кинопродукции и т. д.;

в) дополнительные средства: разные формы корпоративных информационных материалов (отчеты, профили компании, выступления руководства, фотоархив, форма «Вопросы и ответы», инвестиционные и другие конференции, разработка и осуществление единой инфраструктуры корпоративной информации).

6. *График работ.* В данном разделе представляется детальный план действий по числам (нужно вдаваться в мельчайшие детали, включая временные рамки).

1.6. Организация рабочего места сотрудника отдела по связям с общественностью. Охрана труда

Офис – это то самое место, где мы проводим большую часть времени. Ведь 8 часов каждый рабочий день – это треть жизни.

При организации рабочего места эксперта следует уделить первостепенное внимание правилам работы с компьютером. Рабочее место прежде всего должно быть защищено от его вредных воздействий. Следует учитывать, что продолжительная работа перед экраном монитора приводит к различным расстройствам организма. В основном страдают кисти, запястья, плечи, шейная область.

«Компьютерные» болезни возникают из-за плохой эргономики рабочих мест: слишком высоко расположенная клавиатура, неподходящее кресло, незнание основных правил работы за компьютером.

Между тем специалисты разработали рекомендации, касающиеся освещения в помещении и на рабочем месте, микроклимата, расположения клавиатуры и т. п. Эти правила можно сформулировать следующим образом. Если полная продолжительность рабочего времени, проведенного за экраном монитора с защитным экраном, для взрослого пользователя превышает 4 часа за 8-часовой рабочий день, то он подвергает себя большой опасности. Не рекомендуется работать на клавиатуре непрерывно более 30 минут. Каждый час необходимо делать пятиминутный перерыв, а каждые два часа – 15-минутный. При этом нужно покинуть рабочее место, устроить разминку для пальцев, сделать простейшую гимнастику для глаз.

Полезно делать зрительную гимнастику. Для этого следует выполнять следующие упражнения:

- Смотреть прямо перед собой в течение двух–трех секунд, затем на 3–4 секунды опустить глаза вниз. Повторять в течение 30 секунд.

- Поднять глаза вверх, опустить вниз, отвести вправо, затем влево. Повторить 3–4 раза.
 - Поднять глаза вверх и сделать ими круговые движения по часовой стрелке, затем против часовой стрелки. Повторить 3–4 раза.
 - Крепко зажмурить глаза на 3–5 секунд, открыть на 3–5 секунд. Повторить 4–5 раз.
- Беременным женщинам не рекомендуется работать за компьютером, каким бы высоким стандартам ни удовлетворял монитор.

Для оборудования рабочего места нужно использовать специальные столы и стулья, дающие возможность регулировать положение всех узлов – высоты стола, полочки для клавиатуры, кресла пользователя.

Высоту клавиатуры следует отрегулировать таким образом, чтобы кисть располагалась прямо. Сегодня появились опоры для запястья, поддерживающие кисть в нужном положении.

Спина должна быть прямая, угол между бедрами и позвоночником – тоже прямой, для чего следует подобрать такое кресло, спинка которого способна поддерживать спину пользователя.

Монитор лучше расположить таким образом, чтобы нижний уровень экрана находился на 20–25 см ниже уровня глаз, а уровень верхней кромки располагался на высоте лба, от экрана монитора до глаз должно быть не менее 75 см.

Расстояние между креслом и клавиатурой должно быть таким, чтобы пользователю не приходилось далеко тянуться. Геометрия расположения компьютеров относительно друг друга более точна: расстояние между столами с компьютерами – не менее 1,5 метров, между мониторами – не менее 2,2 метров.

Не рекомендуется также использовать яркий потолочный свет, особенно флуоресцентный. Экран компьютера лучше расположить под прямым углом по отношению к окнам, которые необходимо занавесить или закрыть жалюзи. Полезно увеличивать влажность в помещении, разместив в нем цветы, аквариум.

Во многих офисах сотрудники вынуждены целый день работать при искусственном освещении. Поэтому создание правильного освещения – первостепенная задача для организации нормальной работы в офисе. Любое освещение не должно находиться позади человека. Желательно использовать как общее верхнее неяркое, так и локальное освещение. Это необходимо для обеспечения нормальной работы с бумажными документами. Компьютеры следует размещать под углом 90–105° к окнам. При этом в поле зрения работающего с компьютером не должны попадать поверхности окружающей среды, которые обладают свойством зеркального отражения.

Журнал «Компьютер» обнародовал исследования, касающиеся связи между использованием мобильных телефонов и возникновением ряда заболеваний и недомоганий. В ходе таких исследований было обследовано 11 тысяч пользователей мобильных телефонов в Швеции и Норвегии.

Статистическая обработка данных показала наличие связи между интенсивностью использования сотового телефона и вероятностью развития головных болей, повышенной утомляемости, звона в ушах, сыпи и раздражения кожи. При использовании мобильной связи более 60 минут в день риск заработать повышенную утомляемость выше в 4 раза, а головную боль – в 6 раз по сравнению с теми, кто пользуется телефоном менее двух минут ежедневно. Кстати, существенной разницы между пользователями цифровой и аналоговой связи не установлено.

Определенный вред здоровью человека представляют ненатуральные отделочные материалы, порошок в копировальных аппаратах и принтерах, неправильно установленные кондиционеры и вентиляторы и ко всему этому – малоподвижный образ жизни.

2. ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ СЕГМЕНТ РАБОТЫ ОТДЕЛА ПО СВЯЗЯМ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ

2.1. Методы сбора информации

В практике исследовательской работы PR-службы используют массу способов получения информации. Все они могут быть представлены в виде трех групп:

1. Кабинетные исследования.
2. Качественные исследования.
3. Количественные исследования.

Кабинетные исследования по-иному называются экспресс-экспертизой и включают в себя сбор вторичной (т. е. уже имеющейся и доступной на сегодня) информации (в том числе в СМИ) и обработку баз данных.

Сбор и обработка вторичной информации в СМИ проводится исследовательскими организациями по специальным методикам. Нужно заметить, что кабинетное исследование обычно дополняется проведением нескольких экспертных интервью для верификации достоверности информации.

Количественные исследования Количественные исследования являются главным образом описательными, они служат для изучения объективных, количественно измеряемых характеристик поведения людей.

Количественное исследование отвечает на вопросы «кто?» и «сколько?». К данным методам относят наблюдение, опрос и контент-анализ. Количественные исследования характеризуются большими выборками респондентов, что позволяет проводить статистически проверенный анализ полученной информации. Главная задача при организации сбора данных количественными методами обеспечение стандартизации условий.

Наблюдение – метод исследования, при котором получение информации происходит посредством прямого наблюдения за действиями объекта исследования в некоторых аспектах его деятельности. Основные виды наблюдения – это непосредственные наблюдения и наблюдения с применением технических средств.

Опрос – метод сбора первичной информации с помощью постановки вопросов перед определенной группой респондентов, выбранных по определенному принципу. Опрос – это еще и разновидность общения. Его результаты связаны с психологическим состоянием респондентов в момент опроса, условиями опроса (обстоятельства, которые должны быть удобны для общения), содержанием анкеты или устного вопроса.

Опросы незаменимый прием получения информации о субъективном мире людей, их склонностях, мотивах деятельности, мнениях.

Метод опроса основан на использовании человека как объекте исследования и нацелен на выявление его мнения. Полученная информация отличается тесной связью с опытом и интересами данного человека, в ней социальная реальность предстает в отраженном от индивидуального сознания виде.

Наиболее популярный вид опроса – *анкетирование*. Оно бывает *групповым* или *индивидуальным*. Групповым анкетированием называется опрос, применяемый в основном в компаниях. В индивидуальном анкетировании анкеты заполняются индивидуально.

Анкетирование представляет собой список вопросов, которые дают изучаемым лицам для письменного ответа. Его цель заключается в том, чтобы получить наиболее достоверную информацию, для чего берут во внимание правила и принципы составления анкеты, а также особенности различных вопросов.

Все вопросы, задаваемые респондентам, обычно делят на следующие группы: *открытые, закрытые, прямые, косвенные*.

Открытые вопросы дают респонденту возможность выразить свое мнение во всей полноте, т. к. не предполагают «подсказок» и не формируют предвзятого мнения респондента заданными вариантами ответов.

Поэтому открытые вопросы дают более богатую по содержанию информацию, чем закрытые. Однако необходимо помнить, что вопросы должны быть четко сформулированы, чтобы высказывания респондента по теме опроса не перешли в высказывание мыслей «вообще».

Закрытый вопрос содержит все возможные варианты ответов. Опрашиваемый выбирает один из них. Закрытые вопросы бывают альтернативными и безальтернативными. Альтернативные вопросы дают респонденту возможность выбрать один вариант ответа, а неальтернативные – несколько.

Нужно отметить, что присутствие вариантов ответов повышает скорость ответа на вопрос, а подсказки в самих ответах позволяют лучше понять задаваемый вопрос, а также в известной мере планировать результаты опроса. Эти вопросы можно вводить в электронные базы данных. Между тем возможное отсутствие в списке вариантов правильного ответа является их недостатком.

Прямые и косвенные вопросы. Время от времени вопросы анкеты требуют от респондента критического отношения к себе, окружающим людям, оценки отрицательных явлений реальности и т. д. Такие вопросы часто или остаются без ответа, или содержат неточные сведения.

В данных случаях полезными могут оказаться вопросы, выраженные в косвенной форме; респонденту предлагается предполагаемая ситуация, которая не дает оценки его личных качеств или обстоятельств его деятельности.

При составлении анкет нужно помнить, что вопрос должен быть корректно задан и понят различными социально-демографическими группами респондентов (молодыми и пожилыми, людьми с разным уровнем образования, горожанами и жителями деревни и т. д.).

Почтовый опрос – разновидность анкетирования, которая рассматривается как эффективный прием получения первичной информации. В наиболее общем виде почтовый опрос предполагает распространение анкет по почте без участия в этом каких-либо специально подготовленных лиц.

Положительным качеством почтового опроса является возможность выбора респондентом наиболее благоприятного для него времени заполнения анкеты. Важное преимущество почтового опроса – сравнительная дешевизна и простота организации: нет необходимости в подборе, обучении, контроле над большим числом анкетеров и расходов на оплату их труда.

Вместе с тем почтовый опрос имеет свои недостатки. Основной из них – неполный возврат анкет. Не все респонденты заполняют анкеты и отправляют их исследователям, поэтому может случиться так, что мнения ответивших не будут отражать все богатство картины, поскольку не учитываются мнения тех, кто воздержался от участия в почтовом опросе.

Сейчас очень популярен *метод онлайн-опросов*. На многих Internet-сайтах имеется собственный мини-опросник. Преимуществом данного метода опроса является скорость получения информации, а также удобство форм анкетирования для участника.

Однако этот метод может быть использован прежде всего для решения локальных задач, к тому же узость массива данных, полученных только группами пользователей сети Internet, не представляющих широких слоев избирателей, не позволяет на их основе строить объективные выводы. Таким образом, метод онлайн-опроса позволяет в короткие сроки опрашивать большое число респондентов и получать разнообразную информацию.

Недостаток этого метода состоит в отсутствии личного контакта с респондентом, что не позволяет оперативно менять характер вопросов в зависимости от ответов. Метод опроса ставит особые требования к качеству вопросов, которые должны быть четкими, ясными и понятными. Еще одним видом опроса является телефонный опрос. Его суть заключается в чтении вопросника респонденту по телефону с одновременной фиксацией его ответов интервьюером. Преимущество данного метода – скорость проведения исследования, низкая стоимость, оперативность. Недостатком данного метода являются временные рамки интервью (оно не должно длиться более 15 минут). Также существует необходимость привлечения профессиональных интервьюеров, а это оборачивается большими затратами временных и/или денежных ресурсов. Кроме того, телефонный опрос может эффективно применяться к определенным группам, – как правило, к домохозяйкам, пенсионерам и другим категориям избирателей, которые имеют достаточно свободного времени и широко используют телефон как средство общения.

Метод контент-анализа также применяется в количественных исследованиях. Его суть состоит в том, чтобы обнаружить такие признаки, черты, свойства документа (текста), которые отражали бы существенные стороны его содержания. В таком случае качественные параметры содержания становятся пригодными к измерению с помощью точных вычислительных операций. Следовательно, результаты контент-анализа являются в достаточной мере объективными.

Исследование методом контент-анализа начинают с обнаружения смысловых единиц анализа. В качестве таковых могут служить самые разные элементы:

1. Тема, выраженная в смысловых абзацах, частях текстов, статьях, радиопередачах и т. п.
2. Понятия, сформулированные в специальных терминах.
3. Целное общественное событие, официальный документ, факт, произведение, случай и т. п.
4. Имена исторических деятелей, политиков, выдающихся ученых и деятелей искусства, организаторов производства, лидеров движений и партий, названия общественных институтов, организаций и учреждений в контексте данного документа.

Выделение единиц анализа проводится исследователем в соответствии с целями и задачами исследования. После нахождения единиц анализа нужно также выделить единицы счета. Они могут совпадать, либо не совпадать с единицами анализа. При совпадении процедура сводится к вычислению частоты упоминания выделенной смысловой единицы, на основании чего производятся дальнейшие выводы. В случае несовпадения единиц анализа с единицами счета исследователь на основании анализируемого материала выдвигает единицы счета самостоятельно.

Обычно выделяют следующие возможные варианты: физический размер текста, заполненная смысловыми единицами площадь текста, количество строк, количество абзацев, количество знаков, количество колонок текста, продолжительность трансляции по радио или телевидению. Это далеко не полный перечень единиц счета. Эти единицы могут быть трансформированы и пересмотрены так, как это удобно исследователю. После установления единиц анализа и счета совершается процедура подсчета. Поскольку основным объектом контент-анализа являются документальные источники, постольку политическая сфера общества дает исследователю огромное число единиц анализа.

У исследователей большой интерес вызывает деятельность средств массовой информации, направленная на политику. Исходя из этого, предметом контент-анализа может быть количество и сущность статей на политические темы, вопросы, обсуждаемые политическими обозревателями в СМИ, исследование иных проблем, направленных на определение уровня влияния СМИ на политическую жизнь.

Метод контент-анализа дает возможность исследования такого аспекта политической жизни, как функционирование избирательной системы. Изучение документов избирательных кампаний помогает лучше понять механизм избирательного процесса, обнаружить его закономерности, объяснить и научиться использовать выигрышные ходы избирательных стратегий партий кандидатов на выборные посты, а также избегать их ошибок.

Обработка данных проводится с использованием профессиональных программ ввода и обработки информации: SPSS, ASCII, Quantum, Excel, Access.

Качественные исследования, так называются исследования, посвящённые изучению причин, влияющих на различные аспекты жизни людей. «Качественная социология, – отмечал В. А. Ядов, – занимается субъективным аспектом реальной практики этих (общественных – В. Х.) отношений: что значит в данном обществе быть «врачом» или быть «учителем» и какова практика отношений «врача» и «учителя» в реальности»¹². Для изучения убеждений, мотиваций, мнений и ощущений респондентов используются малые выборки респондентов.

Качественное исследование отвечает на вопросы «Как именно?» и «Почему?», тем самым помогая понять мотивы поведения различных групп, их ожидания, надежды, переживания, особенности личного опыта и т. д. «Как и в формализованных методах, – подчеркивал И.А. Бутенко, – исполнитель здесь (в качественных методах – В. Х.) играет две роли: вовлекает людей в исследования, а затем поощряет их к самовыражению, либо давая им полную свободу, либо как-то отчасти направляя ход их мысли»¹³.

Качественные исследования часто применяются для предварительного тестирования и проверки эффективности реклам; кроме того, для исследования особенностей спроса на новые товары и услуги, для разработки и тестирования концепций и др.

Жесткие требования к выборке и математическому подтверждению достоверности полученной информации к таким исследованиям неприменимы. В целях подобного анализа часто используются такие методы сбора данных, как глубинные интервью и групповые дискуссии (фокус-группы).

К тому же типу исследований можно причислить и контент-анализ, выступающий в качестве способа перевода качественных характеристик изучаемых объектов в количественные на основе вычисления их повторяемости или протяжённости во времени, присутствия и степени выраженности одной и той же характеристики в разных объектах и т. д.

Среди качественных методов исследования наиболее часто применяемым на практике является метод фокус-группы. Он состоит в проведении интервью в группе из 8–12 человек с определенными параметрами, в зависимости от целей исследования. Очень часто групповое интервью называют групповой дискуссией, что полнее отражает содержание этого метода, ибо наличие динамики, активного обсуждения и беспрепятственного высказывания своего мнения участниками (согласия и несогласия с какими-либо точками зрения) – необходимое условие для получения полной и ценной информации.

Смысл метода состоит в эффекте, создаваемом ситуацией группового обсуждения. В групповой дискуссии интервьюируемый оказывается в ситуации общения с себе подобными (такая ситуация зачастую имеет вид неформальной беседы). Это помогает снимать защитные психологические барьеры и облегчает выражение эмоциональных реакций. Фокус-группа проводится в специальном помещении, где в течение 2–2,5 часов обсуждаются темы по заранее составленному сценарию. Проводит фокус-группу профессиональный модератор (ведущий), которому отводится важнейшая роль – направлять дискуссию в нужное русло в соответствии с четко определенными вопросами, помогать участникам находить контакт между собой и обеспечивать вовлечен-

ность в обсуждение всех участников фокус-группы. Для полной достоверности, как правило, проводятся 2–3 фокус-группы по одному сценарию с различным составом участников. При этом результаты всех проведенных фокус-групп «накладываются» друг на друга с целью обобщения выводов.

Глубинное интервью относится к качественным методам сбора информации. Оно состоит в последовательном задавании квалифицированным интервьюером респонденту вопросов для получения ответов и достижения понимания того, почему члены группы ведут себя тем или иным образом и что они думают о предлагаемой проблеме.

Респонденту задаются вопросы по исследуемой теме, на которые он отвечает в произвольной форме. При этом интервьюер задает вопросы типа: «Почему Вы ответили подобным образом?», «Можете ли Вы обосновать Вашу точку зрения?», «Можете ли Вы привести какие-то особые аргументы?». Ответы на такие вопросы помогают интервьюеру разобраться в процессах, происходящих в сознании респондента и реагировать на его ответы, соответственным образом «управляя» интервью. Гибкость метода позволяет изменять план беседы по ходу интервью. Продолжительность одного глубинного интервью – 20–40 минут (в зависимости от тематики). 10 интервью – это минимальное количество опросов, на основе которых исследователи могут делать обобщения. Обычно при использовании данного метода общее количество респондентов составляет около 20 человек.

Таким образом, преимущество качественных методов исследования заключается в том, что они позволяют не только констатировать наличие явления, но понять возможные причины и возможные последствия его возникновения. Главный недостаток качественных методов исследования состоит в том, что при малой (ограниченной, нерепрезентативной) выборке они не позволяют сделать корректную количественную оценку выделенных параметров.

При этом количественные и качественные исследования нельзя противопоставлять, ибо они взаимосвязаны и дополняют друг друга. Только при таком подходе к их применению становится возможным получение достоверной информации. Результаты качественных исследований могут быть переведены в количественную форму с помощью, например, такого количественного метода, как контент-анализ. При проведении количественных исследований часто используют качественные технологии получения информации (ассоциации, незаконченные предложения, вопросы-ловушки и т. д.).

Тем не менее нужно помнить, что количественные и качественные методы имеют специфические исследовательские цели, предназначения, предпочтительные объекты изучения. Количественные и качественными методы исследований являются основными способами получения первичной информации. Главное различие между «качественным» и «количественным» подходами состоит в способе получения информации.

2.2. Модератор и его задачи в проведении фокус-групп.

Методика проведения фокус-групп

Как правило, качественные исследования проводятся на целевом сегменте, т. е. на потенциальных потребителях того или иного продукта или услуги. Это связано с тем, что необходимо заранее удостовериться в том, что, во-первых, сегмент выбран правильно и целевая аудитория готова принять то, что будет ей предложено, а во-вторых, что товарный вид продукта или услуги соответствует взглядам данной целевой группы об этом продукте.

Как уже отмечалось, метод фокус-групп основывается на эффекте групповой динамики. Использование данного метода предполагает проведение групповой дискуссии под руководством специалиста, называемого модератором. Главным достоинством

данного метода является возможность оперативного получения глубинной информации в небольшой группе респондентов. Метод фокус-группы может использоваться в сочетании с иными методами (как количественными, так и качественными), кроме того, фокус группа может использоваться и как самостоятельный метод сбора информации. Данный метод позволяет наблюдать за ходом проведения исследования и делать соответствующие выводы. Стоимость фокус-группы относительно невелика (например, по сравнению с глубинными интервью).

Определение цели фокус-группы является одной из важнейших составляющих всей программы исследования. Обычно фокус-группы используются для получения новых идей, верификации различных гипотез, подготовки методов для количественных исследований, а также для объяснения результатов исследования и особенностей поведения отдельных групп людей.

Размер фокус-группы определяется в соответствии с заранее установленной целью. Так, чем меньше группа, тем вероятнее получить детальный результат, а чем больше группа, тем больше возможность получения новых идей. В разных ситуациях величина фокус-группы может колебаться в интервале от 5 до 12 человек.

Число фокус-групп зависит от задачи исследования и от количества важных факторов. Так, если в качестве важных факторов выбирается пол и отношение к продукту, то необходимо провести четыре фокус-группы. Кроме того, целесообразно проводить группы до тех пор, пока получаемая информация не начнет повторяться. Минимальное количество фокус-групп должно быть не менее двух. Для исследования обычно подбирают гомогенные группы. При этом отбор участников может проводиться по случайному принципу на основе имеющихся в базах данных списков. Другим методом является так называемый «снежный ком». Он предполагает отбор людей в соответствии с заданными критериями по информации, предоставляемой людьми о своих знакомых. Может также проводиться и стихийный отбор с применением экспресс-интервью и анкетирования для выбора наиболее подходящих респондентов.

Сценарий фокус-группы представляет собой список вопросов, предлагаемых для обсуждения. При проведении фокус-групп целесообразно использовать разные качественные методики. К таковым могут относиться ролевая игра, незаконченное предложение, ассоциация, метафора, описание противоположного собственному типу поведения, косвенные (скрытые) вопросы и т. д.

Содержание плана фокус-группы обуславливается степенью формализации фокус-группы. Например, структурированная фокус-группа предполагает работу модератора по заранее составленному путеводителю, а полуструктурированная проходит по гибкому или эскизному плану, который значительно меняется в зависимости от поведения участников. Иногда путеводитель отсутствует вообще. Это обычно применяется в пробных исследованиях. Вопросы путеводителя разбиваются на связанные между собой тематические блоки. При разработке путеводителя используют общие требования к формулированию и порядку расположения вопросов (от общего к частному, однозначность понимания, понятность, нейтральность, простота построения и т. д.).

Длительность фокус-группы зависит от цели исследования и колеблется между 1,5 – 2,5 часами. Исследование обычно проводят вечером (после рабочего дня) или в выходные дни.

Проведение фокус-группы предполагает несколько этапов: «разминку», основную часть (обсуждение), завершение дискуссии. Помещение для проведения фокус-группы должно быть просторное, светлое, с круглым столом. Обстановка должна быть нейтральной. В комнате не должно быть ярких цветовых пятен, шумов и т. д. Место дискуссии должно быть легко находимым, иметь гардероб, туалет, место для кофемашинки.

Нужно иметь звукозаписывающую аппаратуру (магнитофон или видеокамеру). Нередко для демонстрации материала используют видео-магнитофон. Желательно наличие демонстрационной доски, плакатов, образцов и т. д. Кроме этого, нужны бумага, карандаши, ножницы, ручки, фломастеры, маркеры, клей и т. д.

Анализ результатов фокус-группы осуществляется следующими методами: контент-анализом, методом анализа контекста, дискурс-анализом, вертикальным и горизонтальными методами анализа данных. Полученные результаты сравниваются с результатами аналогичных исследований, подвергаются экспертным оценкам.

В ходе анализа производится расшифровка аудио- и видеозаписей и составляется стенографический отчет, в котором представляют запись фокус-группы, демонстрируют невербальные реакции участников группы, прилагают результаты наблюдений модератора и его ассистентов.

В отчете также целесообразно показать причины и характер различий во мнениях и оценках.

Метод фокус-групп как форма группового интервью позволяет выявить интересы, ценности, сознательные и несознательные установки различных групп населения. Результаты исследования позволяют определить речь, основные понятия, которые работают в обсуждении проблем повседневной жизни (с целью их дальнейшего использования в общественных диспутах, выступлениях). Здесь же выявляются наиболее популярные и доступные для избирателей информационные каналы, изучаются эмоциональные реакции людей на различные сообщения.

Как уже отмечалось, метод фокус-групп является разновидностью качественного анализа. Применение данного метода позволяет получить информацию об общественных настроениях и понять тенденции формирования таких настроений, а также помогает проверить реакции людей на конкретные концепции, идеи, информацию. Однако данный метод не позволяет точно выяснить картину общественного мнения в силу малого количества участников исследования. Для точных и масштабных исследований используется большая группа методов количественного анализа, которая предусматривает использование значительного количества участников, что дает возможность воспроизвести статистическую картину населения.

Исследование методом фокус-групп представляет собой частично подготовленную беседу на заданную тему. Сама дискуссия записывается на аудио- или видеопленку, после чего происходит анализ материала и написание отчета по проведенному исследованию. Особенно эффективным является использование метода фокус-групп для выявления наилучшего имиджа и наиболее целесообразной формы пропаганды определенной идеи. Исследование методом фокус-групп включает в себя ряд этапов.

1 этап. Определение целей исследования.

Нужно понять, какую именно проблему необходимо исследовать и с какой целью, для чего будут использованы результаты исследования; определить правомерность использования метода фокус-групп для решения задачи. Далее необходимо сравнить объем исследовательской задачи с бюджетными и методологическими возможностями фокус-группового исследования, сформулировать проблему и описать ожидаемую в результате исследования информацию, описать исследуемую социальную группу и сегменты изучаемого рынка, установить общее число групп и географию мест проведения исследования.

В зависимости от количества фокус-групп определяется и их специфика. Количество фокус-групп в одном исследовании может колебаться от 3 до 10. Однако на практике наиболее часто используют исследование из 4–6 фокус-групп. Важно чтобы каждая фокус-группа была максимально однородной, ее участники должны быть близки по

своим социальным позициям и интересам. Таким образом, для точного определения состава фокус-групп нужно учесть множество факторов.

2 этап. Определение критериев подбора участников.

В соответствии с целями и заданиями исследования определяются критерии подбора участников, количество фокус-групп, вопросы для обсуждения, план ведущего, подготовка материалов для участников.

Существует множество критериев выбора участников исследования. К таковым можно отнести возраст, пол, социально-экономический статус, место проживания, уровень образования. Можно использовать определенные целевые демографические группы. К таковым относятся молодежь, женщины, рабочие и пенсионеры.

Обычно участников фокус-групп группируют по комбинации различных факторов, сохраняя при этом однородность, которая дает возможность обеспечить условия для дискуссии и обсуждения разных точек зрения.

Например, необходимо провести маркетинговое исследование о некотором продукте при помощи метода фокус-групп. Для этого набирают 6 групп, которые имеют определенные характеристики. Подготовка помещения и оборудования. Фокус-группы могут проходить в специально оборудованных для этой цели помещениях (комната наблюдателей отделена от комнаты заседаний полупрозрачным зеркалом или имеет монитор, который позволяет наблюдать за дискуссией в группе) или во временно приспособленных для этого помещениях. Желательно выбирать помещения, которые находятся в месте компактного проживания респондентов или в центре города, куда удобно добираться транспортом.

Основная комната должна быть достаточно большой, чтобы в ней могли разместиться до двенадцати участников, модератор и его ассистенты, необходимая техника. Помещение должно быть хорошо изолировано от внешних шумов и лишено вещей, которые могут отвлекать внимание.

Необходимо подготовить аудио- и видеозаписывающие устройства, телевизор или магнитофон, если предусмотрена демонстрация видеороликов, и в случае необходимости – визуальный раздаточный материал.

В центре комнаты нужен большой стол или несколько сдвинутых вместе столов. Участники садятся по кругу, чтобы видеть лицо друг друга и модератора. Нужно предусмотреть для участников кофе, воду, печенье, а также подарки или денежное вознаграждение.

На основе установленных критериев отбора составляется анкета. С ее помощью производят отбор участников исследования. Данная анкета должна исключить участие нежелательных для этого исследования лиц. К таковым относят профессиональных психологов, социологов, маркетологов, людей, знакомых с модератором, а также лиц, которые в течение последнего года участвовали в фокус-группах. Отбор производится в местах проживания лиц, которые соответствуют указанным критериям. Людей приглашают прямо с улицы. Также можно использовать метод «снежного кома», при котором участники исследования называют других участников, обладающих необходимыми характеристиками.

План ведущего – это конспективное изложение вопросов ведущего фокус-группы. План дает ему возможность проводить беседу эффективно, охватывая все необходимые вопросы, и обеспечивать сопоставление результатов, полученных из всех групп. Допустимо, что после проведения бесед с первой парой групп в план ведущего будут вноситься изменения или дополнения. На обсуждение, как правило, выносятся 5–10 одинаковых для всех групп вопросов.

Иногда происходит смена вопросов и порядка их постановки. В любом случае необходимо достичь компромисса между совместимостью и сравнимостью результатов

между группами и совершенствованием плана с целью оптимизации хода беседы. Количество вопросов в плане должно превышать реально заданное количество, это дает возможность модератору быть более адекватным ходу дискуссии. Обязательное правило в проведении фокус-группы состоит в том, чтобы каждый из участников мог высказаться.

Модератор и его ассистенты должны за 30 минут прибыть в помещение, где состоится фокус-группа. Необходимо проверить готовность работы техники, наличие достаточного количества материалов, стульев и т. п.

Следующий этап – это встреча участников. Встреча должна произойти не в помещении для заседаний. По существу, церемония встречи играет роль создания общительной атмосферы. После заполнения короткой регистрационной анкеты участники направляются к столу с фруктами или кофе. Недопустимо участие человека в нетрезвом состоянии. Этап встречи длится 5–12 минут. Если участник опоздал на 15 минут, его не стоит допускать к обсуждению.

Вступительный этап начинается с момента, когда участники зашли в зал заседания и заняли свои места. Данный этап включает в себя вступительное слово модератора, длительность которого – 5–10 минут. Вступительное слово включает следующие компоненты: имя модератора; название организации, которая проводит исследование. Далее оглашается предмет дискуссии, озвучивается просьба к участникам сообщить свои имена. Модератор говорит о собственной роли, призывает участников к откровенности, вежливости и т. д.

В части, которая называется «ледокол», модератор должен задать несколько легких вопросов, на которые смогут ответить все участники. На этом этапе модератору необходимо создать атмосферу заинтересованности, открытости, настроенности на работу. Например, если тема обсуждения – известность и имидж определенной политической партии, то следует спросить: «Слышали ли Вы когда-то о политической партии М?».

Основная часть дискуссии. Она ведется согласно плану ведущего, однако целью является не соблюдение плана, а получение предусмотренной им информации, даже если она не записана в список вопросов. В основной части дискуссии перед модератором стоят две задачи: первая состоит в регулировании обсуждения, вторая – в его фокусировании на проблеме исследования.

Основное отличие модератора от ведущего собрания заключается в том, что он не имеет права вмешиваться в дискуссию, задавать прямые вопросы, высказывать собственную точку зрения, давать прямые или косвенные оценки позициям участников, комментировать их высказывания. Модератор стимулирует откровенное высказывание мыслей, показывает свой интерес к высказываемым участниками точкам зрения, демонстрирует готовность понять и принять различные взгляды и чувства. Говоря о роли модератора в фокус-групповом исследовании следует отметить, что с помощью техники фокус-групповых интервью опытный координатор (модератор) организывает обмен мнениями по выбранному вопросу или точке зрения и руководит этим процессом.

От модератора требуется высокий уровень самоконтроля с тем, чтобы минимизировать его влияние на мнения участников и получить максимально объективную картину их отношения к предмету обсуждения. В то же время поведение модератора должно быть естественным, раскованным, побуждающим участников искренне высказывать собственную точку зрения.

Модератор должен поощрять присутствующих к конструктивной дискуссии, сдерживать слишком активных участников и активизировать пассивных. Модератор должен применять технику зондирования, стимулирующую респондентов объяснять или дополнять то, что было сказано участниками ранее. Чувство меры и чувствительность к реакции группы на определенные действия является едва ли не главным качеством модератора.

Финальная часть фокус-группы направлена на то, чтобы отпустить людей в хорошем настроении, сформировать у них позитивное эмоциональное отношение к процессу фокус-группового исследования.

По окончании обсуждения (желательно это сделать своевременно) модератор должен поблагодарить каждого участника за активное участие в обсуждении, высказать надежду, что они все вместе интересно и продуктивно провели время. Затем модератор объясняет участникам, куда им следует обратиться, чтобы получить оплату или подарки.

Рассмотрим некоторые правила ведения дискуссии.

1. *Тщательное рассмотрение проблем.* Тщательно рассматривать проблемы – это значит достаточно глубоко вникать в суть каждой из них, уделяя этому необходимое время. Нужно быть уверенным в том, что большинство членов группы понимают сложности различных точек зрения. При обсуждении спорных проблем существует одна трудность, связанная с тем, что участник дискуссии может переключиться на другую проблему, не разрешив предыдущую и не прояснив суть имеющихся разногласий.

2. *Все изменения или переходы, которые вы делаете в обсуждении, должны быть ясными и понятными участникам дискуссии.* По некоторым причинам в ходе дискуссии иногда полезно оставить обсуждаемую проблему и перевести разговор на другую. Это можно делать до или после завершения обсуждения данной проблемы; например, в случае, когда вы чувствуете, что разговор зашел в тупик и никакое соглашение невозможно. Участники дискуссии могут зафиксировать несогласие по данной проблеме и перейти к обсуждению следующей в рамках общей темы разговора, или один из членов группы может предложить иную проблему для обсуждения вместо той, вокруг которой идет разговор.

В случае, когда кто-либо предлагает переключить внимание участников на другую проблему, необходимо дать разъяснения всем членам группы, почему, на ваш взгляд, переключение обсуждения на другую проблему продвинет ход дискуссии вперед.

3. *Уважайте чужое мнение, будьте терпимы и внимательны к тому, о чем говорят другие участники дискуссии.* Часто обсуждение идет по кругу только из-за того, что люди, участвующие в нем, не реагируют и не откликаются на то, что говорят другие. Даже рассматривая одну и ту же проблему или тему, участники дискуссии часто могут говорить о разных вещах. Заботясь главным образом об отстаивании своих собственных позиций, они просто не отвечают друг другу. Вы можете продемонстрировать уважение к другим точкам зрения, задав вопрос, оспаривающий правильность высказывания предшествующего выступающего.

4. *Зафиксируйте позиции, по которым участники дискуссии соглашаются или не соглашаются.* Одна из трудностей участия в дискуссии заключается в том, чтобы отсортировать самые различные высказывания относительно одной и той же рассматриваемой темы. Один из путей преодоления этой трудности – сделать остановку в ходе обсуждения и предложить участникам дискуссии совместно определить положения, по которым достигнуто согласие или существуют разногласия. Может быть также полезным провести переговоры о возможности сосредоточиться на ограниченном круге проблем для обсуждения и тщательно рассмотреть каждую из них.

5. *Взвешивайте утверждения, выдвигаемые участниками дискуссии.* Участников дискуссии следует подготовить к тому, чтобы они давали оценку утверждений других членов группы. Это должно побудить всех ясно излагать свои мысли, аргументировать свои утверждения.

6. *Подведение итогов дискуссии.* Следует научить участников дискуссии время от времени приостанавливать ход обсуждения и задаваться вопросом: «на какой точке находится обсуждение и в каком направлении двигаться дальше?».

Типы поведения в дискуссии:

1. *Уступка*. Участники должны уметь признавать неправильность своих утверждений или недостаток своей квалификации в случаях, когда аргументы других, спорящих с ними, членов группы, более весомы. Признание ошибочности своих утверждений не означает поражение в дискуссии, а, наоборот, демонстрирует, что этот человек разумен и способен прислушиваться к аргументированному мнению других людей.

2. *Соглашение*. Если обсуждение зашло в тупик, участники могли бы предложить некоторое общее положение, относительно которого они могут зафиксировать согласие, или они могут просто согласиться на том, что между ними существует несогласие.

Барьеры на пути к согласию:

- а) неумение участников дискуссии слушать и следить за ходом обсуждения;
- б) монополизация дискуссии;
- в) доказательство повторением;
- г) персональные атаки;
- д) стремление (порой агрессивное) одного или нескольких участников непременно одержать победу в споре.

После проведения заседания фокус-группы наступает важный этап написания отчета. Результаты анализа протокола (расшифровки записи) фокус-группы направляются в виде аналитических оценок с примерами высказываний участников. Такие отчеты являются более понятными и убедительными для заказчика, чем результаты количественных исследований в виде таблиц, шкал и т. д.

Отчеты могут предоставляться в устной, письменной, одновременно в устной и письменной формах. Наиболее распространенной является краткая форма отчета, который не превышает 20 страниц и представляет собой резюме и группировку наиболее важных мыслей участников. Отчет предусматривает наличие следующих частей:

1. Введение. Короткая часть отчета, на полстраницы, которая содержит информацию, для чего проводилось исследование, какое место оно занимает в общей исследовательской программе.

2. Цели. Краткое описание целей заседания группы, которые связаны с целями тематического плана модератора.

3. Методология. Краткое описание способа проведения групп. Указывают количество проверенных групп, место проведения мероприятия, способы отбора участников. Кроме того, отмечают, какие были созданы группы на основании предыдущих отборочных критериев, а также время проведения группы.

4. Результаты. Интерпретация результатов обсуждения данной серии групп. Выводы модератора, касающиеся наиболее важной информации, полученной в ходе исследования.

5. Рекомендации и необходимые шаги.

2.3. Современные технологии обработки статистических данных

SPSS – пакет прикладных программ, предназначенный для профессиональной обработки статистических данных методами математической статистики, анализа и выявления статистических закономерностей и зависимостей, графической, математической и аналитической обработки информации. Он выпускается компанией SPSS Inc. начиная с 1989 г.

Большинство специалистов в области статистики и анализа предпочитают работать именно с этим пакетом. Следует отметить также высокую оценку пакета, которую он получает на престижных выставках программного обеспечения, а также на веб-сайтах видных аналитических изданий и от редакций популярных в этой области журналов. Ежегодно SPSS получает несколько десятков наград, а в постоянно проводимых обзорах получает самые высокие оценки и самые лучшие характеристики.

В частности, в 2001 г. проведенный одним из популярных сайтов опрос среди специалистов, занимающихся обработкой данных, показал, что практически все они предпочитают работать с SPSS. Высокую оценку – 4,5 бала из 5 – дали программе строгие аналитики из авторитетного журнала Macworld. Многие корпорации, такие, как Chicago Software Association, официально заявляют о том, что используют этот программный пакет, т. к. он является номером один в своей сфере.

Все процедуры, выполняемые программой, делятся на три основные группы. Это генерация таблиц, произведение статистических расчетов и создание графиков. К сожалению, возможность объединения и одновременного выполнения всех трех функций сразу сильно ограничена, и пользователю приходится впоследствии самостоятельно объединять результаты, полученные на разных этапах работы. Основная проблема состоит в том, что формирование таблиц и ввод данных производятся в одной подпрограмме – Data Editor, а просмотр отчетов, результатов вычислений и анализ – в другой – Viewer.

Ручная обработка данных и настройка отчетов производится довольно легко. Помимо обилия подробных меню и окон, позволяющих редактировать и изменять множество параметров, есть также очень удобные панели с графическими кнопками, снабженные всплывающими подсказками. Подобные всплывающие окна встречаются и в других элементах программы, являясь очень удобной и функциональной частью сложной системы встроенной помощи. Интерфейс также можно настраивать «под себя», меняя положения панелей и кнопок, раскладку меню и размеры дочерних окон программы.

Диалоговые окна также очень удобны. Несмотря на всю сложность программного пакета, диалоговый интерфейс очень нагляден и понятен даже для неспециалиста. Программа не загружает нас обилием настраиваемых значений переменных и параметров, которые следует ввести.

Для подробной настройки проводимого анализа предусмотрена иерархическая система окон, благодаря которой специалист сможет использовать многочисленные специфические возможности программного пакета в той мере, в какой это позволяет ему его квалификация. На первый взгляд процесс анализа и обработки данных выглядит очень просто. Все происходит в четыре этапа – ввод данных, выбор соответствующей процедуры из меню, установка соответствующих параметров – и результат готов. Помимо ввода данных с клавиатуры и поддержки собственного формата данных, SPSS также позволяет импортировать данные из ряда других программ – MS Access, Visual FoxPro, dBase и MS Excel. Однако процесс импортирования не очень удобен и позволяет открывать только те файлы, которые были сохранены в определенных версиях данных программ. Кроме того, SPSS хотя и поддерживает до некоторой степени возможность взаимодействия с буфером обмена Windows, возможность эта сильно ограничена и не всегда работает так, как хотелось бы.

Обилие возможностей и функций – одна из самых сильных сторон рассматриваемого пакета программ. Будучи изначально сориентированным на профессиональное использование, SPSS постоянно обновлялся и дополнялся новыми функциями и возможностями. Можно сказать, что большинство программ, имеющих схожее назначение, сильно уступают SPSS именно в этой сфере.

К основным функциям относятся методы статистической обработки. Это генерация многочисленных и разнообразных отчетов, анализ и обобщение введенных данных, описательная статистика, сравнение различных способов и подходов обработки (в том числе и анализ по системе ANOVA – ANalysis of VAriance – анализ вариантов) и разнообразные методы дисперсионного анализа. Существует также богатейшая система построения линейных и логарифмических моделей (зависимость от одной или нескольких переменных, анализ проведенных повторных измерений и вычисление компонент дисперсии), анализ корреляции и корреляционных зависимостей.

Регрессионный анализ стоит вне конкуренции. Помимо того, что процесс прогнозирования и подбора наилучшей модели неотделим от собственно моделирования, что позволяет одновременно строить модель, оценивать ее эффективность по сравнению с другими и делать прогнозы на будущее в соответствии с полученными результатами, сам процесс моделирования очень хорошо продуман и дает пользователю огромные возможности. Получив в руки этот инструмент, специалист сможет построить и проанализировать практически любую модель, начиная от классических вариантов и заканчивая практически любыми собственноручно написанными функциями.

Интерфейс программы выгодно отличается во многом благодаря наглядности использования – обилию графических элементов. Однако наиболее полно графические возможности пакета проявляются, когда речь идет о построении графиков. Всего SPSS поддерживает 17 видов различных графиков, причем возможности по их визуальной настройке очень широкие. Графики можно получить самыми разными способами, – например, предварительно настроив систему обработки данных, вы можете получить график в качестве элемента сгенерированного отчета. Также можно построить график непосредственно по введенным данным или проиллюстрировать построенную программой модель после завершения процесса обработки данных.

Графики могут быть использованы и для наглядного представления данных, и для иллюстрации математических формул, и для оценки и анализа построенных моделей и даже, благодаря красоте получаемых иллюстраций и превосходным возможностям настройки их внешнего вида, – для иллюстрирования журнальных статей, книг, отчетов и т. п.

Для настройки используется специальная программа – редактор графиков (Chart Editor). Здесь можно изменить и перенастроить практически все, начиная от надписей к элементам графика и заканчивая цветами и визуальным представлением. Если используются трехмерные графики, то их можно не только просматривать с разных ракурсов, но и создавать с их помощью небольшой анимационный ряд, иллюстрирующий, например, вращение графика вокруг одной из осей.

Генерируемые отчеты, очевидно, рассчитаны на профессионалов, и только на них. Хотя они и могут иллюстрироваться графиками, а также настраиваться и выполняться в заданном пользователем виде, они не снабжаются ни описаниями, ни подсказками, ни комментариями.

Человек, работающий с программой, должен четко представлять себе, какие именно результаты он хочет получить. Он должен хорошо владеть методами математической статистики, в особенности – специализированной терминологией и системой обозначений. В связи с этим рекомендуется приобретать не английскую, а локализованную русскую версию программы.

Впрочем, надо отметить удобство просмотра, настройки и редактирования отчетов, а также возможность легко копировать отдельные части и вставлять их в другие программы, что позволяет специалисту использовать отчеты SPSS во многих своих документах.

Скорость работы программы в целом является высокой, хотя, несомненно, нужно учитывать тот факт, что последние версии продукта рассчитаны на современное аппаратное обеспечение. Это не должно стать проблемой для специалистов и сотрудников крупных компаний, однако те, кто работает на устаревших компьютерах, найдут процесс построения графиков, генерации отчетов и собственно загрузки программы не вполне приемлемым. С другой стороны, если вам действительно необходимо обработать большой объем данных, то время, которое потребуется для этого программе, будет в любом случае несоизмеримо меньше, чем время, которое затратили бы специалисты на ручную обработку.

3. ТВОРЧЕСКИЙ СЕГМЕНТ РАБОТЫ PR-ОТДЕЛА

Творческая работа PR-специалиста связана с конкретными заказами, получаемыми PR-отделом. Здесь много технической работы (написание пресс-релизов, рассылка их по редакциям и пр.). Кроме того, в стенах PR-отдела его сотрудники постоянно поддерживают контакты с журналистами газет, радио и ТВ. Они участвуют в конкретных социологических исследованиях общественного мнения, эффективности рекламы и PR-мероприятий.

В их обязанности входит также подготовка экскурсий, устройство презентаций и выставок, прием гостей, организация благотворительных мероприятий, написание текстов писем для прямой почтовой рассылки, создание концепций интервью и других материалов для редакций СМИ.

Вместе с другими сотрудниками агентства PR-специалист участвует в «мозговых штурмах», посвященных выработке оптимального плана PR-кампании, проведению пресс-конференций, поиску оригинальных (специальных) мероприятий.

Организация творческой деятельности PR-отдела может быть устроена через создание профессиональных групп, перед которыми руководитель отдела ставит различные креативные задачи.

В функционал PR-службы часто входит выпуск печатных изданий (внутрикорпоративной газеты, рекламные и информационные листовки, публикации в средствах массовой информации). В области редакционно-издательского процесса можно создать, например, литературную группу. Литературная группа:

- Организует редактирование и осуществляет контроль за интеллектуальным, научным и литературным содержанием изданий по закрепленным за отделом направлениям работы.
- Контролирует соблюдение редакторами стандартов, технических условий, инструкций и других нормативных документов по оформлению изданий.
- Осуществляет мероприятия по совершенствованию редакционно-издательского процесса, организации труда в отделе.
- Разрабатывает и осуществляет мероприятия по снижению себестоимости и повышению рентабельности изданий, экономии бумаги.
- Обеспечивает соблюдение норм авторской и издательской правки, участвует в разработке планов внедрения и освоения новой редакционно-издательской техники.
- Следит за оценкой в печати вышедших из отдела материалов, участвует в организации читательских конференций.
- Совместно с отделом кадров организует повышение профессиональных знаний работников отдела.

Сотрудник группы должен знать основные направления развития соответствующей отрасли народного хозяйства, постановления, распоряжения, приказы вышестоящих органов, основы авторского права.

Во главе группы назначается руководитель или заведующий сектором по направлению деятельности.

Функциональные обязанности заведующего литературной группы могут выглядеть примерно так:

- Обеспечивает подготовку материалов к публикации по соответствующим направлениям работы.
- Готовит собственные публикации, с этой целью поддерживает постоянную связь с министерствами, ведомствами и организациями или регионами.
- Выезжает на места для освещения событий.

- Несет ответственность за оперативное, всестороннее и объективное освещение материалов в печати.

- Разрабатывает перспективные и текущие планы работы отдела, проводит систематическую работу по подбору авторов, организует оформление документов по координации авторских предложений, обеспечивает нормативный запас редакционного портфеля по соответствующему направлению работы.

- Редактирует авторские материалы, обеспечивает правильность приводимых цитат, имен, цифр и других фактических данных, работает с письмами, поступающими в редакцию.

- Готовит справки и другие служебные документы, ведет тематическое досье, составляет подборки, рубрики, готовит их для печати, выпускает в соответствии с утвержденным графиком.

- Определяет целесообразность сопровождения текста иллюстрациями. Координирует и направляет работу штатных и внештатных корреспондентов.

- Читает и визирует оригиналы перед сдачей в набор, корректурные оттиски перед сдачей в печать.

Если штат сотрудников PR-отдела небольшой можно организовать творческий процесс раздав роли сотрудникам, исходя из их талантов, уровня квалификации и профессиональных навыков. Вот некоторые примеры ролевых функций, которые могут быть использованы в творческом процессе.

Редактор (литературный, выпускающий, технический, художественный). Для проверки материалов готовящихся к печати необходим редакторский контроль. Примерные обязанности редактора могут выглядеть следующим образом:

- Обеспечивает высокий интеллектуальный, научный, литературный и художественный уровень печатных материалов, контролирует полиграфическое исполнение.

- Участвует в формировании перспективных и годовых тематических планов выпуска изданий, квартальных и месячных планов сдачи авторских оригиналов в производство.

- Рассматривает авторские предложения.

- Рассматривает и регистрирует поступившие от авторов оригиналы и рецензии на них.

- Принимает меры для своевременного поступления на редакцию авторских оригиналов в соответствии с заключенными договоренностями.

- Осуществляет литературное редактирование и оформление изданий на основе использования новой редакционно-издательской техники и прогрессивных технологий.

- Проверяет правильность употребления терминов, символов, единиц измерения, сокращений, цитат, дат, написания имен; осуществляет необходимое литературное редактирование.

- Подписывает в набор отредактированный оригинал издания.

- Читает и визирует корректурные оттиски перед сдачей в печать и сигнальные экземпляры перед выпуском в свет.

- Ведет оперативный контроль за своевременным выполнением полиграфическим предприятием заказов.

- Оформляет заказы и передает в типографию издательские оригиналы; принимает от типографии корректурные оттиски, сигнальные экземпляры; проверяет их соответствие требованиям издательской спецификации (при нарушении этих требований возвращает корректурные оттиски на дополнительную правку).

- Осуществляет прием-передачу материалов в редакцию и отделы согласно технологическим схемам прохождения изданий. Утвержденные в печать материалы возвращает в типографию в установленном порядке.

- Следит за своевременным изготовлением клише.

- Участвует в подготовке материалов для заключения договоров с полиграфическими предприятиями, в разработке графиков прохождения изданий, контролирует сдачу тиражей газет и журналов.

- Проверяет правильность структуры издания (разбивку оригинала на разделы, части, главы и т. п.), соподчиненность заголовков в оглавлении, соответствие фактических объемов изданий плановым.

- Производит разметку оригинала издания и иллюстраций, заключающуюся в указаниях полиграфическому предприятию по набору и верстке, порядку расположения иллюстраций и элементов оформления изданий.

- Подготавливает макеты технического оформления сложных изданий, отдельных полос (таблиц, рисунков, орнаментов).

- Проверяет подлинники иллюстраций с целью установления возможности их использования для создания оригиналов, пригодных к полиграфическому воспроизведению; определяет технологические особенности их изготовления.

- Составляет издательские спецификации и контролирует выполнение всех указаний по полиграфическому исполнению.

- Проверяет корректные оттиски, оценивая качество набора, композицию каждой полосы и разворота.

- Обрабатывает пробные оттиски иллюстраций, расклеивает их в порядке нумерации, размечает вклейки.

- Готовит к печати обложки. Заполняет выходные сведения издания.

- Соблюдает стандарты, технические условия и другие нормативные документы по подготовке и выпуску изданий.

- Организует оформление и иллюстрирование изданий.

- Участвует в разработке проектов художественного и технического оформления изданий. Вся работу по художественному оформлению изданий проводит в тесном контакте с авторами, главным редактором, техническим редактором и т. д.

- Организует разработку элементов художественного оформления изданий, заказывает внештатным художникам изготовление иллюстраций, эскизов и оригиналов элементов внешнего и внутреннего оформления издания, принимает от художников, графиков и ретушеров оригиналы выполненных ими работ и определяет их качество.

- Подготавливает для технических издательских спецификаций указания по художественному оформлению изданий. Составляет проекты трудовых соглашений с лицами, привлекаемыми для изготовления работ по художественному оформлению изданий.

- Составляет проекты трудовых соглашений с лицами, привлекаемыми для изготовления работ по художественному оформлению.

- Подготавливает расчетные документы за выполненные ими работы.

- Осуществляет контроль за качеством полиграфического воспроизведения всех элементов художественного оформления издания.

- Оценивает качество набора, композицию каждой полосы и разворота, дает соответствующие замечания производственному отделу об устранении допущенных в типографии при верстке ошибок и недостатков художественного воспроизведения, проверяет и визирует оригинал-макет, пробные оттиски иллюстраций и сигнальные экземпляры издания.

- Выполняет требования стандартов предприятий и другой нормативно-технической документации по качеству издательской продукции.

Спичрайтер. Спичрайтингом называют искусство написания текстов публичных выступлений для политиков, бизнесменов, государственных чиновников, судей и пр. Профессия спичрайтера напоминает профессию логографа, однако, в отличие от последней, она нацелена на обслуживание исключительно правящих классов общества.

При подготовке речей спичрайтер обязан учитывать не только содержание речи, но и ее эмоциональное воздействие на аудиторию.

Для слушателей главное не то, что скажет оратор, – они хотят получить заряд энергии, которая поддержит их на жизненном пути. Поэтому оратор должен не жалеть энергию, а делиться ею с окружающими.

Оратор должен быть убежден в той идее, с которой выступает перед аудиторией. Оратор должен быть актером. Первое, что должен сделать оратор, готовясь к выступлению, – определить свою сверхзадачу и задачи, которые помогут воплотить ее. После разработки задач необходимо создать образ: манеры говорить, жесты, мимику, характер. Выступление должно начинаться задолго до выхода на трибуну и завершаться намного позже ухода с нее.

Речь состоит из трех частей: вступления, доказательства и заключения. Вступление должно включать в себя краткое содержание той идеи, правильность которой будет доказана во второй части речи. Существуют различные виды вступления. И его выбор зависит от сверхзадачи и аудитории, в которой оратор выступает.

Основная часть выступления – доказательство. Оно может быть логическим, когда оратор логически доказывает аудитории правильность идеи. Информационное доказательство опирается на фактический и справочный материал. Эмоциональное доказательство требует от оратора большой самоотдачи и актерского мастерства. Иногда правильность идеи удобно подтверждать путем ссылки на авторитеты – отсылочное доказательство.

В заключение речи оратор подводит итог, кратко повторяет ключевые мысли своей речи, еще раз излагает главную идею выступления, а также может призвать слушателей к конкретным действиям по ее реализации.

При публичном выступлении удобно опираться на заранее заготовленные тезисы – короткие предложения, отмечающие тот или иной логический поворот в изложении содержания речи.

При публичном выступлении нельзя забывать о голосовой акустике: градуировании вектора звуковой волны в вертикальной плоскости в зависимости от расстояния до аудитории, динамике вектора в трехмерном пространстве и пр. Если оратор выступает с трибуны, он должен учитывать ее высоту при градуировании вектора. Также нельзя забывать о «эффекте мортиры» – субъективном ощущении слушателя того, что сзади него находятся люди, лояльные оратору. Немалое значение имеет и тембр голоса.

Речь оратора не должна быть монотонной. Фразы должны произноситься с разной интонацией. Они разделяются паузами. Должна использоваться гросспауза – она делается при смысловом переходе, для эмоционального эффекта и для подчеркивания важности предыдущей или последующей фразы. В каждое слово речи необходимо вливать как можно больше силы и энергии.

Почти всегда при публичном выступлении оратору необходимо отстаивать свою точку зрения перед оппонентами. При этом надо не оправдываться, а обвинять; не объяснять, а декларировать; слышать оппонента так, как наиболее выгодно. При опровержении чужой идеи нужно говорить кратко, не забывать об интонационной гамме. Свою идею нужно повторять как можно чаще для того, чтобы она отложилась в подсознании слушателей.

Общие требования к составлению речей:

- сохранять в каждой речи узнаваемый слушателем, собеседником сложившийся имидж руководителя, стиль его публичных выступлений;
- подчинять каждое выступление руководителя целям данной компании, определенному направлению его постоянной деятельности;

- добиваться интереса аудитории к очередному выступлению шефа (достигается включением в текст новой, еще никем из членов команды руководителя не оглашенной информации, отвечающей личным интересам, личной выгоде слушателей, целевой аудитории);

- юмор, шутка, крылатое выражение, употребленные с чувством меры, сразу устанавливают доверительное отношение к оратору, – однако нельзя сводить все выступление к шуткам и анекдотам;

- знать все оттенки служебных отношений в команде шефа, чтобы не строить речи шефа в угоду его ближайшим помощникам.

Автором речи составитель не считается. Если речь подготавливается для руководителя – это коллективная работа всей творческой группы команды (советники и референты изучают предложенный вариант речи, вносят в него поправки). Шеф может изменить и композицию речи, и аргументацию ее, – вплоть до коренной переработки текста. Авторы речи – это и составитель, и сам руководитель, и его советники, и эксперты по проблеме, затрагиваемой в выступлении.

Копирайтер. Копирайтинг – профессиональная деятельность по написанию рекламных и презентационных текстов. Таковыми можно считать все тексты, которые прямым или косвенным образом рекламируют товар, компанию, услугу, человека или идею. Деятельность, называемая копирайтингом, существует очень давно. Она возникла вместе с торговлей, поскольку реплики продавца — уже результат копирайтинга. Тексты, придуманные копирайтерами советской эпохи, были и остаются весьма популярными, многие из них превратились в крылатые выражения («Курить — здоровью вредить», «Болтун — находка для шпиона», «Строить прочно — сдавать досрочно» и т. п.). Многие рекламные слоганы также известны до сих пор: «Трехгорное пиво выгонит вон ханжу и самогон», «Лучших сосок не было и нет. Готов сосать до старых лет», «Храните деньги в сберегательной кассе» и пр. Иногда под копирайтингом понимают написание текстов для веб-сайтов. Тем не менее, такое употребление слова не отражено в словарях, и считается неточным.

Рерайтер. Рерайтинг – переписывание текста с изменением формы изложения и сохранением оригинального смысла. Специалистов по лексическому изменению оригинальных текстов называют рерайтерами. Применяется при подготовке одного материала для различных изданий. Основные приемы рерайтинга – это:

- использование синонимичных слов,
- перевод прямой речи в косвенную,
- перемещение абзацев
- упрощение текста за счёт удаления слов и словосочетаний, не несущих смысловую нагрузку, изменения грамматического строя предложений и т. п.

Переписанный текст должен обладать тем же или меньшим объёмом информации оригинальной статьи при условии сохранения соответствия смысловому содержанию оригинала. Но также может содержать комментарии экспертов при условии вынесения их в отдельную часть текста. Прежде всего, рерайтинг подразумевает пересказ данного текста своими словами. Как правило, конечный текст не должен иметь сходную структуру, похожие по строению и типу предложения, например в заголовках и подзаголовках. Качественный рерайтинг подразумевает частые изменения в форме текста. например: в исходном тексте речь велась от частного к общему, в рерайте - от общего к частному. И так далее. Вплоть до пересказа с конца к началу. Рерайтинг востребован при передаче сообщений для информационных агентств и СМИ. Также можно отдельно говорить о рерайтинге оригинальных текстов для нужд интернета. Например, поддержание новостного блока сайта.

Криэйтор. Криэйтинг – процесс генерации творческих идей. Криэйтор – креативный лидер, «придумщик». Человек, работающий криэйтором, обычно может придумать всё, что понадобится: от рекламного слогана про детское питание до концепции нового журнала или телешоу. Творческая натура и большой объем знаний — вот что объединяет всех криэйторов. Работа требует хорошего знания психологии людей, их вкусов, привычек и пристрастий. Пожалуй, одна из наиболее распространенных сфер, где работают криэйторы, – реклама и PR. Написание статей, словестных товарных знаков, сценариев для рекламных и PR-акций – все это их работа. Задача криэйтора – подать продукт так, чтобы на него сразу обратили внимание.

Имиджмейкер. Имидж – искусственный образ, формируемый в общественном или индивидуальном сознании средствами массовой коммуникации и психологического воздействия. Имидж создается пиаром, пропагандой, рекламой с целью формирования в массовом сознании определённого отношения к объекту. Имиджмейкер в создании образа может сочетать как реальные свойства объекта, так и несуществующие, приписываемые.

Ньюсмейкер. Ньюсмекинг – создание новостей, организация новостных поводов. Основная творческая задача ньюсмейкера, создание повода для привлечения внимания общественности и СМИ к делам вашей организации. Раньше ньюсмейкеры были востребованы в больших компаниях и работали в основном с печатными изданиями и ТВ-каналами, заботясь о частоте и качестве упоминания своей компании в информационном поле. Сегодня доступ к мощнейшему информационному каналу открыт для всех и, по сути, сайт любой компании является электронным СМИ, хотя де-факто больше напоминает витрину. Сайты большинства компаний лежат в сети мёртвым грузом, тексты на страницах не меняются годами, отсюда вытекает еще одна функция ньюсмейкера – постоянное обновление новостной ленты сайта компании. Кроме того, одной из главных функций ньюсмейкера является организация мероприятий с журналистами.

Промоутер. Промоушен – продвижение. В PR – это комплекс мероприятий, целями которых являются увеличение узнаваемости, привлечение новых клиентов. В практическом маркетинге есть достаточно много способов продвижения. Задачи, которые выполняют промоутеры: раздача листовок, рекламных материалов, проведение дегустации продукции, выдача подарков за покупку, консультирование о конкретном продукте. Работают промоутеры чаще всего за промостойкой, а также на улицах в людных местах. Промоутер занимается организацией и проведением корпоративных мероприятий по обеспечению внутреннего пиара, например, праздников, вечеринок в ночных клубах. В его обязанности входит подбор диджейского состава, разработка концепции и сценария мероприятия. Промоутеры – это исполнители, «рабочие лошадки» в PR-отделе.

4. АНАЛИТИЧЕСКИЙ СЕГМЕНТ РАБОТЫ ОТДЕЛА ПО СВЯЗЯМ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ. МОНИТОРИНГ СОСТОЯНИЙ ИНФОРМАЦИОННОЙ СРЕДЫ

В информационном поле, окружающем отдел по связям с общественностью, можно выделить несколько крупных информационных блоков, в которых представлены различные технологии сбора и анализа информации. Такими блоками могут быть административный документооборот, финансовый анализ, правовая информация, бухгалтерская отчетность, планово-экономическая информация, учет товарно-материальных ценностей, внутренний аудит, технологические процессы и их обеспечение, ресурсы персонала, сбор и обработка информации службой безопасности, прикладные маркетинговые и рыночные исследования и многое другое.

PR-отделу следует оценивать внутреннюю информацию компании и адаптировать ее для внешнего использования, а также работать с открытой информацией, публикуемой и выходящей в эфир, адаптируя ее для внутреннего использования.

Одной из первых требуется информация об изданиях, поскольку она служит для принятия решений. Для этого создаются базы данных СМИ – это список всех средств массовой информации, работающих в конкретном регионе. Их можно разделить на:

- 1) региональные (выходят только в одном регионе);
- 2) центральные (присылаются из Москвы и в регионах только распечатываются и содержат некоторый процент региональной рекламы); региональные приложения центральных СМИ (обычно очень сильно зависят от Москвы).

Следует составить досье на конкретное издание. Эту работу выполняет помощник руководителя PR-службы. Руководителю PR-службы при этом необходимо контролировать точность досье и вносить информацию о состоявшихся контактах.

Структура досье может быть следующей:

- Наименование СМИ, адрес и телефоны редакции, тираж. Кому принадлежит данное СМИ (декларировано и реально) и если входит в холдинг, то в какой.
- Характеристика издания: тираж, аудитория (целевая аудитория, показатели охвата), количество полос, рекламные расценки, расценки на статьи.
- Руководство издания: Ф.И.О. главного редактора и журналистов, занимающихся определенной тематикой или ведущих определенной полосы. К телекомпаниям и радио это, как правило, не относится. Информация, содержащаяся в базе данных по СМИ, может включать ряд пунктов.
- Основная тематика и направленность СМИ развлекательные, политические, экономические и т.д., как правило, это относится к печатным СМИ).
- Характеристика содержания издания: рубрики, постоянные темы и кто их ведет.
- Какие программы существуют на местном ТВ и радио.
- Периодичность выхода газет и определенных полос в них, программ на ТВ и радио.
- Описание случаев контактов с представителями издания: краткое содержание контактов, результаты.

Мониторинг СМИ является важной составляющей деятельности PR-службы. Это отслеживание сообщений СМИ, соответствующих заданной тематике. Мониторинг СМИ используется для изучения эффективности PR- и рекламных кампаний, составления формируемого СМИ «портрета» организации или персоналии, оценки общественного резонанса того или иного действия, отслеживание действий других компаний или индивидуумов. Мониторинг включает в себя ежедневное отслеживание новостной информации, размещенной в печатных, телевизионных и электронных средствах массовой информации.

Как правило, мониторинг СМИ включает в себя следующие фазы:

1. Наблюдение за рядом потенциальных источников (телеканал, радиостанция, периодическое печатное издание и т.п.).
2. Сохранение найденного материала.
3. Фильтрация и категоризация.
4. Передача собранного материала для дальнейшего анализа.

В качестве итоговых документов PR-подразделение может предоставлять ежедневные/еженедельные/ежеквартальные и т.д. дайджесты (содержат основные выжимки из публикаций, позволяет быстро ознакомиться с информационным полем) – телевизионных, печатных СМИ и Интернет-коммуникаций. Дайджест может быть текстовым, включающим только тексты статей с упоминаниями анализируемых компаний; аналитическим, включающим только аналитическую часть и краткое изложение упоминаний анализируемых компаний; комбинированным, включающим аналитическую часть и полные тексты статей. Также мониторинг предполагает изучение сюжетов по определенной тематике, по итогам которого может составляться аналитическая записка, клиппинг (бумажный или электронный документ, включающий в себя графическое изображение статьи в том виде, как она была опубликована в оригинале) или другой необходимый руководству вид отчета. Продуктом мониторинга СМИ также может являться фрагмент или полный текст статьи периодического печатного или интернет-издания, транскрипт эфирного вещания, видео- или аудиозапись эфира, эфирная справка, статистический отчет.

Мониторинг СМИ включает следующие процедуры:

1. Сбор информации из различных источников: сети интернет, теле и радио эфира, RSS-каналов, файловых систем, почтовых систем и пр. Обработка документов на разных языках Обработка медио-контента включая преобразование бегущей строки в текст, распознавание лиц, распознавание образов, преобразование речи в текст. Поиск информации в массивах речевых сообщений. При мониторинге СМИ обычно используются специализированные базы СМИ, например Factiva, Интегрум или Медиалогия, информационной системы «Парк», а также интернет-поисковики.

2. Аналитическая обработка информации, в том числе: классификация; кластеризация; извлечение информационных объектов (сущностей, фактов) и связей между ними; определение тональности информационных сообщений; выявление негатива, критики; формирование дайджестов.

3. OLAP анализ (online analytical processing, аналитическая обработка в реальном времени) и визуализация информации: многомерный анализ; анализ временных рядов; выборочный анализ; отслеживание причинно-следственных связей.

4. Прогнозирование развития ситуаций.

Стандартным форматом отчета является интерактивный документ Word адаптированный к распечатке, чтению и навигации на компьютере. Отчеты также могут иметь вид e-mail, презентации Power Point, «файла-справки» CHM, Adobe Acrobat (PDF) или представляться посредством доступа в специальный клиентский раздел сайта.

Также PR-подразделение ведет архив новостных и аналитических программ, выпускаемых телекомпаниями радиоккомпаниями, статей в печатных, которые затрагивают проблемы развития организации, взаимодействия с социальной средой, государственными структурами.

Данный вид работы пресс-службы позволяет, во-первых, отслеживать, как ведется освещение СМИ тем и сюжетов, распространяемых через пресс-релизы, т.е. в каком контексте, насколько полно и достоверно официальную информацию ретранслируют телекомпании. Во-вторых, это позволяет следить за ситуацией в интересующем сегменте в целом (в регионе, на федеральном уровне и т.д.). В-третьих, журналисты обращают

внимание на некоторые «болевые точки», конкретные проблемы, не фиксируемые на внутрикорпоративном уровне, могут представить более широкий спектр мнений. Организация мониторинга СМИ должна строиться исходя из тех задач, которые стоят перед организацией, и определяются руководством. Но базовые вещи везде одни: необходимо хорошее техническое оснащение рабочего места людей, занимающихся мониторингом СМИ (современный компьютер с выходом в Интернет, ТВ-тюнер, хорошая антенна), квалифицированные сотрудники, перед которыми ставятся четкие цели. Работа по мониторингу СМИ позволяет организации: быть готовой к изменениям в законодательной базе, видеть активность конкурентов, экономить время и средства на поиск и обработку информации, видеть экспертную оценку перспектив развития отрасли, знать ситуацию на региональных и федеральных рынках, находить новых партнеров и клиентов, видеть оценку собственной деятельности в СМИ, следить за новыми технологиями и опытом их применения.

По важнейшим темам и постоянно задействованным вопросам заводятся тематические досье, которые служат для накопления и последующей обработки информации. Тематика досье должна содержать информацию о компаниях, банковских и финансовых технологиях, аналитические обзоры и другую информацию.

Большую сложность для сотрудника отдела по связям с общественностью представляет задача сбора информации. При сборе информации следует разделить всю поступающую информацию на два типа – информационные каналы и информационные источники.

Информационный канал, как правило, дает сгруппированную информацию.

Информационными каналами, которые использует PR-отдел, могут служить:

- Пресса и рекламные объявления. В ходе этой работы обрабатываются тематические массивы информации в виде статей, публикаций, пресс-релизов, информационных заметок, а также рекламные объявления на интересующих сегментах рынка.

- Официальная информация из государственных органов, органов местного самоуправления.

- Научные и технические конференции.

- Консультации и переговоры.

- Информационные сети, базы данных.

- Выставки, выставочные и ярмарочные каталоги, рекламная продукция, прайсы, документация, оформление стендов, пояснения работающего персонала.

- Маркетинговые и социологические исследования.

Источники информации можно разделить на две группы – люди и документы. В зависимости от технологии работы основные акценты делаются на поиск информированных людей и работу с ними или на поиск документов и их последующий анализ.

К первой группе относятся:

- Члены собственной компании, оказывающие влияние на общественное мнение и участников рынка.

- Журналисты, пишущие на близкие профессиональные темы.

- Личные знакомые, занимающие аналогичную должность или занимающиеся профессионально близкими видами деятельности.

- Сотрудники собственной фирмы, достаточно информированные для того, чтобы быть источником информации.

- Консультанты, действующие на рынке фирмы, досконально знающие его специфику.

Ко второй группе относятся:

- Средства массовой информации. Здесь используется ограниченный список изданий и электронных СМИ, несущих наиболее объективную и полную информацию.

- Информационная сеть.

- Справочная и специальная литература. Документация делится на внутреннюю и внешнюю. Внутренней информацией является исходящий, входящий и внутренний документы, техническая и коммерческая документация, отчетность. Полученные результаты и текущие проблемы освещаются в периодических обзорах по темам: «Обзор прессы», «Экономические и политические тенденции», «Важнейшие события».

При создании досье наиболее важным является сбор и подготовка информации о действующих и потенциальных конкурентах, их характеристик по экономическим показателям, структуре управления, кадровых изменениях, составу акционеров, поддерживающим группам и союзникам.

В досье рассматриваются деятельность конкурентов на рынке, группы услуг, наличие лицензий, доступ в торговые системы, поддерживаемый ассортимент услуг или ценных бумаг, модели взаимодействия с клиентами, поставщиками, смежниками, контрагентами, конкурентами, торгово-сбытовая тактика и стратегия, занимаемая доля и сегмент рынка. Если пресс-секретарю удастся полно ответить на 50 % этих вопросов – он не зря ест свой хлеб.

Содержание некоторых досье может быть следующим:

Досье на VIP-клиента. Объем средств клиента. Используемые услуги. Условия, на которых обслуживается клиент. Откуда пришел к вам клиент. К кому из ваших конкурентов обращался клиент за другими услугами. Партнеры клиента. Социально-экономические (социально-демографические) характеристики. Потребительское поведение. Памятные даты и пристрастия клиента.

Досье на конкурента. Субъект деятельности (визитная карточка компании). Руководство. Акционеры и союзники. Хронологическое описание развития фирмы. Динамика экономических показателей. Ценовая и ассортиментная политика и тактика. Круг поставщиков и клиентов. Результаты мониторинга, рекламной и PR-деятельности. Изменения занимаемого сегмента и доли рынка. Предполагаемая структура управления. Предполагаемая модель реагирования.

Досье «Динамика рынка». Процессы объединения и разъединения субъектов финансового рынка. Появление новых субъектов. Появление новых услуг. Деятельность профессиональных объединений. Развитие филиалов и отделений, появление пунктов, оказывающих услуги. Проведение акций стимулирования сбыта, рекламных и PR-кампаний, выставки, конференции. Деятельность контролирующих органов.

5. ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ PR-ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ СО СМИ

5.1. Основные принципы формирования информационной политики организации

В любой организационной структуре (государственной, коммерческой или общественной) основной функцией PR-службы является создание оптимальной технологии коммуникационного обеспечения деятельности организации, что включает, прежде всего, работу со СМИ. Организация эффективного взаимодействия со СМИ особенно важна, поскольку СМИ являются тем самым элементом коммуникационной технологии, без которого практически невозможно создать положительный имидж организации в глазах общественности. В данном аспекте наиболее явно реализуется коммуникативная функция PR-подразделений, которая охватывает информирование внешних групп общественности о деятельности PR-субъектов с помощью различных средств коммуникации. Такое информирование не означает, естественно, одну только подготовку рутинных пресс-релизов. Коммуникационная работа включает в себя общий процесс формирования имиджа корпорации с использованием средств массовой информации, распространение информации о мотивах действий компании с помощью брошюр, устных выступлений или рекламы.

Стратегическое направление информационной деятельности PR-службы организации – это формирование информационных потоков, направленных на массовые аудитории с помощью СМИ. То есть непосредственное взаимодействие со средствами массовой информации. Однако довольно часто отношения между пресс-службами организаций и СМИ носят конфликтный характер, поскольку журналисты считают, что PR-специалисты, имея больше ресурсов и контроль над источниками, манипулируют СМИ, а те, в свою очередь, убеждены в ангажированности журналистов, их склонности к односторонней интерпретации событий, сенсационным сообщениям. В политической коммуникации конфликт этот более обострен, чем в любой другой сфере.

Взаимодействие со СМИ строится, исходя из принципов сформированной информационной политики организации, которая разрабатывается PR-подразделением по согласованию с руководством. Именно она задает вектор взаимодействия, начиная с регламентации доступа сотрудников к конфиденциальной информации и заканчивая системой информационного взаимодействия со СМИ.

При этом необходимо понимать, что информационная политика обобщает принципы взаимодействия с разными целевыми аудиториями. Так, к ключевым группам влияния относятся акционеров, сотрудников, партнеров, потребителей и общественность, среди которой работает компания. Для каждой из этих групп разрабатывают отдельное положение об информационном взаимодействии в рамках общей информационной политики.

Фактически сквозь призму каждой из групп влияния преломляется позиция компании относительно пяти основных постулатов информационной политики:

1. Защищенность корпоративной информации. Необходимо выработать внутренний классификатор закрытости информации. Каждый сотрудник должен знать и понимать, какие сведения о компании и в каком объеме он может предоставлять как внешним, так и внутренним субъектам. Важно очертить и круг людей, которые уполномочены давать официальные публичные комментарии. В большинстве случаев это топ-менеджеры и ключевые сотрудники коммерческой структуры. Главное в группе публичных спикеров – продвижение единой позиции, соответствующей корпоративной идеологии. Для общения с прессой в организациях существуют специально разработанные в рамках информационной политики директивы об общении с прессой (*media guidelines*). Хорошим подспорьем в планомерной актуализации *media guidelines* служит

база вопросов и ответов, составленная в ходе подготовки спикеров к публичным выступлениям. Такая системность в публичных коммуникациях позволяет логично выстроить единый информационный посыл, продемонстрировать открытость компании и при этом свести к минимуму риск раскрытия активизирующей информации.

2. Достоверность информации. Во избежание искажения или предоставления ошибочной информации в положении об информационной политике необходимо предусмотреть процедуру контроля и согласования. Обычно основная ответственность за достоверность раскрываемой информации и соблюдение сроков ложится на руководителя PR-подразделения и главы компании.

3. Полнота и сбалансированность. Это умение соблюсти разумный баланс прозрачности и открытости, с одной стороны, и конфиденциальности, с другой. Излишний объем информации мешает акцентировать внимание на ключевых сообщениях. В то же время нехватка информации порождает домыслы и слухи. В документах по информационной политике прописываются правила, которые позволяют эффективно балансировать. Хорошим примером такой золотой середины могут служить договоренности между заказчиками и исполнителями различных маркетингово-рекламных услуг. Например, для event-агентства, специализирующегося на организации частных VIP-мероприятий, эти правила могут выглядеть так: «Разглашая информацию о проведенных событиях, сотрудники агентства имеют право без ведома клиента: раскрывать концепцию мероприятия; демонстрировать фотографии декора; оглашать список субподрядчиков. Не имеют права: называть имена клиента и его гостей; демонстрировать фото с мероприятия; раскрывать информацию о бюджете мероприятия; разглашать адрес локации, если она не является публичным заведением».

Формируя информационную политику, уместно также изложить позицию компании относительно тем, которым не следует уделять внимание или которых нужно избегать. Например, многие коммерческие структуры не комментируют в СМИ темы, не относящиеся к их ключевой компетенции. Другие компании, напротив, используют любую возможность напомнить о себе, используя даже скандалы в прессе. Многие коммерческие предприятия, особенно представительства международных компаний, категорически не затрагивают в своих информационных посланиях политическую ситуацию и режим страны, в которой они работают. То есть при формировании информационной политики существует достаточно много вариантов.

4. Оперативность и регулярность. Следует придерживаться системности и систематичности информационных посылов, планировать ключевые виды PR-активности. Это могут быть годовая конференция для партнеров, квартальные прессклубы, потребительское тестирование продукции по мере выхода новых моделей, регулярные пресс-релизы о значимых событиях компании и т. п.

5. Доступность. Формируя информационную политику компании, необходимо продумать все возможные каналы коммуникации. Сведения, которыми организация готова поделиться, должны быть доступными и в результате попасть в руки тем, для кого предназначались. Следует определить оптимальные и приоритетные каналы коммуникации для каждой из своих целевых групп. Например, ими могут быть веб-сайт компании, специальные сообщества и группы в социальных сетях, а также СМИ. На взаимодействии с потребителями при помощи последних остановимся подробнее.

Важной функцией любого PR-подразделения является производство разного вида информационной продукции (PR-текстов) и реагирование на негативную информацию. Можно определить PR-текст как текст, служащий целям формирования или приращения своеобразного вида капитала – имиджевого капитала фирмы, организации или персоны (такой вид капитала называется также публицитным). PR-текст – это текст, обладающий скрытым авторством: он не подписывается автором или мнимо подписывается

первым (или должностным) лицом организации, поскольку для общественности представляется важным лишь то, что такой текст исходит от самой организации, а не от конкретного автора-индивида. PR-тексты распространяются через СМИ или путем прямой адресной рассылки.

Информационный продукт может производиться PR-службой в двух видах - печатном (заявления, пресс-релизы, информационные сообщения, аналитические записки и т.д.) и вербальном (сообщения на брифингах и пресс-конференциях, в интервью или частных беседах). Помимо этого, телецентры крупных пресс-служб самостоятельно готовят передачи или сюжеты. Однако информацию пресс-служб нужно дифференцировать не только по формальному признаку, но и по сущностному – по ее качеству. Эта градация учитывает следующие типы сведений: нейтральная текущая информация; акцентированная информация, предусматривающая выделение фактов нужного содержания при скудной подаче иных сведений; открытая негативная информация, которая распространяется, как правило, из-за явного противостояния ведомства или руководителя внешним организациям или личностям (скандал); открытая негативная информация, направленная против конкретной личности (компромат); скрытая негативная информация, передаваемая в средства массовой информации в конфиденциальном порядке без ссылки на ее источник (утечка); неожиданная информация (сенсация).

5.2. Media relations

В рамках PR-коммуникации организационные формы выстраивания отношений со СМИ через пресс-службы, пресс-центры, пресс-секретарей, пресс-бюро, PR-отделы, информационные центры и т.д. с целью поддержания имиджа и репутации организации или первого лица определяются как медиарилейшнз (media relations). Зачастую, подменяя понятия, media relations именуют PR. Но это неверно. Media relations – часть PR и обеспечивают бесперебойный двусторонний обмен информацией со СМИ. В то время как PR – это комплекс действий, направленный на управление информационными смыслами и репутацией с использованием всех возможных каналов коммуникации.

PR в СМИ можно условно разделить на три вида: продуктовый; корпоративный; антикризисный.

К продуктовому PR относятся все коммуникации, связанные с разработкой, производством и выводением на рынки продукта компании. Его основная цель – информирование конечного потребителя о выходе товара, раскрытие его возможностей и преимуществ. Качественный продуктовый PR стимулирует продажи и является вспомогательной коммуникацией для продвижения продукта на рынке.

Корпоративный PR генерирует информационный поток, призванный поддерживать и развивать в позитивном русле имидж компании в целом. Этот поток направлен как на конечных потребителей, так и на акционеров, партнеров, сотрудников и сообщество, в котором работает компания.

Антикризисный PR делится на два подвида – проактивный и реактивный. Проактивный подход подразумевает комплекс действий, упреждающих возникновение кризиса. А реактивные действия призваны локализовать и нейтрализовать уже возникший кризис, то есть противостоять распространению негативной информации о компании в СМИ.

Задача PR-подразделения в этом направлении заключается в том, чтобы об организации не только знали, но и не забывали. Поэтому необходимо правильное использование внутреннего информационного поля организации для создания информационных поводов. Существует ряд рекомендаций по созданию информационных поводов и формированию PR-текстов. Приведем некоторые из них.

При формировании PR-текстов основной риторический упор делается на эмоциональность и иллюстративность, необходимо избегать избыточности текста. Передаваемое в процессе коммуникации определенное сообщение, не должно концентрироваться исключительно на положительных фактах и аргументах. Необходимо упомянуть и об отрицательных моментах. Исследования показали, что аудитория, знакомая только с положительными доводами, легко переубеждается с помощью контраргументов. А вот переубедить публику, знакомую с разными аспектами явления, очень трудно. При этом для убеждения изначально положительно настроенной публики или аудитории с невысоким уровнем образования может быть достаточно и позитивных аргументов. Если негативные факты всплывают помимо желания организации, то действовать надо быстро и организованно, что позволяет значительно уменьшить негативные эффекты или даже улучшить имидж компании и сформировать более лояльное отношение общественности. Выделяют несколько путей информационной реакции на негативные инциденты:

1) инстинктивная реакция – первая реакция, подразумевающая отрицание достоверности возникшей негативной информации.

2) «каменная стена» – один из наименее эффективных вариантов поведения PR-менеджера: менеджер либо не замечает проблемы, либо пробует опровергнуть сразу несколько аргументов сразу;

3) формальный ответ – часто используется официальными структурами и уменьшает доверие общественности к организации;

4) перехват инициативы в свои руки (проактивный подход) – агрессивная контратака, перехватывающая негативные новости до того, как они нанесли ущерб организации. Последний способ считается наиболее эффективной из перечисленных типов реакций. Наиболее важные факты в PR-сообщении сообщаются в первую очередь, поскольку и телевизионный эфир, и печатный материал скорее всего будут редактироваться и сокращаться.

Предоставляемая информация должна отвечать требованиям достоверности и адекватности информации конкретной ситуации. От этого зависит отношение СМИ, а через них и общественности, к организации и ее представителям. Кроме этого, нельзя забывать о журналистских расследованиях, когда информация может быть получена в обход организации.

Следует соблюдать адекватное соотношение распределения информации между различными независимыми (или даже конкурентными) СМИ и эксклюзивности. Причем эксклюзивность всегда должна соблюдаться, иначе она теряет смысл.

Необходимо заранее выстраивать медиа-политику организации, но разработанный план работы с масс-медиа должен быть гибким и поддаваться корректировке в максимально короткие сроки. Иначе существует вероятность попадания в зависимость от определенного СМИ.

Взаимодействие с масс-медиа необходимо выстраивать с точки зрения интересов общественности, а не организации. Соответственно, требуется отбирать для масштабных мероприятий и кампаний социально значимые и социально ориентированные информационные поводы.

Всегда целесообразно (кроме экстренных случаев) обращаться к ограниченному числу подходящих по тематике изданий и учитывать местную специфику.

При работе с масс-медиа очень важно помнить и отслеживать сроки подачи и выхода материалов, так как все СМИ имеют периодический характер.

При работе со СМИ в формах интервью, деловой беседы, пресс-конференции и других контактных формах, следует заранее определять все возможные вопросы, как приятные для организации, так и несущие негативную окраску, и готовить адекватные

ситуации ответы. Отвечать лучше всего на те вопросы, к ответам на которые подготовились, но ситуация «без комментариев» совершенно не приемлема.

Очень важно в медиарилейшнз информировать СМИ из одного источника, чтобы не возникло несогласованности или утечки информации. Поэтому, функция работы медиарилейшнз должна быть возложена на одного работника PR-службы. Специалист по PR, который занимается медиарилейшнз, должен быть в курсе регламента работы СМИ, с которыми он взаимодействует. Это облегчит работу и позволит предоставлять свои пресс-релизы точно перед сроком сдачи материалов, что увеличит их востребованность. Для большей эффективности работы со СМИ предпочтительно предоставлять готовый материал а не пытаться договариваться в устной форме и предлагать свои идеи. Следует указывать на информационных материалах конкретного адресата, не стоит направлять их просто на адрес редакции, иначе они могут быть утеряны.

К ошибкам журналистов следует относиться избирательно, незначительные ошибки не стоит комментировать, тем более опровергать публично (аудитория с меньшей вероятностью обратит внимание на неточности, но сконцентрирует внимание на опровержении, потеряв следующий весомый пласт информации). В случае принципиальных ошибок, влияющих на точность восприятия информации, следует побеседовать с редактором или журналистом, готовившим материал, можно написать письмо в редакцию. Такое письмо обязательно должно содержать: дату и страницу исходной статьи, неправильную информацию, которая была напечатана, правильную информацию, а также имя и должность автора письма.

PR-информация должна быть соответствующим образом подготовлена для различных видов средств массовой информации и для их разных разделов или программ. Все они нуждаются в специфических ракурсах рассмотрения проблемы и материалах, которые будут интересовать их зрителей, слушателей и читателей, но каждое имеет различные требования. Телевидение нуждается в картинках, коротких интервью, простой информации, актуальных проблемах, таланте рассказчика. Телевизионные программы охватывают новости, текущие дела, образ жизни, документальные события и развлечения. Радио работает с чрезвычайно короткими сроками создания материалов, и выдает в эфир новости-зацепки: короткие сгустки информации не больше, чем четыре или пять предложений. Следует обобщить главные позиции в нескольких предложениях. Радио - это наиболее доступное СМИ, оно требует активности. Можно обращаться с предложениями альтернативных точек зрения, участвовать в прямых эфирах, узкоспециальных программах, а также работать со станциями, которые работают для определенных аудиторий. Газеты обеспечивают читателей углубленной, хорошо проанализированной информацией и часто ведут за собой другие средства массовой информации. Следует обращать внимание на специализированные страницы и рубрики. Можно использовать формы писем редактору, ведущим рубрик и в воскресные газеты. Газеты или выпуски, выходящие в выходные, содержат меньше новостей, а больше развлекательной информации. Колонка, содержащая письма и отклики читателей, ответы на вопросы, занимают в таких газетах достаточно много места. Письмо в такой газете может привлечь внимание не только редактора для последующих контактов, но и единомышленников среди читателей.

Наиболее распространенными формами подачи PR-информации являются пресс-релизы, статьи и репортажи; собственные издания (вкладыши в солидные издания – покупают место в газете); выставки, дни открытых дверей; бэкграундер – постоянно выходящая информация о существовании и деятельности той или иной организации; пресс-пакет: пресс-релиз, буклеты, информационные листовки; биографии известных личностей в организации; факт-лист: краткая справка об организации; вопрос-ответ:

инициированные самой же организацией вопросы, запущенные в СМИ; заявление, меморандум (в основном используется в кризисных ситуациях).

К основным каналам распространения информации относятся следующие:

1. Прямая почтовая рассылка (если не оплачиваются дополнительные услуги фирм-посредников с отделами по доставке сообщений адресатам, составляется собственная база данных потребителей или даже несколько, в зависимости от целей).

2. Раздаточный материал (листовки, проспекты, каталоги, буклеты, плакаты, календари могут, как раздаваться непосредственно потребителю, раскладываться в почтовые ящики, так и быть вывешены в местах наибольшего скопления потенциальных потребителей, при наличии специального разрешения).

3. Теле-, кино- и радиоматериалы (кино и видеоклипы, рекламные и презентационные фильмы, радио и телепередачи. Размещение на эфирных и кабельных каналах, прокат в кинотеатрах перед сеансами, дозапись при тиражировании видео- и аудиозаписей).

4. Электронная почта и Интернет по заранее составленному списку электронных адресов. В базу данных можно включить все СМИ, представляющие интерес для деятельности организации. Персональные Интернет-сайты будут чаще посещаться, если достигнута договоренность с другими обладателями вебсайтов делать обоюдные ссылки.

5. Периодическая печать (любые разновидности и форматы PR-материалов по достижении договоренности с редакцией).

6. Участие в массовых мероприятиях и организация мероприятий.

5.3. Подготовка и рассылка пресс-релизов

Пресс-релиз – это информация (краткая или развернутая), бесплатно распространяемая фирмами, корпорациями, организациями через свои собственные PR-отделы, PR-службы, PR-бюро или посредством специализированных PR-агентств. Пресс-релиз – специально подготовленная информация о товаре или фирме, распространяемая фирмой для возможного опубликования в печати. Пресс-релиз может сообщать о новом продукте или услуге, о новом исследовании, о получении награды, может иметь целью подготовку масс-медиа к будущему событию.

Таким образом, одним из самых важных условий успеха в производстве новостных материалов является умение создавать яркие и грамотные пресс-релизы. Для того чтобы пресс-релиз привлек внимание средств массовой информации к определенной компании, продукту или услуге, он должен быть привлекательно оформлен и выделяться чем-то необычным. Последний пункт наиболее важен.

Пресс-релиз создается по канонам журналистских новостей. Поэтому его автор должен знать, какие новости ожидает газета, какие новости будут приняты ею, а какие – нет. Он должен искать и находить новость, пригодную для пресс-релиза и, следовательно, для газеты. PR-специалист должен уметь написать текст, способный заинтересовать газету.

Применительно к пресс-релизу следует назвать самые общие требования к новостной информации. Масштаб новости. Он определяется тем, кто ее сообщает (путем сопоставления с понятными аудитории событиями, явлениями, фактами). Публика, не имея возможности самостоятельно оценить значение новости, внимает доводам автора – верит ему, если он аргументирует убедительно, – нет, если доказательства неубедительны. Механизм убеждения публики, таким образом, позволяет преувеличивать (или преуменьшать) действительные масштабы события, преподнести его в тенденциозном ключе, замолчать какие-то детали, выдвинуть на первый план нужные подробности.

Актуальность новости. Своевременность, актуальность новости также вполне поддается воздействию автора и газеты. Невозможность по чисто техническим причи-

нам мгновенно сообщить о событии в газету, работа с новостью, которая уже несколько отошла в прошлое, – все это позволяет незаметно смещать акценты, оценки, искусственно поддержать ее «свежесть», «новизну» на момент публикации. Объем аудитории, заинтересовавшейся новостью, является хорошим показателем ее привлекательности, необычности и, может быть, ее сенсационности.

Лидеры общественного мнения, затронутые в новости (известные общественные деятели, удачливые бизнесмены, процветающая фирма и т. п.), прибавляют и пресс-релизу, и газетной новости интерес читателей, поддерживают их внимание к теме, укрепляют доверие к сообщению.

Пресс-релиз предназначен для одного из печатных изданий – газеты, еженедельника, журнала, бюллетеня новостей, экспресс-издания (выставка, ярмарка и т. п.). При этом нужно точно знать сильные и слабые стороны каждого из средств печати, чтобы выбрать нужную редакцию и с наибольшим эффектом сообщить публике свою новость. Читательская аудитория каждого печатного издания представляет интерес для авторов пресс-релиза, т. к. она может в определенной степени совпадать с целевой аудиторией PR-мэна.

Выбор каналов доставки пресс-релиза зависит от наличного комплекса средств массовой информации (локальный набор СМИ), а также от стоимости (тарифа) рекламных и PR-заказов. Цикл оперативности каждого издания (промежуток времени, необходимый для производства и распространения каждого номера) также весьма важен для PR-специалиста, т. к. позволяет точно рассчитать интенсивность PR-кампании (многократность повторения PR-обращения в месяц, квартал).

Газета воспринимается аудиторией как авторитетный источник точной информации (напечатанные тексты доступны многократному изучению, аналитическому обзору). Газета традиционно тяготеет к комментированию информации, поэтому PR-обращения (как и рекламные обращения) воспринимаются здесь критически. Требуется многократное повторение текста PR-обращения, чтобы преодолеть скептицизм целевой аудитории газеты. Следует учитывать при этом цикл оперативности газеты (ежедневной – 24 часа, еженедельной – 7 дней) в своих расчетах повторного воздействия на читателя.

Газета, если речь идет о ежедневном издании, имеет цикл оперативности в 24 часа. Очередь на рекламные публикации может скорректировать PR-планы, отодвигая на суточный цикл выход в свет пресс-релиза или PR-обращения. Правда, для ускорения публикации существуют повышенные тарифы – доплата за внеочередной прием пресс-релиза и помещение его непосредственно в готовый к печати номер газеты.

«Недостаток» газеты, кроме уже упомянутой очереди на публикацию пресс-релизов, еще и в том, что все ее материалы не могут в одинаковой степени интересовать всех читателей. Газету читают избирательно, т. е. ищут привычную рубрику, авторитетного автора и т. п. Часть газеты (а вместе с ней и части рекламных и PR-обращений) не читается вообще. Возобновление публикаций в этой связи – абсолютно необходимая вещь, как необходим и поиск яркой, привлекательной формы изложения темы пресс-релиза. Лучшее место на газетной полосе для пресс-релиза определяется с учетом психологии восприятия печатного текста. Исследования психологов выстраивают следующий рейтинг убывания внимания читателя газеты, «изучающего» рекламную полосу.

Правый верхний угол газетной полосы, прежде всего, попадает в поле зрения читателя; именно отсюда в большинстве случаев начинает он рассматривать пресс-релиз и другие PR-материалы, а также рекламу.

Размещенный здесь пресс-релиз наверняка будет прочитан; чуть меньше внимания уделяется левому верхнему углу полосы (28 %); еще меньшего внимания удостоиваются материалы в правом нижнем углу (23 %); наименьший рейтинг «читабельности» – у пресс-релиза, опубликованного в левой нижней части полосы.

Рейтинг «читабельности» влияет на расценки (тарифы) рекламных услуг издателя (самые дорогие материалы размещаются справа вверху, самые дешевые – слева внизу). Кроме того, рейтинг определяет и интенсивность повторных публикаций: их будет меньше, если каждый раз PR-материалы появляются в каждом читаемом квадрате полосы; напротив, повторений должно быть больше, если все время материалы попадают в наименее читаемый «уголок» газетной страницы. В конечном счете нет никакой экономии от публикации нескольких относительно дешевых PR-материалов по сравнению с одной-двумя «дорогими» публикациями.

Самый эффективный способ привлечения внимания к печатным пресс-релизам (PR-обращениям) – это размещение их по принципу: одна газетная полоса – одно PR-обращение. Разумеется, это дорого, но именно это вызывает наибольшее доверие у читателя (адресата). По этим же соображениям наиболее читаема журнальная страница с одним рекламным или PR-обращением, а также плакат, информационный щит, экран телевизора, экран кинотеатра.

Еженедельник, как следует из названия, имеет цикл оперативности в семь дней. Это – промежуточное между газетой и журналом издание, поэтому части его материалов подготавливаются в расчете на отсроченную публикацию. У еженедельника всегда солидный запас материалов, большой выбор статей и очерков. Пресс-релиз (PR-обращение) в такого рода изданиях должен выдерживать конкуренцию в литературном и содержательном отношении с типичными для данного еженедельника материалами. Кроме того, нужно постоянно учитывать, что еженедельник – издание для семейного чтения. Журнал, а также издания журнального типа (бюллетень, например) появляются в свет ежемесячно. Производственный цикл его (изготовление и рассылка тиража) достигает 3–4 месяцев. В этом издании очень мало оперативных материалов, основные жанры тяготеют к очерку, фельетону, эссе. PR-обращение, пресс-релиз не могут появиться в журнале. Они могут стимулировать появление заявленной в них темы на страницах журнала. Учитывая это обстоятельство, целесообразно отсылать в редакцию журнала пресс-релиз вместе с его газетными публикациями; тем самым PR-специалист создает реальное представление о значимости предлагаемой темы. «Время жизни» журнала, т. е. сохранение интереса к нему, время чтения его материалов – от 2 до 4 недель («толстые» журналы, научно-технические бюллетени). В дорогу (путешествия, отпуск, командировки) берут обычно журналы.

Следует помнить, что журнал рассчитан на длительное чтение в кругу семьи, а также во время отпуска, путешествий, командировок. В окружении журнальных публикаций (они обширнее газетных), в отсутствии оперативной информации (цикл оперативности – 1–2 месяца), пресс-релиз должен тяготеть к перспективным темам. Профиль издания учитывается при уточнении целевой аудитории. Молодежные, женские, детские, научно-технические, общественно-политические, иллюстрированные, рекламные издания имеют вполне определенный круг читателей. В этой связи пресс-релиз должен оптимально «интегрироваться» в специфику издания, ориентироваться на целевую аудиторию его читателей (подписчиков).

Стоимость публикации ограничивает выбор издания, особенно на начальных этапах развития бизнеса. Однако, как показывает опыт, «стоимостной» фактор из ограничителя инициативы затем превращается в показатель престижа фирмы, становится подтверждением ее процветания. Элитарные издания, журналы для богатых читателей, «качественная пресса» имеют высокие тарифы для рекламных и PR-обращений, но ведь они и выходят на потенциальных покупателей, вероятных потребителей, – и это в конечном счете оправдывает затраты.

Информационные агентства снабжают своими материалами средства массовой информации целых республик и регионов. Пресс-релиз, передаваемый по каналам

агентства, поступает одновременно во многие редакции, тем самым обеспечиваются предпосылки широкой известности (паблисити) определенных событий, общественных деятелей, коммерческих структур. Масштабность одновременной доставки новостей в редакции СМИ – уникальная особенность информационного агентства.

Избыточность предложения новостей (в том числе и пресс-релизов) ставит редакцию перед необходимостью выбора подходящих материалов из потока подобных. Передача новостей по каналам агентства не означает, таким образом, гарантии ее публикации в газетах. Собственные корреспонденты агентства заняты, как и журналисты газет и журналов, поиском новостей, их литературной обработкой в духе традиций и канонов данной информационной службы. В этом отношении они способны составить серьезную конкуренцию корреспондентам местных и центральных изданий. Не исключено, что темы их выступлений рождаются после ознакомления с потоком пресс-релизов и публикаций местной прессы.

Местные новости, опубликованные в региональных изданиях и представляющие интерес для газет и журналов других областей, принимаются агентством для распространения по своим каналам, – тем самым усиливается общественный резонанс события. При этом не исключена связь этого события с пресс-релизом, полученным провинциальной газетой.

Критерий отбора агентских новостей (пресс-релизов) для публикаций в республиканской и региональной печати, для сообщений их по каналам ТВ и радио – в уникальности сообщения, оперативности доставки. Многое при этом решает возможность (или невозможность) получения подобной информации из других источников (часто возникают ситуации, при которых информационное агентство опережает всех, сообщая важнейшие события дня).

Монополии на агентскую информацию сегодня не существует. (В советское время в громадной стране действовали только ТАСС и АПН, делившие между собой в основном все информационное пространство внутри СССР и за рубежом.) Отныне картина изменилась, и PR-специалист получил доступ к большой группе новых агентств. ИТАР-ТАСС, или Информационное телеграфное агентство России, оставившее в своем названии аббревиатуру «ТАСС» для подтверждения правопреемственности деловых отношений с заказчиком как внутри страны, так и за ее пределами (более 400 тыс. подписчиков в России, СНГ и 130 странах мира). В его структуре действуют в качестве хозяйственных структур такие подразделения, как Агентство международной информации (АМИ), Агентство иностранной информации (АИИ), Агентство мировой службы (АМС), Агентство коммерческой информации (АКИ), распространяющее бизнес-информацию, дайджест российской деловой прессы, вестник экономической и коммерческой информации (ЭКОТАСС) на русском и английском языках.

Здесь действуют также службы оперативной бизнес-информации (бизнес-ТАСС), службы телетекста, служба видеотекста (ТЕЛЕ-ТАСС) и т. п.; Агентство справочной и оперативной научно-технической информации (АСОНТИ), Агентство телевизионной информации, Агентство «Фото ИТАР-ТАСС»; издания: журнал «Эхо планеты», информационно-коммерческий еженедельник «Восточный экспресс», коммерческий вестник «Агровестник», газета «24», журнал «Музыкальный олимп».

«ИАН», или информационное агентство «Новости», обеспечивает своими материалами внутренние и зарубежные издания, поддерживает деятельность собственных газет и журналов (около 50), издает книги (ежегодно до 20 млн экз. на 30 языках); имеет свой телевизионный технический центр, распространяет свою видеопroduкцию в США, Англии, Германии, Японии. «Интерфакс», независимое информационное агентство, создано в 1989 г. главной редакцией иновещания Гостелерадио СССР и совместным советско-французским предприятием. Оно оперативно освещает события в

России, СНГ, в мире (бюллетень «Бизнес-клуб»). Совместно с Московской товарной биржей, Научно-промышленным союзом (более 5 тыс. ведущих предприятий индустрии) издает ежедневный бюллетень «Биржевые новости».

«Постфактум» – информационное агентство, обслуживающее предпринимателей и политиков. Распространяет ежедневно информационные сводки «Новости РГ» (три выпуска в сутки) и «Деловая активность в республиках» (5 раз в неделю); уникальный информационно-аналитический «Военный вестник»; информационно-аналитические обзоры «Товарные и фондовые биржи».

«Агентство экономических новостей» (АЭН) – официальный информационный орган Конгресса бирж, выпускает вестник «Бизнес-факт», информационные сборники «Предложения и совершенные сделки на РТСБ» (Российской товарно-сырьевой бирже), биржевые курьеры «Европа», «Азия», экономический дайджест (один выпуск в неделю на англ. яз.), коммерческий бюллетень «Металлы», информационные письма «Экономика: анализ, оценки, прогнозы». Все эти материалы АЭН распространяет в печатном виде, на дискетах (внутри страны и за рубежом). Агентство имеет свои центры во всех регионах страны.

Агентство экономической информации «Экопресс», учрежденное при участии Торгово-промышленной палаты Российской Федерации, издает еженедельный вестник «Экопресс» (оперативные, а также аналитические сообщения, прогнозы, обменные курсы валют, цены российского рынка, рекламные материалы).

Другие агентства, создаваемые для решения локальных задач, могут быть полезными для работы с отдельными сегментами целевой аудитории (агентство «Студинформ», образованное на факультете журналистики МГУ; НБ-пресс, или «нотабене-пресс», учрежденное координационным советом Соцпрофа; агентство «Рейтинг», созданное при еженедельнике «Экономика и жизнь» и др.).

Региональные информационные агентства («Северо-Запад» в Санкт-Петербурге, Чукотское информационно-издательское агентство «Аркинформ» и др.) также используются PR-специалистами для более точных контактов с целевой аудиторией. То же относится и к специализированным агентствам, как, например, «Партинформ», созданному как «независимое агентство новостей» издательским комплексом «Дело» и распространяющему сведения о деятельности политических партий, парламентских фракций и общественных объединений России.

PR-агентства, распространяющие пресс-релизы, существуют в США (телеграфные, компьютерные, Business Wire, PR-Newswire). Эти агентства осуществляют свои услуги на коммерческой основе (по тарифу). В России, странах СНГ таких PR-агентств пока еще нет; ближе других к этому типу информационных агентств приближаются службы, имеющие дело с экономической информацией.

Пресс-релиз, попадая в редакцию средств массовой информации, становится исходной базой для всевозможных форм его дальнейшего использования. Авторское право не содержит сегодня каких-либо ограничений или запретов относительно использования темы, деталей сюжета, главной идеи, аргументов пресс-релиза в других газетных жанрах другими авторами.

Редактирование пресс-релиза, в соответствии с традициями и общей стилистикой издания, видимо, неизбежная операция, ожидающая его в каждой редакции. Расширенная версия пресс-релиза появляется в тех случаях, когда используется только тема для создания произведения, характерного по манере изложения для данного издания. Полное воспроизведение текста характерно для изданий, продающих части газетной площади для публикации рекламы, пресс-релизов по согласованным с заказчиком расценкам.

Информационные пакеты материалов, распространяемые на пресс-конференциях и презентациях, обязательно содержат пресс-релизы и, соответственно, предлагают их

в качестве базовой информации для последующей косвенной или престижной рекламы. Радио и телевидение относятся к одному из наиболее эффективных каналов доставки PR-материалов. В данном случае речь не идет о пресс-релизах – они предназначены для печатных или онлайн-СМИ. Применительно к данным информационным каналам правомерно говорить скорее о различных PR-обращениях. На радио и телевидении появляется возможность индивидуализировать текст, создавать музыкальное и шумовое сопровождение, собирать обширные аудитории и т. п.

При этом радиообращение быстрее (оперативнее) достигает аудитории, чем аналогичные газетные формы. Организуя передачи с места событий («прямые передачи»), радиожурналист создает «эффект присутствия», включающий радиослушателей в события прямого репортажа. Этот эффект повышает доверие аудитории к материалам публик-рилейшнз. Велико подсознательное воздействие радио на массовое сознание; этот эффект создается тем, что само восприятие (слушание) радио-сообщений происходит между делом, «без отрыва» от производственных и иных занятий человека (транзистор на прогулке, автордио в салоне лимузина, круглосуточный «Маяк» на кухне и т. п.).

Телевидение, способное выводить на экран изображение (в том числе и текст), устную речь и музыку, создает самые доступные массовому сознанию рекламные и PR-обращения (и самые эффективные!). Для PR-специалиста важно учесть способность телевидения быстро формировать отношение публики к герою передачи, оперативно создавать его имидж, поддерживать (или разрушать) его репутацию. Секрет такого воздействия лежит в использовании крупных планов, получения эффекта камерности действия (небольшое число действующих лиц), удлиненный по времени кадр (пристальное наблюдение, непрерывный мониторинг, неотрывное «око» телеобъектива).

Эти приемы превращают телеинтервью в сеанс своеобразного «рентгеноскопического» исследования: характер человека (гостя студии) «просвечивается» насквозь, а вместе с этим и своеобразие его личности, привлекательные или, напротив, не очень симпатичные черты его индивидуальности. Эффект присутствия на телевидении обладает более сильным воздействием, чем на радио. Телевизионная речь подобна межличностному общению, а это также повышает эффективность PR-обращения.

Формальные требования к пресс-релизу. Пресс-релиз всегда содержит новость, ценную для редакций СМИ. В этой связи он отвечает на все «ключевые вопросы» журналистики новостей (кто-что-где-когда почему-каким образом). Ясный стиль изложения привлекает внимание читателя к теме пресс-релиза. Краткость, сжатость фразы увеличивают «плотность информации» каждой строки. Лидер-абзац тесно связан с остальным текстом, в общих чертах намечает интригу сюжета. Ударные фразы текста выделяются курсивом, подчеркиванием строки, отчеркиванием на полях, цветовыми элементами оформления текста; 12–13 слов (не больше) содержит значимая фраза в русском языке. Такая фраза, не утомляя внимания читателя, способна сообщить в энергичной форме одну из идей пресс-релиза. Одна фраза – одна идея (одна мысль – один тезис). Многочисленные определения, красоты стиля, повторения и т. п. должны быть безжалостно удалены из текста. Особенно это относится к превосходным степеням прилагательных («наибольший», «важнейший» и т. п.).

Убрать банальности, штампы – это значит убрать барьеры на пути к вниманию читателя. Динамизм мысли лучше всего передается изложением темы в настоящем времени. Пассивные грамматические формы глагола, прошедшее время должны быть деликатно отредактированы, чтобы придать слову энергичную силу. Простота стиля опирается на общепонятные слова, характерные для повседневного общения интеллигентных людей. Знаки препинания в рекламных текстах, PR-обращениях, пресс-релизах могут употребляться не в полном соответствии с нормативными требованиями. Однако эта возможность не должна искажать смысл текста, поддерживая ненужное новаторство в области пунктуации.

Структурные элементы пресс-релиза. Пресс-релиз создается и живет в мире массовой информации. Все основные структурные элементы информации содержатся и в пресс-релизе. Сообщение, наличествующее в пресс-релизе, делает пресс-релиз средством общения клиента со «своей» публикой, «своими» потребителями.

PR-обращение, разновидностью которого выступает пресс-релиз, требует обязательного создания концепции, плана PR-кампании, в рамках которых применяются все средства воздействия на публику. Конечный результат воздействия пресс-релиза (оповещение, продвижение товаров и услуг, поддержание репутации и т. п.) предусматривается в его замысле с самого начала. Целевая аудитория пресс-релиза, очерченная с точностью до малой группы, – условие его эффективности. Вне целевой аудитории публикация пресс-релиза бессмысленна. Канал массовой информации, средство массовой информации должны быть выбраны с расчетом надежного «выхода» на целевую аудиторию.

Социально-психологическое состояние аудитории (ее интересы, ожидания, предпочтения) входит в контакт с пресс-релизом, с его основными идеями (предложениями), что предполагает (по замыслу PR-специалистов) мотивированное поведение публики. Имеется в виду принятие решений относительно представляемых в пресс-релизе товаров, услуг, политических идей и т. п.

Персонализация пресс-релиза, его ориентация на определенные чувства и настроения публики выражаются в умелом подборе информации, освещающей детали события, качественные грани товара или услуги, привычные идеи политических программ и т. п. в том стиле восприятия, который удобен, понятен, убедителен для данной целевой аудитории.

Основная идея пресс-релиза (концепция PR-сообщения) должна соответствовать всему вышесказанному, укреплять каждый структурный элемент пресс-релиза.

Представитель клиента, заинтересованного в успехе пресс-релиза, – это может быть PR-агентство или издание, опубликовавшее пресс-релиз, – работает на эффективность пресс-релиза своим авторитетом, репутацией, имиджем. Так, подготовка пресс-релиза престижным и дорогостоящим PR-агентством наводит читателя на мысль о финансовом благополучии заказчика. Публикация пресс-релиза в соответствии с требованиями полномасштабной кампании (что требует значительных средств) также несет в подтексте представление о фирме, действующей квалифицированно и энергично.

Определим общие рекомендации по составлению пресс-релиза.

Зарождение темы. Общее содержание пресс-релиза обязательно связано с новостью в мире массовой информации. В реальной жизни эта новость отражает все возможные качественные изменения окружающей человека обстановки: новая продукция фирмы, новшества технологии, внедренные в производство; программа обновления производства (отраслей, комплексов и т. п.); новинки ассортимента, поступившие в продажу; книжные новинки; новоиспеченные проекты; открытия в мире науки; нетрадиционный взгляд на привычные отношения или любые новые идеи; новоявленные политики; любая критика фундаментальных ценностей; общественные бедствия – революция, война, этнический конфликт, расовые инциденты, воцарение диктаторских режимов и т. п.; стихийные бедствия – наводнения, землетрясения, массовый голод, эпидемии и т. п. Перечень этот можно продолжать и дальше. Самое существенное для пресс-релиза в этом перечислении – найти тот аспект события, который влияет на деятельность фирмы, корпорации, организации, представляемых PR-специалистом.

Например, о наводнении как стихийном бедствии в пресс-релизах не пишут, об этом событии во всех деталях сообщают средства массовой информации. В то же время о новом направлении в работе благотворительных организаций, страховых кампаний вполне может написать и PR-специалист (в ключе, разумеется, престижной рекламы).

Чувство нового – важнейшее качество профессиональной подготовки составителя пресс-релизов. Для директора акционерного общества его собственный годовой отчет сплошь состоит из важнейших и ценнейших наблюдений; автор пресс-релиза излагает директорскую версию этого успеха как результат внедрения компьютерной технологии (создан банк данных, ускоривший работу с акционерами, расширились деловые контакты и пр.). PR-специалист способен увидеть новость в крошечном информационном сообщении местной газеты (многотиражки фирмы), развернуть эту новость в тему пресс-релиза.

Концепция PR-обращения, выработанная PR-специалистом вместе с заказчиком, – вот тот критерий отбора тематического материала для пресс-релиза. Не любая новость интересует PR-специалиста, не любая новинка достойна пресс-релиза, а только те новые события, которые «работают» на концепцию этого пресс-релиза, на всю PR-кампанию, на всю программу оптимизации отношений фирмы с публикой. «Мозговая атака», организованная PR-специалистом с группой экспертов, – лучший способ формулирования темы пресс-релиза, основной идеи его, связанной с общим замыслом PR-программы и заказом клиента.

Для наилучшего привлечения внимания средств массовой информации пресс-релиз лучше начинать с интригующего утверждения, поражающих статистических данных или провокационного вопроса. Пресс-релиз не должен быть похож на рекламный материал. Следует писать о проблемах читателей, давать информацию так, чтобы было видно, каким образом эти факты повлияют (лучшим, конечно же, образом) на их жизнь. Затем следует перейти к совершенствованию формы пресс-релиза.

Оформление. Существует несколько правил оформления и структурирования пресс-релизов, которых придерживаются все профессионалы. Прежде всего указывается срочность информации. Пометка «срочно» показывает получателю пресс-релиза, что материал может быть использован немедленно. Следует также указать конкретную дату использования пресс-релиза. При этом важно не злоупотреблять «срочностью» сообщения. Использовать пометку «срочно» следует только в том случае, если материал на самом деле имеет экстренную важность.

Контактная информация. Внизу документа следует указать собственное имя, телефон, факс и www-адрес. Это самые важные сведения, которые помогут журналисту обратиться за дополнительной информацией.

Заголовок. Это самая важная часть не только хороших статей и рекламных объявлений, но и пресс-релизов. Заголовок должен привлекать внимание читателя, заставляя его интересоваться текстом. Часто именно интересный заголовок определяет успех всего материала. Писать заголовок следует тогда, когда готов весь остальной материал.

При написании пресс-релиза нужно выделить как можно больше времени на создание броского заголовка.

Резюме. В нескольких первых строчках пресс-релиза следует отразить суть предоставляемой информации. Не вдаваясь в детали, нужно дать сжатое пояснение, о чем вы собираетесь рассказать. Место и время. Здесь нужно объяснить читателю, из какого региона России или мира пришла информация и когда.

Основная часть. При написании основной части пресс-релиза главное помнить о самой важной задаче, стоящей перед создателем новости: сделать так, чтобы пресс-релиз привлек внимание редакторов и журналистов и побудил их к его использованию.

При написании пресс-релизов следует выбрать удобный шрифт. Основное правило здесь состоит в том, чтобы подобрать такой шрифт, который не мешал бы восприятию информации, а способствовал бы ему. Для факсимильных сообщений оптимален рубленый шрифт (Arial) размером кегля 12–14. Для сообщений электронной почты можно выбрать меньший размер – 10–12. Вне зависимости от того, какой способ рас-

пространения пресс-релиза используется, нужно избегать трудночитаемых экзотических и других нестандартных шрифтов. Во-первых, пресс-релиз – это не предмет художественной ценности, а, во-вторых, если используется электронная почта, может оказаться, что на компьютере получателя этот шрифт не установлен.

Как известно, краткость – сестра таланта. Абзацы должны быть как можно короче. Как можно короче должен быть и весь пресс-релиз. Пресс-релиз должен занимать не более одной страницы для факсимильного сообщения и не более 10 килобайт, если новости отправляются по электронной почте. Очевидно, что спасти откровенно скучное сообщение, увеличив его объем, невозможно, – напротив, можно вызвать раздражение.

Пресс-релиз отдают в редакцию только после того, как его одобряют на всех бюрократических ступеньках в компании. Спешка в составлении пресс-релиза неприемлема, тем более что пресс-релиз может быть составлен и после пресс-конференции (в прошедшем времени) и направлен всем журналистам, в первую очередь тем, кого не было. Самое важное при написании пресс-релиза состоит в том, чтобы дать ответы на следующие вопросы: 1) Кто вы? 2) Где вы находитесь? 3) Что вы хотите сказать? 4) Когда эта информация будет доступна? 5) Почему это должно быть интересно тем людям, которые читают, смотрят и слушают новости?

При подготовке пресс-релизов полезно использовать цитаты руководителя компании. Кроме того, нужно избегать профессиональных жаргонизмов и слов-паразитов. Такой пресс-релиз очень быстро окажется в мусорной корзине. Следовательно, автор пресс-релиза должен обладать хорошим литературным языком и избегать слов, нуждающихся в дополнительной расшифровке.

Пренебрегая этим правилом, автор столкнется с двумя проблемами. Во-первых, написанное может оказаться непонятным для первого получателя информации – редактора или журналиста, и в этом случае, скорее, чем проявить свою неосведомленность, он предпочтет вовсе отказаться от использования новости. Но даже если вся предоставленная информация окажется понятной, любой опытный редактор или журналист обязательно попытается оценить ее доступность для широкого круга читателей.

Примеры пресс-релизов.

Пресс-релиз от 01.07.2002 г. ««Комсомольская правда» выбирает БаннерБанк®».

Проанализировав результаты партнерства с АИР Манифест, редакция «Комсомольской правды» приняла решение установить на сайте газеты систему управления рекламными потоками БаннерБанк®. Ирина Чефранова, директор сайта «Комсомольской правды»: «Наш сайт находится в первой десятке Рамблер Топ-100 (при этом, в отличие от других Internet-ресурсов СМИ, практически нигде пока не рекламируется). Динамика роста посещаемости сайта (сегодня «Комсомольскую правду» онлайн читают 20000 посетителей – 120000 хитов – в сутки) качество аудитории www.kr.ru уже сейчас позволяют говорить о нем как о привлекательной рекламной площадке. Мы думаем о переориентации бизнес-модели проекта. Ведь благодаря бесплатному и качественному контенту, себестоимость информационных услуг, оказываемых сайтом офлайновой ежедневной газеты, существенно ниже аналогичного сетевого издания. Это очень важное конкурентное преимущество. Поэтому мы планируем использовать ресурс в качестве рекламной площадки для постепенного выхода проекта на самоокупаемость.

В ближайших планах – на основе технологии БаннерБанк создать медиaprостранство из четырех Internet-версий СМИ, входящих в холдинг «Профмедиа», для демонстрации коммерческих rich-медиа баннеров. Уверены, что возможности этой технологии позволят привлечь рекламодателей, обеспечив большой охват аудитории и качественный сервис. Все компании продолжат продажу рекламных мест независимо друг от друга, но будут также размещать баннеры в новой рекламной сети»¹⁷. Даниил Виннер, исполнительный директор АИР «Манифест», сказал: «Нам очень приятно, что ме-

диапространство БаннерБанка расширяется за счет таких известных брендов, как «Комсомольская правда». Наше сотрудничество с «Профмедиа» всегда было плодотворным и взаимовыгодным, и его возможности далеко не исчерпаны, так что все только начинается»¹⁸.

Об агентстве Internet-рекламы «Манифест». Агентство Internet-Рекламы «Манифест» создано в начале 1999 г. АИР «Манифест» является рекламным агентством полного цикла в Internet. Агентство предоставляет креативные решения, услуги в области консалтинга, медиапланирования, ПР, Internet-технологий. В портфолио агентства входит разработка уникальной технологии организации рекламных потоков в Internet – BannerBank® и ряда интегрированных решений, построенных на ее основе.

Контактные лица АИР «Манифест»: Председатель Совета директоров Сергей Ищенко (si@manifest.ru). Исполнительный директор Даниил Виннер (daniil@manifest.ru тел. +7 095 124-65-92).

О технологии Bannerbank®. BannerBank® – технология управления рекламными потоками. На ее основе создаются виртуальные баннерные сети (ВБС), использование которых позволяет максимально полно учитывать интересы, как издателей, так и рекламодателей. Одно из главных преимуществ технологии BannerBank® – масштабируемость, реализуемая за счет создания и мгновенного ввода в строй дополнительных модулей, обеспечивающих новые функции. Модули могут разрабатываться как для всей службы, так и для отдельного издателя. Технология BannerBank® не налагает ограничений на формат рекламных материалов и позволяет использовать большинство распространенных в сети Internet медиа-форматов, включая rich-media.

Сегодня технология BannerBank® охватывает более 70000 ресурсов, объединенных в более чем 870 виртуальных баннерных сетей. О сайте газеты «Комсомольская правда». Онлайновая версия kp.ru является приложением к печатной версии. Газета представлена в Сети с 1998 г. Ресурс обновляется ежедневно. Лента новостей в режиме онлайн, материалы на темы политики, экономики, культуры, спорта и др. Над онлайн-выпуском работают 6 штатных сотрудников. Ежемесячно сайт посещают 540 тысяч пользователей, а количество ежемесячно загружаемых страниц – 2 млн 730 тысяч.

Контактные лица KP.RU: Директор сайта Ирина Чэфранова (newsbox@kp.ru тел. +7095232-27-97). Адрес для контактов: info@manifest.ru

Пресс-релиз от 20.09.2001 г. Выбор.ру – еще раз о значении рекламы. Подведены итоги рекламной кампании для Internet-магазина «Выбор.ру», завершившейся в начале сентября. Кампанию проводило Агентство Internet-рекламы «Манифест». Как отметила менеджер «Выбор.ру» Нина Сальникова, изначально целью кампании не ставилось продвижение какого-либо товарного предложения, а скорее оповещение пользователей о недавно открывшемся магазине. Тем не менее за месяц, в течение которого проводилась рекламная кампания, число посетителей магазина увеличилось в несколько раз. Также существенно увеличилось количество покупателей. Даниил Виннер, исполнительный директор АИР Манифест, так отозвался об итогах рекламной кампании: «В очередной раз мы убедились, что для Internet-магазинов, чей ассортимент сегодня состоит преимущественно из компьютеров, аксессуаров и офисной техники, использование сетей с их широким охватом целевой аудитории, таргетинга креативом (рекламных материалов, узко ориентированных на целевую аудиторию) и оплаты за клик – практически беспроигрышная рекламная стратегия. Успех кампании для Выбора.ру, проводившейся с помощью ресурсов БаннерБанка, наглядное тому подтверждение».

Как отметила Наталья Матвеева, генеральный директор «Выбор.ру», «...еще одним итогом кампании стало расширение сферы предоставления услуг «Выбор.ру». В начале нашей деятельности мы предполагали сосредоточиться на обслуживании Москвы и ближайшего Подмосковья, но, оценив количество покупателей из других городов

России, мы пошли навстречу их ожиданиям и в ближайшее время планируем осуществлять доставку и в другие города России»¹⁹.

О магазине «Выбор.ру»: Internet-магазин «Выбор.ру» начал свою работу летом 2001 г. В ассортименте магазина компьютерная и офисная техника ведущих мировых производителей. Товары, представленные в каталоге (от экономичных до элитных), отвечают требованиям самых разных групп покупателей. «Выбор.ру» – один из немногих Internet-магазинов, осуществляющих сборку компьютеров на заказ. Адрес для контактов: info@manifest.ru

5.3. Ньюсмейкерство. Организация пресс-мероприятий

Ньюсмейкинг – это умение планировать и организовывать так называемые «информационные поводы». В зависимости от задач это может быть одно событие, а может и цепочка событий (при проведении информационных кампаний). Как неоднократно подчеркивалось, мероприятия должны быть актуальными и общественно-значимыми, чтобы СМИ просто не могли обойти их своим вниманием. Эти мероприятия должны естественно, органично вписываться в бизнес- (политическое) поле в целом и в информационную повестку дня. Режиссура, постановка и проведение событий может происходить как в реальной действительности, так и в рамках самого информационного поля. Ньюсмейкинг чрезвычайно разнообразен по жанрам. Информационными поводами могут служить бизнес-форумы, общественно-политические, культурные, спортивные мероприятия, научно-методические семинары, конференции, благотворительные пикеты, митинги и многое другое. Собственно «информационный Ньюсмейкинг» – это организация и публикация интервью, комментариев ведущих политиков, бизнесменов, экспертов.

Специалистами выделяются несколько приемов создания новостей:

1. Привязка к дате или значимому событию.
2. Создание интриги, скандала. Для достижения интересов коммерческой структуры достаточно небольшого перформанса или интриги в качестве катализатора для появления в СМИ названия фирмы или имени генерального директора. Большой скандал - понятие политическое и применяется в основном во время избирательных кампаний.
3. Сочетание с общественно важной проблемой при создании видимости превалирования общественных интересов над интересами личности. Примером может служить строительство элитного жилого комплекса с учетом мнений общественных организаций (экологических, правозащитных) и мнения жителей района.
4. «Производственный» характер новости. Излюбленная тема деловых СМИ. Практически единственным условием для публикации является наличие в сообщении финансовой информации: кто, сколько и каковы масштабы проекта.
5. Мониторинговый характер новости. Результаты исследований общественного мнения, как правило, используют для влияния на это общественное мнение при проведении лоббистских или иных связанных с политикой или бизнесом кампаний.
6. Присутствие «лидеров мнения». Призвано помочь кампании привлечь внимание СМИ, зачастую именно ради них приходят журналисты.
7. Организация целевой «утечки информации». Данная новые формы работы форма, как никакая другая, требует тщательной подготовки и прогнозирования ожидаемого эффекта. К утечкам информации прибегают, как правило, в двух основных случаях:
 - 1) когда нужно заранее просчитать последствия принимаемого решения, затрагивающего интерес общества в целом или его части;
 - 2) когда нужно без посредничества СМИ и форм публичных выступлений оперативно противостоять негативной информации.

В первом случае для утечки выбирается пессимистический вариант развития событий в результате принимаемого решения - именно он способен пробудить к себе максимальный интерес общественности, вызвать реакцию. Такая утечка, будучи по сути своей провокационной, позволяет с высокой степенью точности предвидеть возможные результаты шагов, которые организация намерена предпринять. Она, таким образом, обеспечивает мониторинг общественного мнения и коррекцию обсуждаемых решений со способами обратной связи. Второй случай предполагает наличие публичных обвинений или распространяемых слухов, в условиях, когда публичная полемика становится неэффективной. В этом случае в контур слухов запускается информация с противоположным знаком, желательно, достоверная по содержанию или хотя бы по форме. В качестве передатчиков информации выступают неработающие работники представители средств массовой информации, близкие друзья и знакомые. Данная форма работы рассматривается как чрезвычайная, поэтому ее использование является только строго дозированным, с обязательным просчетом возможных позитивных и негативных последствий.

Одной из главных функций ньюсмейкера является организация мероприятий с журналистами. Традиционными формами информационного общения являются, прежде всего, пресс-конференции, брифинги, презентации, специальные мероприятия для журналистов.

Любое мероприятие, проводимое в интересах клиентов, должно проводиться идеально. При этом зачастую результат зависит от множества деталей и случайностей, предусмотреть которые – задача специалистов по связям с общественностью. Для успешного проведения пресс-мероприятий необходимо учитывать целый ряд правил, позволяющих избежать возможных осложнений и добиться наилучшего результата.

1. *Сценарий мероприятия.* Сценарий должен быть всегда, иначе все усилия будут хаотичны и непоследовательны. Даже если существует уверенность, когда и где будет происходить то или иное действие, даже если мероприятие представляет собой «простейший» брифинг, – заранее подготовленный сценарий поможет клиенту четко представлять, что происходит в данный момент, избавив, таким образом, всех участников мероприятия от возможных накладок и волнений.

2. *Репетиция мероприятия.* Репетиция важна для тех мероприятий, в которых задействовано большое количество участников. А также в том случае, если нужно использовать сложное техническое обеспечение. Как правило, репетиция проводится не позднее, чем за день до мероприятия, либо (если мероприятие запланировано на поздний вечер) утром в день события – только в этом случае будет возможность быстро изменить слабые элементы.

3. *Указатели.* Каждый гость или участник мероприятия должен с первых минут чувствовать себя комфортно. Добиться подобного ощущения можно, если, войдя в здание, человек сразу увидит указатель «Семинар компании X проводится на втором этаже, в третьем зале». Размеры подобных указателей должны соответствовать размерам помещений, в которых они размещены. В большинстве случаев (особенно для мероприятий на открытом воздухе) указатель, распечатанный на листке формата А4, не выполняет своих функций.

У участников мероприятия должны быть бэджи с названием компании и именем гостя (участника). Бэджи участников должны значительно отличаться от бэджей организаторов и обслуживающего персонала. На столе президиума должны стоять таблички с указанием фамилии и имени выступающего, названием его компании и должности. Если мероприятие включает присутствие фотокорреспондентов или телекамер, следует выбрать соответствующий размер и форму шрифта для данных табличек: как правило, это шрифт без засечек (типа Arial), размер которого не менее 50 пунктов.

4. *Приглашения, аккредитация и регистрация.* Это обязательные формальности, независимо от числа приглашенных гостей. Если число людей превышает 20 человек, следует заранее подготовить список в алфавитном порядке. Список зарегистрировавшихся гостей поможет оперативно скорректировать работу обслуживающего персонала и подрядчиков.

5. *VIP-персоны.* На данную категорию гостей предыдущий пункт не распространяется. Первое лицо организации-клиента лично встречает VIP-персон у входа и лично проводит их в зал.

6. *«Стандартный набор».* В «стандартный набор» входит канцелярия, а также рации для связи, запасные бэджи и др.

7. *Синхронный перевод.* Если на мероприятии запланирован синхронный перевод, этот факт учитывается уже при заказе зала, ведь не каждый зал оснащен специальными кабинками для переводчиков. Если переводчик не защищен от посторонних звуков из зала, а его голос перебивает докладчика, то качество перевода может пострадать. Необходимо также заранее предоставить переводчику материалы конференции и семинара для ознакомления.

8. *Постоянный контакт.* Следует держать постоянный контакт с персоналом организации, предоставляющей зал для проведения мероприятия. Всегда нужно знать, где в данный момент находятся люди, ответственные за ту или иную часть оказываемых вам услуг.

9. *Контроль за выпитым спиртным.* Иногда наступает такой момент, когда только вмешательство может сохранить контроль над мероприятием и не позволит его гостям оказаться в неловком положении.

10. *Улыбка и внимательность.* Речь идет не о внимательности к тем, кого обслуживают (это само собой), а к тем, кто обслуживает вас (подрядчикам).

Встреча журналистов с представителями государственных учреждений, общественно-политических организаций, коммерческих структур традиционно называется *пресс-конференцией*. Этим термином обходятся и в тех случаях, когда журналистский корпус представляет исключительно телевидение и радио.

Пресс-конференция – встреча представителей государственных учреждений, общественно-политических организаций, коммерческих структур с журналистами с целью информирования общественности по актуальным вопросам определенной тематики, привлечения внимания к решению какой-либо проблемы. Задача организации – предоставить СМИ на пресс-конференции фактографическую, проблемную и комментирующую информацию по конкретной проблеме. Пресс-конференция созывается при наличии яркого информационного повода (для демонстрации образцов, представления чего-либо, для высказывания по важной проблеме, интересующей и журналистов, для передачи «фоновой информации», «неофициально», но предупредить о неофициальности) и не используется только для распространения документов или информации, которые можно просто разослать по редакциям. Дата и время проведения пресс-конференции выбираются с учетом возможности ее освещения утренними и вечерними газетами, радио и телевидением. Главная тема пресс-конференции должна быть четко сформулирована. Компетентные штатные специалисты должны всегда быть готовы ответить на вопросы во время индивидуальной беседы по окончании пресс-конференции. Пресс-конференции являются весьма эффективным приемом передачи прессе информации, если пользоваться им разумно.

Главное назначение пресс-конференций – способствовать адресному распространению информации (новостей, документов, фотографий) среди редакций СМИ. Они ускоряют поступление информации в редакции, отличаясь авторитетностью источников новостей, достоверностью сведений; при этом всегда возможна многократная про-

верка и уточнение версий, получение дополнительного пакета новостей (в развитии, в связи с другими событиями).

Комментированность предлагаемой информации достигается, во-первых, приглашением признанных авторитетов в своей области, лично заинтересованных в сообщении максимально полных сведений; во-вторых, самим регламентом пресс-конференции, предусматривающим уточняющие вопросы журналистов, снабжение их пресс-релизами, фотографиями, текстами речей и выступлений. Подготовительные мероприятия пресс-центра предусматривают согласование ряда организационно-технических и творческих вопросов.

Приглашения рассылаются по редакциям, естественно, заранее. Если в нем будет обозначена просьба сразу подтвердить участие, то организаторы будут заранее знать, сколько журналистов будут присутствовать в зале, на сколько персон готовить фуршет или коктейль. Кто может пригласить журналистов на пресс-конференцию? Законы Российской Федерации не устанавливают никаких ограничений на организацию пресс-конференций. Приглашение журналистов на пресс-конференцию, равно как и участие представителей СМИ в подобных мероприятиях, – естественное проявление свободы мысли и слова, закрепленное в Конституции РФ, Всеобщей декларации прав человека.

Каждый гражданин любого государства может, следовательно, пригласить журналистов на свою пресс-конференцию. Вопрос в конечном счете сводится к материально-техническому обеспечению такой инициативы (в каком помещении принять журналистов, где отпечатать пресс-релиз и другие материалы пресс-конференции, как оповестить редакции СМИ и т. п.). Только благополучные в финансовом отношении фирмы, общественные организации, фонды, государственные структуры не имеют в этом отношении никаких проблем. Они создают собственные пресс-центры, пресс-бюро и т. п. и тем самым активно взаимодействуют с миром массовой информации.

Не каждый гражданин имеет такие возможности. Но положение не столь безысходно, как это кажется на первый взгляд. Во всех пресс-центрах устанавливаются столы или информационные стенды, на которых гости пресс-конференции могут оставить свои заявления, издания своих объединений (газеты, бюллетени, листовки, фирменные буклеты, плакаты, приглашения на митинг и т. п.).

Информационное письмо более всего подходит для неофициального участия в пресс-конференции тех гостей, кто пока еще не имеет возможности самостоятельно собрать журналистов. Это письмо создается по канонам PR-обращения (фирменный бланк, броский первый абзац, максимум деталей в последующих частях текста, контактные телефоны, Ф. И. О. автора в конце послания). В отличие от пресс-релиза информационное письмо содержит подробное изложение существа события или проблемы, во-первых; и, во-вторых, оно обязательно подписывается автором.

Аккредитация (время и место) объявляется также в приглашении. Информационный пакет документов (пресс-кит) готовится заранее; на подготовительном этапе определяется перечень документов, подбор их в папки. Сценарий пресс-конференции содержит перечисление всех событий будущей пресс-конференции с указанием исполнителей и времени (в минутах!), отводимого на каждую из этих частей единого мероприятия. К таковым относятся открытие, представление хозяев (устроителей) пресс-конференции; вступительное слово ведущего; выступления (информационные сообщения); вопросы и ответы; закрытие; неофициальная часть, включающая просмотр слайдов, видеороликов и т. п.

Репетиция всех участников будущей пресс-конференции необходима, конечно, для новичков, впервые выходящих на встречу с журналистами. Но и для искушенных в этом деле репетиция необходима, если намечается ТВ-трансляция. При этом выбирается режим освещения площадки, готовность средств связи, интерьер (со столом прези-

диума), ракурсы съемок, микрофоны в зале и пр. Вопросы и ответы репетируются с участием статистов.

Выступления на пресс-конференции готовятся заранее; они или просто зачитываются, или произносятся в режиме импровизации по выученному наизусть тексту. Характер этих выступлений, их структура зависят от целей пресс-конференции. Общественно-политическая проблематика требует развернутого заявления с обоснованием позиции, сообщением новой информации, подробностей и деталей. Выступление от имени фирмы требует построения текста с учетом канонів PR-обращения (при этом желательно усиление PR-обращения видеоматериалами).

Такие обращения уместны на пресс-конференциях, проводимых в рамках презентации или специально организованного события. Лучшими днями для проведения пресс-конференций считаются вторник, среда, четверг, а лучшим временем является вторая половина дня.

Место пресс-конференции должно располагаться там, куда репортеры без проблем смогут добраться на общественном транспорте. Перед началом мероприятия нужно составить программу прессконференции. Она может выглядеть следующим образом: 15.30 – прибытие участников, регистрация, кофе; 15.45 – выступление; 16.15 – вопросы и ответы; 16.30 – фуршет.

Первое приглашение следует выслать за неделю до события, второе – за три дня до пресс-конференции. Приглашительную информацию следует с помощью курьера передать «лично в руки». Не позднее чем за сутки, нужно созвониться с участниками и приглашенными, чтобы узнать, получено ли приглашение и можно ли ожидать присутствие того или иного участника. Таким образом можно рассчитать, сколько участников следует ожидать на пресс-конференции.

Кроме того, могут потребоваться имена людей, с которыми будет происходить общение при проведении пресс-конференции. Если постоянного контакта с прессой нет, то в этом случае следует создать базу данных. Она может иметь форму анкеты из следующих вопросов:

- название издания (канала);
- адрес (фактический);
- номер телефона, факса, e-mail;
- дни выхода (для ТВ – время выхода);
- фамилия, имя, отчество главного редактора (генерального директора);
- контактные лица.

Эта анкета рассылается по средствам массовой информации как факсимильный документ, а также может быть заполнена по телефону.

Полученные данные вводятся в компьютер.

Материал пресс-конференции может быть опубликован еще до самого события. В компании, проводящей пресс-конференцию, должна быть четко отработанная процедура ответа на звонки журналистов, должен быть назначен сотрудник, который способен отвечать на эти вопросы. На каждый звонок должен следовать немедленный ответ. Трубку «горячего телефона» следует брать как можно скорее. Если после третьего звонка никто трубку не взял, – это считается признаком непрофессионализма.

Составление пресс-релиза. Он нужен для того, чтобы журналисты получили «заготовку» будущего материала. Имея пресс-релиз, журналист добавит от себя небольшой комментарий и получит готовый репортаж. Более того, он может опубликовать его даже не приходя на пресс-конференцию. Организаторы пресс-конференции также получают пользу от пресс-релиза: у них появляется гарантия, что события, даты и имена не будут искажены, а главная мысль будет передана адекватно.

Самых коммуникабельных и приветливых сотрудников фирмы обычно назначают в группу по приему и регистрации гостей и участников. В таких случаях группа размещается за столом с надписью «Регистрация участников» у входа. К числу функций группы можно отнести:

- приветствие гостей;
- производство отметок о явке в заранее подготовленном списке приглашенных;
- выдача комплекта раздаточных материалов и сувениров;
- представление гостей (при необходимости) директору предприятия или ответственному за проведение пресс-конференции;
- указание пути в конференц-зал.

Каждый журналист должен получить максимум информации письменном виде для упрощения процесса написания будущих материалов. Такой набор может включать в себя:

- пресс-релиз;
- информационный листок об официальных лицах, которые будут выступать;
- копии речей, произнесенных на пресс-конференции;
- буклет о компании или о спонсоре события;
- фотографии.

Все это предоставляется в специальной папке. В одном из ее кармашков – визитная карточка. Основным элементом такого комплекта – буклет. Он обычно включает короткие сведения об организации (история создания фирмы, главные направления деятельности, будущие планы).

На стол, за которым будут сидеть участники, ставят таблички. Фамилия, имя, отчество ньюсмейкеров должны быть указаны полностью, крупным шрифтом и повторены на обратной стороне (чтобы он без труда смог найти свое место за столом). На стене за столом участников размещают логотип принимающей компании. В этом случае он с наибольшей вероятностью попадет в поле зрения видеокамер. Даже если камер нет, его стоит повесить. Желательно каждого участника обеспечить микрофоном, бутылкой минеральной воды, стаканом, бумагой и ручкой для записей.

Центральную роль на пресс-конференции играет ньюсмейкер. Если он не появится на пресс-конференции, мероприятие не состоится. Поэтому работа с ним является особо важной. Для него следует предусмотреть помещение, где бы он мог отдохнуть перед началом, выпить чашку кофе, поговорить с организаторами. Нужно прояснить продолжительность вступительной речи, последовательность выступлений, количество времени, отводимого на вопросы-ответы. Это помогает снять напряжение, установить первичный раппорт между ньюсмейкером и ведущим, настроиться на нужную волну. В президиуме должно быть небольшое число людей, чтобы не было похоже на торжественное заседание.

Распределение ролей на пресс-конференции. Ньюсмейкер и ведущий. Первая роль предполагает ответственность за информацию как таковую. Вторая – за процедуру ведения пресс-конференции. Ведущий приветствует собравшихся, представляет участников, регулирует поступление вопросов, следит за регламентом и, наконец, прерывает деловую часть, чтобы пригласить всех на фуршет. На эту роль приглашают профессиональных актеров и свадебных заводил. Ведущий пресс-конференции по телевидению (а также дискуссии с участием журналистов, беседы с группой журналистов или экспертов) называется в западных традициях модератором. Специфика телевидения активизирует роль ведущего пресс-конференции: он дает слово собеседнику, прерывает его высказывание встречным вопросом, сталкивает мнения участников встречи, высказывает собственное мнение и оценки. Вся беседа отличается динамизмом, постоянной сменой собеседников, а вместе с этим и сменой темпа речи, неожиданными переходами на новые аспекты темы. Этими приемами модератор придает ТВ-беседе журналистов (экс-

пертов) зрелищность, выстраивает только ему присущий стиль общения, оригинальную (для обсуждаемой проблемы) драматургию мысли.

Пресс-конференция должна начинаться с некоторым отступлением от объявленного времени (5–10 мин допустимо и даже желательно). За этот период подойдут опоздавшие. Однако отсрочка более чем на 10 минут чревата осложнениями: аудитория начинает раздражаться. Планируемая продолжительность пресс-конференции обычно составляет 30–60 минут. Дело в том, что к исходу часа внимание журналистов ослабевает, ощущение солидности постепенно утрачивается. Поэтому даже если вопросы не иссякли, следует прекратить пресс-конференцию искусственно. Делается это с уважением к участникам для того, чтобы они еще раз почувствовали то внимание, которое к ним проявляют.

В начале пресс-конференции нужна вступительная речь на 10 минут. С ее помощью задается эмоциональная тональность. В этом смысле самой важной является первая минута выступления. Первые фразы называют «зачином». Зачином может быть обращение непосредственно к интересам собравшихся, оригинальная цитата, интересный факт, впечатляющая цифра, вопрос или цепочка вопросов, шутка или остроумное замечание. Другой вариант – заговорить о своих чувствах по поводу сегодняшней встречи.

Правила правильного выступления:

- Соберитесь (прежде чем говорить, ответьте на 4 вопроса: кому вы будете говорить, что говорить, где и когда).
- Держитесь темы (какова ваша главная идея, что вы хотите доказать).
- Будьте логичны (держите в голове какую-то логику, не перебегайте с темы на тему).
- Запишите (перед вами на всякий случай должен быть текст).
- Говорите, а не читайте (потренируйтесь в говорении, поскольку чтение говорит о неподготовленности).
- Предполагайте возражения (следует заранее подумать и учесть возможную критику сказанного).
- Будьте понятны (говорите конкретно и ясно, чтобы люди могли вас понять).
- Разумно используйте графику (она должна только поддерживать, а не заслонять собой выступление).
- Будьте убедительны (следует быть живым, интересным, чтобы доказать значимость произносимого для собравшихся).
- Вовремя остановитесь.

Таким образом, ограничьте свою речь максимум двадцатью минутами. Это примерно шесть страниц текста. То же касается и окончания речи: следует заранее предупредить слушателей: «Перед тем, как перейти к вопросам ...», «В завершение. » и т. п. Следует избегать фразы: «И последнее...», чтобы не убить в слушателях всякую надежду дожить до окончания выступления.

Помещение для выступления должно быть небольшое, что бы его можно было полностью заполнить людьми. Если для пресс-конференции используется большое помещение, то большое количество сидящих далеко друг от друга слушателей не позволяет создать в зале нужную атмосферу. В этом случае следует усадить слушателей плотнее, пригласить сидящих на «галерке» пересесть вперед.

Заключение должно быть непосредственно связано с главной идеей выступления, быть естественным, мажорным, оптимистичным по духу. В идеале заключение должно быть сюрпризом для слушателей, вызвать эмоциональный всплеск. Он должен быть таким, чтобы слушателям рефлекторно захотелось заплодировать. Главный критерий успешного выступления – информативность. При этом, однако, не следует приводить большой перечень цифр и имен. Его нужно дать в письменном виде либо привести

только два-три примера. Следует избегать ответов на сложные вопросы и как можно меньше пользоваться конспектом.

Визуальные вспомогательные средства активно используются в пресс-конференции. Они вносят в ее ход разнообразие, позволяют удерживать внимание, повышают запоминаемость. Сейчас весь цивилизованный деловой мир использует мультимедийные проекторы. Они стоят больших денег, но в каждом городе есть места, где их можно взять напрокат. Визуальный материал готовится в программе Power Point или аналогичной. Фотоснимки сканируются и обрабатываются в программе Photoshop.

В этих случаях изображение получается четким, сменой кадров управляет компьютер. Все это называется визуальной презентацией. Подбирая материал для нее, располагать его следует таким образом, чтобы последовательность зрительных образов обеспечивала повышение эмоционального напряжения. Не нужно затемнять при этом помещение полностью. Нужно оставить собравшимся возможность что-то записывать. Изображения комментируются кратко и точно, текст и соответствующая картинка связываются. Сначала делают доклад, затем показывают картинки. Если происходит наоборот, то самый хороший доклад воспринимается тяжело.

Нужно тщательно продумать технические детали и провести репетицию с использованием всей техники. Технические сбои всех видов вызывают раздражение публики. Необходимо также проверить, как действует договоренность с помощником о последовательности показа слайдов, включении/выключении света и т. д. Нередко договариваются и об условных сигналах. Наглядные материалы предъявляются только тогда, когда они нужны. Нельзя их развешивать или проецировать на экран заранее.

Ответы на вопросы. Прежде всего, следует внимательно выслушать вопрос. При ответе никогда не следует возражать в открытую. Действовать нужно осторожно, но и не показывать смущения от возражений или провокационных вопросов тоже нельзя. Ответ обычно начинается с фразы: «Спасибо за острый вопрос» или «Проблема, о которой Вы говорите, действительно существует». А дальше обычно говорят на ту тему и дают ту информацию, которую знают или которую считают нужной. Если ответа не существует, то говорят: «У меня сейчас нет данных» или «Не знаю». Это значительно лучше, чем «Без комментариев» или «Не хочу отвечать».

Иногда из-за волнения или из-за отсутствия навыка изъясняться устно журналист задает маловразумительный вопрос. В каждом конкретном случае, в зависимости от ситуации, можно выбрать один из вариантов:

- Попросить повторить вопрос, – скорее всего, он станет короче и яснее.
- Повторить самому вопрос так, как он понят.
- Попросить несколько минут на размышление (продолжая параллельно отвечать на другие вопросы). За это время о том вопросе могут просто забыть.

Подготовка к пресс-конференции включает в себя также и составление списка возможных вопросов и ответов. Следует предвидеть, какие вопросы будут заданы. Нужно записывать их на бумаге, оставляя после каждого несколько строк. По статистике таким образом можно угадать до 70 % вопросов.

В администрациях крупных стран на эту задачу работают специальные команды, которые накануне конференции обобщают информацию об аккредитованных журналистах. Они выясняют их семейное положение, послужной список, высказывания и поведение на других пресс-конференциях, позицию по тому или иному вопросу. И на основании этих данных делают прогноз возможных вопросов. На них готовятся соответствующие ответы.

Ответы на вопросы могут исправить или испортить впечатление от выступления. Исходя из этого, следует придерживаться нескольких общих правил поведения перед микрофоном:

- Уяснив вопрос, не следует отвечать на него полностью. Ответ на вопрос должен быть предельно кратким.

- Если вопрос задан четко, но тихо, его необходимо повторить для всех.

- Нельзя уходить от вопросов, которые звучат как своеобразный вызов и связаны с желанием узнать позицию оратора. При ответе нужно сохранять выдержку и чувство юмора.

- Если слушатель воспользовался правом задать вопрос для того, чтобы высказаться, нужно, спокойно выслушав его, сказать примерно следующее: «Спасибо за ценное дополнение!».

Когда ведущий произносит фразу «Спасибо и до свидания», пресс-конференция не заканчивается. В этот момент журналисты, как правило, подходят к ньюсмейкеру, чтобы получить какую-либо дополнительную информацию. В любом случае следует сказать репортеру несколько слов, – в крайнем случае, нужно дать контактные телефоны для связи в перспективе. В день мероприятия (максимум – утром следующего дня) нужно отправить материалы заинтересованным журналистам, которые не смогли прийти, благодарности соответствующим лицам.

После пресс-конференции следует провести заседание с целью анализа сильных и слабых сторон прошедшей пресс-конференции. Нужно научиться максимально использовать полученный опыт для улучшения работы в будущем.

Одной из разновидностей пресс-конференций можно считать брифинг. Брифинг – это краткая, сжатая во времени инструктивная встреча журналистов с представителями официальной структуры компании с целью изложения официальной точки зрения. Специфическими особенностями брифинга являются односторонний характер информационной деятельности, которая сводится к сообщению однозначных сведений, фактов от лица официальных властей, высшего руководства. Официальный представитель или зачитывает долгожданный документ, сообщая о самом факте принятия соглашения, или излагает самую суть позиции, занятой в ходе переговоров одной из сторон. Здесь сообщение информации имеет односторонний характер. Брифинг также характеризуется отсутствием комментариев, которое компенсируется получением информации «из первых рук».

Главные цели брифинга связаны с удовлетворением информационных потребностей аудитории сообщением сведений, фактов от лица официальных властей, высшего руководства. При этом четко сопоставляются разные подходы участников событий к оценке одного и того же вопроса, заявляется официальная точка зрения, кратко мотивируется выработанная позиция.

Информационный обзор документов, принятых решений не подразумевает путных высказываний оценок, уточнений и т. п. Бесстрастный перечень или сокращенный пересказ основных положений (тезисов, фактов), относящихся к событию, подчеркивает официальность информации, однозначность ее толкования.

Ориентировка, или конспективно-тезисное изложение темы брифинга, может быть предложена журналистам для уточнения ключевых идей, фактических подробностей встречи (Ф. И. О. действующих лиц, дата, статистика, термины, официальное название документа и пр.).

Личные мнения, цитаты и т.п. отсутствуют. «Без комментариев!» – это заявление в наилучшей форме моделирует всю ситуацию брифинга. Журналисты получают из первых рук информацию, все достоинство которой состоит в том, что заявлена официальная точка зрения. Отсутствие комментариев объясняется в данном случае только одним обстоятельством – необходимостью срочно сообщить новость. А комментарии все равно появляются – на другой день в колонках обозревателей.

В коммерческих структурах брифинг журналистов проводят специально для разъяснения тонкостей функционирования рыночного механизма запутанной ситуации. Это делается для того, чтобы в журналистских публикациях не было ошибок. Та же ситуация и при освещении специальной технической или научно-технической проблематики. Информационный доклад с развернутой «фактурой» события, статистическими выкладками, схемами и чертежами более всего подходит для «коммерческих» брифингов.

Брифинг проводится как по итогам завершившейся работы (события), так и по ходу самого процесса выработки управленческого решения, позиции, оценки.

Помимо пресс-конференций и брифингов организации практикуют и другие формы завязывания необходимых связей с миром прессы, редакциями.

Таковыми могут быть пресс-визиты:

К специальным мероприятиям для журналистов, или пресс-визитам, относятся: День открытых дверей, открытие выставки, запуск линии новой продукции, презентация услуги и прочее. Все это проводится в целях привлечения внимания целевой аудитории, упрочения контактов с ней. В этой связи целесообразно приглашать те редакции, подписчики которых имеют отношение к этой самой целевой аудитории вуза, магазина, завода. Приглашения на эти мероприятия посылаются предварительно в редакции СМИ с приложением программы официального церемониала.

Имеет смысл отдельно отметить мероприятия, которые организуются для определенных целевых групп или широкой общественности, но на которых желательно присутствие журналистов (встречи, презентации, конференции, семинары, выставки, специально организованные мероприятия).

Презентацию иногда называют «пресс-конференцией плюс», поскольку структурная схема проведения пресс-конференции соблюдается при организации презентации. Отличительные особенности презентации заключаются в предоставлении «материализованной информации» - новых проектов, достижений, книг; и в том, что круг приглашенных на презентацию шире, чем только журналистский пул, и включает другие заинтересованные группы (поэтому презентацию целесообразно отнести к формам информационного взаимодействия с широкой общественностью).

Специально организованные мероприятия – это оригинальные мероприятия, проводимые организацией в целях привлечения внимания общественности к ней и ее деятельности. Характерные особенности спецсобытия – определенная сенсационность формы «организации» и сценарии, оригинальность замысла исполнения, ориентация на ожидания, интересы и предпочтения публики. Это достигается масштабностью мероприятий, высокой степенью организационно-технического обеспечения. В силу своей неординарности специальные мероприятия способны создать единство места и времени действия и усилить стандартные инструменты воздействия.

При взаимодействии со СМИ, PR-подразделение имеет ряд прав, в случае искажения преднамеренного или нет публикуемой информации. PR-специалист может: отказаться давать интервью; отказаться отвечать на какой-то или на все вопросы; направить репортера к другому человеку или специалисту; просить предоставить время для подготовки; просить заранее предоставить вопросы или обсуждаемые темы; спрашивать, у кого еще берут интервью; сообщить редактору, если что-то передано неправильно; корректировать неверную терминологию. При взаимодействии с журналистами следует избегать: просьб прочитать/прослушать вам (ваше) статью/интервью до выхода; давать ответы на вопросы и затем говорить, что это - не для печати; говорить то, что не должно быть напечатано или транслировано; указывать журналистам, как писать статью; жаловаться на тривиальность вопросов.

6. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ PR-ОТДЕЛА

6.1. Принципы оценки эффективности деятельности PR-отдела

Результаты деятельности PR-отдела в организации создают информационное поле для ее развития, влияют на общественное мнение и способствуют формированию ее репутации. Одной из особенностей PR-деятельности современных компаний является сложность оценки ее результативности и эффективности, как с экономической точки зрения, так и с информационной, социальной и имиджевой.

Вопрос об оценке эффективности деятельности PR-подразделения возникает в том случае, если вложенные в PR средства кажутся несоизмеримо высокими по сравнению с результатами от проведенных PR-мероприятий. Оценка эффективности также необходима, чтобы подтвердить выбор тех или иных инструментов для реализации коммуникативной программы.

Независимо от конкретного практического контекста тема эффективности PR-мероприятий закономерно ставит вопрос о критериях ее измерения. Сегодня на рынке профессиональных PR-услуг формируются предложения по оценке эффективности коммуникативных программ и стратегий как на этапе планирования, так и на этапе осуществления и подведения итогов. Фактически появляется новое направление деятельности, связанное с осуществлением коммуникационного аудита.

Существует ряд базовых принципов, отклонение от которых может значительно затруднить процесс оценки эффективности:

- цели PR-деятельности должны соответствовать бизнес-целям компании. Цели любого PR-мероприятия должны как минимум не противоречить общим целям организации на данном этапе развития. В целом же необходимо, чтобы работа PR-подразделения соответствовала стратегическим приоритетам компании в области отношений с целевыми группами и общественностью в самом широком смысле;

- PR-деятельность следует оценивать в PR-терминах. Тем не менее, досвольно часто возникают попытки оценить результаты PR-деятельности в процентах от оборота, прибыли или роста количества обращений клиентов;

- методы оценки эффективности разнообразны. Не существует одного надежного и однозначно верного инструмента для оценки эффективности PR-деятельности организации. Можно отметить достаточно много инструментов оценки эффективности PR-активности, как качественных (контент-анализ, экспертные опросы, фокус-группы и пр.), так и количественных (телефонные/on-line опросы, массовые опросы населения и пр.).

Таким образом, направления PR-деятельности не могут быть оценены одинаковыми методами. Для этого выделяют два основных типа PR-результатов или PR-последствий:

- измеряемые промежуточные PR-результаты, которые обычно являются краткосрочными и поверхностными (например, количество используемых СМИ или эффективность распространения в обществе какого-то конкретного сообщения);

- PR-последствия (основных итогов), которые обычно имеют сильное влияние и серьезные последствия в будущем (например, определение того, насколько проведенная программа изменила уровень отношения, понимания, сознания и возможного поведения).

Планирование PR-мероприятия дает возможность проведения оценки эффективности. Оценка эффективности – это всегда сравнение достигнутых результатов с планируемыми, поэтому прежде всего необходимо определить стратегическую цель и тактические задачи проводимой PR-деятельности. При этом желательно дать определение цели в терминах и понятиях, которые могут быть в дальнейшем использованы в качестве критериев для оценки эффективности. К примеру, можно поставить цель включить экспертов банка в число наиболее актуальных для СМИ комментаторов финансовых новостей. В этом случае критериями будут увеличение числа цитируемых выступлений

экспертов банка, рост числа обращений в пресс-службу и пр. Такого рода индикаторы однозначно могут быть измерены.

Оценка эффективности PR-кампании всегда напрямую связана с ее планированием, так как это позволяет уже на этапе подготовки любой PR-активности сформулировать ожидаемый результат. А конфликты, связанные с непониманием и непрозрачностью результатов, достигаемых при помощи PR-инструментов, являются результатом отсутствия первоначально поставленных задач и возможности соизмерить собственные действия с какими-либо ориентирами. Практика показывает, что в интересах PR-консультанта не замалчивать ситуацию, ожидая, что в основе оценки клиентом работы будет субъективная удовлетворенность, а в самом начале проекта обговорить, каким образом будут измеряться результаты PR-деятельности.

Измерение эффективности – это не оценка эффективности. Необходимо различать данные понятия. В основе обоих лежит наличие работоспособной PR-стратегии и разделение результатов PR-активности на краткосрочные и долгосрочные. Если имеется в виду единичное мероприятие, цель которого локальна и не привязана к стратегическим коммуникативным приоритетам компании, то возможно измерить эффективность проведенной работы. Как правило, эта возможность предоставляется непосредственно сразу после проведенного PR-мероприятия.

Однако если речь идет о планомерной работе по созданию и управлению репутацией, то возникает необходимость проведения значительных исследований, посвященных оценке эффектов, достигнутых в результате PR-деятельности.

Оценка эффективности не должна превышать по своей стоимости саму PR-кампанию. Этот тезис напрямую связан со сроками реализации PR-программы: если организация нацелена на долгосрочную работу по выстраиванию имиджа и репутации, то обязательно следует проводить сбор эмпирических данных, для того чтобы проверить правильность выбранного направления и продемонстрировать результаты. Как правило, в таких кампаниях оценка эффективности становится периодически осуществляемым проектом, который требует не меньших ресурсов, чем текущая PR-деятельность. По этим причинам задача коммуникационного аудита может быть выведена на *outsource* (написание программ на заказ для других компаний).

6.2. Методы оценки эффективности

В настоящее время нет единой классификации методов оценки эффективности PR-деятельности. Соответственно, можно отметить несколько классификаций методов. В частности, одна из них выделяет четыре способа оценки эффективности:

Метод 1. Эффективность PR-кампании оценивается, исходя из реализации всех поставленных на этапе планирования целей и задач. Необходимо учитывать, кем были поставлены эти цели – PR-менеджером, главой компании, клиентом и т.д.

Метод 2. Измерение и подсчет количественных показателей PR-деятельности (сколько было подготовлено информационных материалов, сколько реализовано звонков, в каких СМИ были размещены статьи и т.д.). Минус этого метода в том, что он не учитывает качественные показатели проведенной кампании.

Метод 3. Подсчет «обратной связи» – насколько увеличилась осведомленность аудитории о компании или товаре/услуге; удалось ли отвлечь внимание общественности от негативной информации или слухов; как изменилось общественное мнение о PR-объекте; сколько было получено откликов и т.д.

Метод 4. Измерение показателей дохода – насколько выросли продажи, каков рост прибыли, захват новых целевых аудиторий и т.д.

Другую классификацию методов предлагает Григорий Тульчинский, который выделяет три основных способа определения эффективности:

- отношение полученных результатов к затратам ($\Xi = P/Z$), выражающее экономичность использования средств и ресурсов – эффективность тем выше, чем меньшие затраты позволяют получать один и тот же результат;

- отношение результата к преследовавшимся целям ($\Xi = P/C$), выражающее степень реализации целей деятельности – эффективность тем выше, чем в большей степени результаты соответствуют целям;

- отношение целей к реальным потребностям, проблемам ($\Xi = C/P$), выражающее степень рациональности выдвигаемых целей – эффективность тем выше, чем в большей степени цели решают реальные проблемы.

На практике эти методы часто используются отдельно в зависимости от возможностей компании, а также от специфики самой PR-деятельности. Так, например, если в политическом PR еще как-то можно выразить единицу достигнутого результата избирательной кампании как выигрыш на выборах, или получение определенного процента голосов, то в бизнес-PR однозначно назвать результатом PR-деятельности завоевание определенной доли рынка нельзя, так как это результат интегрированных маркетинговых коммуникаций. В бизнес-PR чаще применяется формулировка целей. Но она гораздо сложнее и неоднозначнее, поскольку сама постановка цели часто связана с риском ее неадекватности.

Нельзя сказать, насколько каждый из представленных методов лучше или точнее другого. Используя эти методы в совокупности, можно получить наиболее полную оценку эффективности PR-деятельности. Кроме того, многое зависит от области PR, в которой они применимы (внутрикорпоративный PR, внешний PR, GR и т.д.).

Что касается классических методов сбора информации, то стоит более подробно остановиться на двух: контент-анализе и методе экспертного опроса.

Контент-анализ СМИ – это процесс изучения и отслеживания информации, поступающей в СМИ; преобразование полученной таким образом количественного материала в качественную форму посредством разных вычислительных подходов, которые включают в себя кодирование и классификацию отдельных сообщений.

При контент-анализе, в первую очередь, важно различать корпоративные упоминания компании и упоминания марок продукции, производимой компанией.

К корпоративным упоминаниям часто относят упоминания компании в связи с ее внутрифирменной деятельностью (различные административные назначения, увольнения рабочих, сообщения о забастовках), положением компании на фондовом рынке или позициями в рейтингах и конкурсах. Примером такого вида упоминания может послужить победа компании Nestle в конкурсе «Народная марка», «Бренд года – 2002».

К упоминаниям марок относятся упоминания марочных названий или торговых марок, описание ассортимента и качеств продукции компании и т.п. В качестве примера можно привести обзор бытовой техники в специализированном журнале «100% кухни», в котором встречаются упоминания компаний-производителей бытовой техники: Bosch, Samsung, Siemens, Electrolux.

Контент-анализ проводится в соответствии с основными принципами проведения любого социологического исследования. Соответственно, в качестве основных показателей здесь используются следующие переменные:

- время выхода публикации или радио-телевещания: по месяцам, по декадам. Деление по декадам применимо в основном для интернет-медиа для более подробного анализа динамики публикаций, так как этот вид СМИ является самым оперативным;

- средство передачи информации (носитель СМИ): печатные СМИ, интернет-медиа, ТВ, радио;

- регион распространения/вещания: центральные СМИ / региональные СМИ; отдельно по городам;

- специализация СМИ по тематике: издания для женщин, издания для мужчин, общественно-политические издания, деловые издания, специализированные издания, развлекательные издания и т.п.;

- информационный повод: пресс-релиз, пресс-конференция, событие / мероприятия, инициатива самих СМИ;

- тип публикации: информационное (новостное) сообщение, заметка / комментарий к событиям, обзор / аналитическая статья, интервью, иллюстративный материал;

- тип упоминания: элементарное упоминание; упоминание с комментарием; статья, полностью посвященная компании;

- контекст упоминания (тематика упоминаний);

- оценочные параметры упоминания: позитивный, негативный, нейтральный;

- уровень инициированных агентством публикаций.

Используя метод контент-анализа, можно рассматривать присутствие одной компании на информационном поле, а также сравнительный анализ компаний-конкурентов, действующих на рынке.

Наиболее продуктивным является анализ информационного поля с точки зрения информационных поводов и ключевых посланий. Для проведения такого исследования лучше привлекать значительный массив (за полгода или год) материалов СМИ с использованием как федеральной, так и региональной прессы. Анализ информационных поводов дает возможность проследить, какие именно события в деятельности компании неизменно вызывают интерес СМИ, а какие проходят незамеченными.

Второй тип анализа имеет некоторые сходства с маркетинговым анализом рынка отрасли. И часто бывает так, что доли присутствия на информационном поле совпадают с занимаемыми долями на отраслевом рынке.

При сравнении конкурентов сохраняется принцип отдельного рассмотрения упоминаний компаний и упоминаний марок. Часто бывает так, что компания имеет достаточно высокий уровень корпоративных упоминаний не за счет работы PR-отдела, а за счет высокой инициативы СМИ, но при этом очень низкий уровень марочных упоминаний, что говорит об отсутствии продвижения продукции компании методами PR.

Экспертный опрос является довольно дорогим и трудоемким инструментом, поэтому его не стоит использовать только для измерения эффективности проводимой PR-кампании. Но в то же время экспертный опрос позволяет выявить отношение к предмету PR-деятельности среди элитных групп. Очень часто именно экспертное сообщество является одной из важнейших целевых групп PR-деятельности, именно на изменение мнения сообщества направлена деятельность PR-отдела. Регулярное проведение экспертных опросов позволяет выявить динамику отношения экспертов к предмету исследования, определить как полярные мнения, так и некоторые общие настроения внутри данной группы профессионалов.

Наилучшим образом построенный опрос следует проводить в рамках изначально сформированной экспертной панели, однако практика показывает, что приблизительно 10-е, максимум 15-е экспертное интервью приводит исследователей к состоянию теоретической насыщенности, когда перестает поступать новая информация. Поэтому важно все же расширять панель экспертов и стремиться к тому, чтобы в опросе принимали участие группы экспертов с различными точками зрения.

На этапе планирования PR-деятельности следует ответить на ряд вопросов (эти ответы впоследствии зададут критерии оценки эффективности):

- Каковы цели PR-активности или коммуникативной программы? Могут ли они быть выражены таким образом, чтобы их можно было измерить?

- Кто из руководителей и сотрудников компании может быть ее публичным представителем?

- Каковы основные темы и ключевые послания, в распространении которых мы заинтересованы?

- Каковы наши целевые аудитории?
- Какие каналы коммуникации были использованы и планируются для использования в дальнейшем?
- Какова стратегия и тактика осуществления PR-активности? Какие инструменты мы планируем использовать?
- Каковы горизонты планирования PR-программы или кампании?
- На достижение каких конкретных результатов нацелена наша PR-деятельность, какова шкала их приоритетности?
- Насколько соответствуют наши планы по PR-деятельности планируемыми усилиями компании в сфере рекламы, маркетинга и внутренних коммуникаций?
- Насколько соответствуют планы по PR-деятельности выделенным на них организационным и финансовым ресурсам?
- Какие внешние факторы и как могут повлиять на реализацию нашей PR-программы?

6.3. Оценка эффективности отдельных PR-инструментов

На практике, сталкиваясь с проблемой оценки эффективности той или иной PR-кампании, можно применить несколько иной способ — проанализировать отдельные инструменты всей PR-кампании.

Рассмотрим некоторые методы по оценке эффективности инструментов PR:

1. Распространение пресс-релизов компании. Подходы:

- оценка количества подготовленных и опубликованных пресс-релизов в СМИ. Можно подсчитать точный процент опубликованных пресс-релизов. Например, было разослано 30 пресс-релизов, а опубликовано — 20. Таким образом, эффективность рассылки составила примерно 66%;

- «обратная связь». Какая реакция была получена после рассылки пресс-релизов: количество комментариев журналистов, количество звонков и писем представителей целевой аудитории и т.д.;

2. Проведение пресс-конференций. Подходы:

- формирование круга необходимых СМИ.
- сравнение показателей «целевые СМИ» и «аккредитованные СМИ». То есть процентное соотношение этих двух показателей;

- сравнительный анализ показателей «аккредитованные СМИ» и «пришедшие на пресс-конференцию журналисты». Оптимально присутствие на конференции 80-90% аккредитованных журналистов от общего числа.

- подсчет количества вопросов журналистов;
- анализ заданных журналистами вопросов и ответов на эти вопросы;
- подсчет и анализ количества публикаций после проведенной пресс-конференции.

3. Корпоративные СМИ, корпоративные мероприятия, специальные мероприятия — выступление руководства на конференции. Подходы:

- Массовые опросы/анкетирование;
- Публикации в СМИ.

4. Использование СМИ для публикаций (качественная методика). Основной применяемый здесь метод — это мониторинг СМИ, то есть отслеживание информации о компании в печатных изданиях. Подходы:

- разновидность публикации — анонс, новость, статья, обзор, аналитика и т.д.;
- объем публикации — целая полоса, 1 полосы и т.д. (в кв.см.);
- тираж издания; характер публикации — позитивный, нейтральный, негативный;
- количество публикаций;
- стоимость публикации (USD);
- изучение аудитории СМИ.

Проанализировав все эти категории, можно получить полную картину о публикациях компании.

После проведения оценки эффективности конкретных инструментов PR, обязательно следует проанализировать изменения во мнениях и установках вашей целевой аудитории. Основными методиками здесь служат: массовые опросы и анкетирование общественности до и после PR-кампании.

При оценке экономической составляющей PR, очень часто используют такие методы как: массовый опрос, фокус-группы, маркетинговые исследования и т.д.

В зависимости от аудитории применяются разные PR-технологии. Часто эффективность PR-кампании может быть измерена лишь с применением внутренних ресурсов. Например, специалисты сами могут оценить эффективность рассылки пресс-релизов или PR-сотрудничества с партнерами/инвесторами/акционерами; провести мониторинг СМИ и т.д. Единственное, что не в силах оценить специалисты, так это эффективность PR-воздействия на широкую общественность. В таком случае, обычно требуется проведение общего исследования с достаточно большими затратами.

Проблема оценки эффективности PR-кампаний и PR-акций всегда была очень дискуссионной в профессиональной среде. Возможна ли объективная оценка результатов кампании и эффективности вложенных в нее средств? Требования представителей науки измерять эффективность PR деятельности в цифрах, долях, процентах, сумме доходов не всегда возможно применить на практике. Результат PR-кампании лишь отчасти может быть измерен количественными показателями, другая же часть сводится к субъективной оценке исполнителя или заказчика о проделанной работе и результатах. Именно совокупность этих двух показателей (количественной и «неколичественной» оценки) может служить золотой серединой в измерении эффективности деятельности PR.

По мнению Нормана Стоуна, исчислению поддаются следующие показатели результативности PR:

1. Процентное изменение обеспокоенности (озабоченности, интереса и др.) можно вычислить путем социологического опроса.
2. Рост числа полученных запросов.
3. Сокращение числа получаемых жалоб.
4. Частота упоминания в прессе.
5. Возможности видеть или слышать определенное мнение (вычисляется путем опроса).
6. Улучшение позиции компании на рынке по отношению к конкурентам (маркетинговое исследование).
7. Время, потраченное на достижение определенных позиций на рынке (занятие определенной доли рынка).

Оценивая эффективность PR-деятельности, необходимо рассматривать ее в контексте данной конкретной кампании, учитывая при этом аудиторию, на которую она направлена, а так же применяемые PR-инструменты. Тогда оценка эффективности будет носить более объективный характер.

6.4. PR-аудит

PR-аудит представляет собой исследование деятельности предприятия, компании, организации в области PR по количественным и качественным критериям. Именно PR-аудит позволяет перевести аморфные формулировки в конкретные цифры.

Это исследование является уникальным и позволяет объективно оценить достижения компании/предприятия в области PR, причем выразить их в цифрах и графиках.

Ценность PR-аудита, прежде всего, состоит в том, что он выявляет сильные и слабые места в PR-деятельности предприятия – на основе таких знаний можно наметить пути реального усовершенствования деятельности в этой важнейшей области. В ходе исследова-

ния PR-деятельность оценивается как по отдельным направлениям, так и в комплексе, что позволяет организации выявить возможные перекосы в направлениях PR-продвижения и исправить их. Очень важным итогом PR-аудита является повышение уровня понимания важности, специфики и функций PR руководством, топ-менеджментом тех подразделений компании, которые имеют отношение к PR-деятельности.

Уточним, что PR-аудит не является разновидностью маркетингового исследования – это специальное исследование в области связей с общественностью, которое учитывает специфику PR, нюансы и тонкости этой сферы на конкретных рынках и в конкретных компаниях. PR-аудит проводят опытные специалисты - консультанты в области PR со стажем не менее 5 лет. Поручать исследование PR-деятельности маркетинговому бюро, которое не обладает такими специалистами – большая ошибка.

При этом, в ходе PR-аудита, как и любого исследования, используются стандартные методы – кабинетные и полевые, количественные и качественные исследования. К кабинетным например относятся анализ предоставленной информации, контент-анализ СМИ, к полевым – анкетирование, опрос, углубленные интервью и т.д.

PR-аудит начинается с определения направлений исследования и разработки критериев оценки, на основе чего разрабатываются анкеты, опросные листы, определяется объем и сроки проведения аудита, а также формы отчетности.

Основными направлениями исследования, как правило, являются:

- 1) Стратегия в области PR,
- 2) связи со СМИ,
- 3) антикризисные PR,
- 4) внутренний PR,
- 5) социальное лицо предприятия.

Окончательный список направлений исследования зависит от специфики деятельности конкретной компании, ее PR-истории и стратегических планов.

Непосредственно исследование начинается с постановки целей, которые отражают стратегические и тактические цели в области PR конкретной, а также приоритетные направления PR-продвижения компании-клиента.

Таковыми целями могут быть – выявление уровня развития связей со СМИ, выявление эффективности программы PR-продвижения за прошлый год, выявление сильных и слабых сторон в PR-деятельности предприятия, оценка уровня понимания руководителями подразделений и топ-менеджерами роли и функций отдела пиар и т.д.

Затем консультанты получают от клиента вторичную информацию и материалы для кабинетных исследований, например, базу СМИ, архив публикаций, список и тексты пресс-релизов, направленных в СМИ за исследуемый период, список проведенных PR-мероприятий, медиа-план PR-кампании и т.д. Анализ и изучение предоставленной информации ложится в основу итогов исследования. Но только кабинетными исследованиями при проведении PR-аудита не обойтись.

Каждое направление исследуется по целому ряду критериев. Например, деятельность пресс-службы, как правило, исследуется по таким критериям:

- 1) качество базы средств массовой информации;
- 2) количество релизов, подготовленных и распространенных в СМИ;
- 3) качество составления сообщений для СМИ;
- 4) количество проведенных мероприятий для СМИ/с участием СМИ;
- 5) уровень информационных поводов;
- 6) спектр контактов со СМИ;
- 7) планирование в сфере связей со СМИ;
- 8) качество архива и отчетности;
- 9) методы оценки эффективности связей со СМИ.

По каждому критерию консультанты указывают плюсы и минусы и делают общие выводы. И только на основе оценки всех критериев проводится оценка уровня развития данного направления PR в компании.

Полевые исследования начинаются с разработки критериев оценки PR-деятельности. Критерии определяются с учетом специфики рынка, на котором работает клиент, масштаба, статуса и структуры компании, истории поддержки связей со СМИ и уровня PR-активности компании.

На основе критериев разрабатывается перечень основных вопросов анкеты, на основе которой проводится опрос ключевого персонала компании. Часто разрабатывается также список дополнительных (вспомогательных вопросов) к каждому основному – в целях получения более качественного, правдивого и осознанного ответа на основной вопрос. Ответ на каждый основной вопрос оценивается по 10-балльной шкале, ответы на вспомогательные вопросы просто фиксируются в анкете. При наличии вспомогательных вопросов речь, по сути, идет об углубленном интервью.

Опрос (анкетирование) может проводиться не только среди сотрудников компании, но и, при необходимости и целесообразности, среди партнеров (например, дилеров), клиентов (чаще всего – корпоративных) и даже представителей СМИ. Анкета составляется с включением ряда необходимых вопросов (приводим примерные направления формулировок).

1. Оценка сотрудниками актуальности проведения PR-аудита для организации (по шкале).

2. Частота проведения оценки эффективности PR-деятельности организации.

3. Регулярность проведения оценки эффективности PR-деятельности организации.

4. Кем инициируется проведение оценки эффективности PR-деятельности организации (например: собственники бизнеса, высший исполнительный орган, руководитель PR-службы, персонал компании и т.д.).

5. Кем осуществляется оценка эффективности PR-деятельности организации (например: PR-службой компании, HR-службой компании, департаментами компании, с привлечением внешних исполнителей (специализированных агентств) и т.д.).

6. Оценка значимости выработки объективных KPI (ключевых показателей эффективности) для комплексной оценки эффективности PR-деятельности компании (по шкале).

7. Каков примерный уровень расходов организации на оценку PR-деятельности.

8. Основные цели проведения оценки эффективности PR-деятельности организации (например: определение вклада PR-деятельности в формирование репутационного капитала и достижение бизнес-целей компании, разработка мер по повышению эффективности PR-деятельности, обоснование будущей PR-стратегии и PR-плана компании, определение достижения поставленных PR-целей, правильности выбранных методов их достижения, внедрение современной и адекватной системы мотивации и контроля персонала, получение объективной оценки, формирование стандартов PR-деятельности, формулирование объективных KPI).

9. Факторы, препятствующие или сдерживающие проведению комплексной оценки эффективности PR-деятельности организации (например: непонимание руководством компании необходимости проведения оценки, ярко выраженная субъективность оценки, непонимание и сопротивление сотрудников PR-службы оценке их деятельности, недостаточный объем бюджета на проведение оценки, сложность обоснования затрат на оценку до ее проведения, отсутствие общепринятых методик оценки, сложность количественного измерения эффективности PR-деятельности).

10. Принятие каких мер может способствовать успешному проведению оценки эффективности PR-деятельности организации на регулярной основе? (Например: предварительное обсуждение и формулирование точных и измеримых PR-целей, внедрение и применение систем оценки эффективности PR-деятельности конкурентами, внедрение KPI PR-

деятельности, участие сотрудников PR-служб компании в специальных тренингах, обучающих семинарах, курсах повышения квалификации по данной тематике, внедрение системы мотивации и поощрения персонала по результатам KPI PR-деятельности).

11. Целевые аудитории наиболее приоритетные в коммуникационной работе организации (например: СМИ, собственный персонал компании, акционеры, потребители, клиенты, инвесторы, бизнес-партнеры, бизнес-сообщество, органы государственной власти, общественные организации, финансовое сообщество).

12. Критерии, по Вашему мнению, являющиеся наиболее важными для оценки степени удовлетворенности информационных и коммуникационных потребностей целевых аудиторий организации (качество предоставляемой информации, доступность актуальной информации, своевременность и достаточность информационных поводов, степень удовлетворенности проводимыми PR-мероприятиями).

Вопросы могут быть и открытыми, или с введением графы для прописывания собственного варианта.

В ходе PR-аудита используется методика "роза PR-аудит" (разработана А.В.Курбаном, сам термин PR-аудит впервые предложен В.Г.Королько) с получением графических изображений данных, полученных в ходе опроса. Итоговые графики строятся на основе оценок, которые поставили сами участники опроса различным направлениям PR своей компании. Кроме того, свои оценки выставляют консультанты.

Тип (лепестковая диаграмма) и структура графика (каждому критерию соответствует ось, а уровню развития данного направления – значение на оси) позволяет наглядно увидеть – насколько комплексно, равномерно и эффективно ведется PR-деятельность компании. Если «роза» хорошо «распустилась» - уровень развития PR в компании выше среднего или высокий. Если «роза растрепанная», то есть ее «лепестки» неодинаковые – это свидетельствует о том, что направления PR развиты неоднородно, существуют перекосы в PR-деятельности и некоторым направлениям не уделяется должного внимания.

Есть возможность сравнить между собой «розы» отдельных сотрудников, результирующую «розу» сотрудников компании и консультанта, «розы» ключевых топ-менеджеров (например, руководителя и начальника отдела маркетинга). Это сравнение тоже может дать много полезной информации, в частности, о степени взаимодействия менеджеров между собой, о схожести их понимания PR компании.

Уровень развития PR на предприятии определяется в процентном соотношении по формуле Шера – на основе результирующего графика сотрудников компании, результирующего графика консультантов. Эти графики также можно и нужно сравнить между собой. Если показатель развития PR в компании/на предприятии составляет меньше 30% - стоит спросить «А существует ли в компании PR вообще?». Показатель от 50 до 70% является средним, 80 и более процентов - высоким.

Впрочем, сама по себе эта цифра не показательна – как и любые результаты исследования, взятые отдельно сами по себе. Например, общий уровень развития может составлять 80%, при этом результаты свидетельствуют о том, что реально развито только 3 из необходимых 7 направлений PR-деятельности.

По итогам аудита выдаются рекомендации. Например, в результате PR-аудита компании/предприятию может быть рекомендовано усилить информационные поводы, расширить базу СМИ, пересмотреть аудитории общественности, с целью более целевого воздействия. Консультанты также дадут конкретные рекомендации по расширению спектра форм и видов продвижения, функциям и полномочиям сотрудников PR-отдела, совершенствованию исходящих и внутренних информационных потоков компании.

На этапе планирования PR-деятельности следует ответить на ряд вопросов (эти ответы впоследствии зададут критерии оценки эффективности):

- Каковы цели PR-активности или коммуникативной программы? Могут ли они быть выражены таким образом, чтобы их можно было измерить?

- Кто из руководителей и сотрудников компании может быть ее публичным представителем?

- Каковы основные темы и ключевые послания, в распространении которых мы заинтересованы?

- Какие каналы коммуникации были использованы и планируются для использования в дальнейшем?

- Какова стратегия и тактика осуществления PR-активности? Какие инструменты планируется использовать?

- Каковы горизонты планирования PR-программы или кампании?

- На достижение каких конкретных результатов нацелена PR-деятельность, какова шкала их приоритетности?

- Насколько соответствуют наши планы по PR-деятельности планируемыми усилиям компании в сфере рекламы, маркетинга и внутренних коммуникаций?

- Насколько соответствуют планы по PR-деятельности выделенным на них организационным и финансовым ресурсам?

- Какие внешние факторы и как могут повлиять на реализацию PR-программы?

PR-аудит часто становится отправной точкой для проведения серии семинаров-тренингов для ключевого персонала компании - с целью корректировки проблемных мест. Это могут быть семинары на такие темы:

- Эффективные связи со СМИ.

- Усиление информационных поводов.

- Создание сообщений для СМИ.

- Как разработать комплексную программу PR-продвижения.

- Антикризисные PR.

- Формирование социального лица предприятия.

- Оценка эффективности PR-деятельности.

Тренинг или серия тренингов позволяют поднять уровень PR-деятельности, сделать его понятным и прозрачным для всех сотрудников, которые имеют отношение к PR в данной компании. К слову сказать, это не только начальник отдела маркетинга, маркетологи, PR-директор или PR-менеджеры. В состав слушателей тренинга нужно включить начальников отделов, менеджеров, которые непосредственно контактируют с сотрудниками PR-отдела по рабочим вопросам, а также руководителей 1 или 2 уровня. Результатами такого подхода должно стать понимание руководителями критериев оценки работы PR-отдела, специфики планирования PR-бюджета, определение форм отчетности; начальниками отделов – важности своевременного предоставления информации для пресс-релизов; PR-менеджерами – значимости планирования PR-кампании, эффективности грамотной организации спецмероприятий для СМИ, усиления информповод и т.д.

Сроки проведения PR-аудита составляют от 45 дней до 3 месяцев, в зависимости от объема и сложности работ, количества направлений исследования, архива имеющихся у компании материалов, количества задействованных консультантов и т.д. Исследуемый период, как правило, составляет предыдущие 12-24 месяца.

Проводя PR-аудит регулярно (1 раз в год, полтора, два), компания имеет возможность получать независимую оценку, совершенствовать свою работу в области PR, оценить динамику развития PR-деятельности, эффективность работы сотрудников, занятых PR-продвижением. А это означает, что такой мощный и эффективная технология как PR будет использоваться компанией в полной мере, что в свою очередь позволит достичь впечатляющих результатов на рынке – путем формирования устойчивой положительной репутации компании и ее продукции, доверия со стороны потребителей, партнеров и других видов общественности.

КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА

Разработать структурно-функциональную схему отдела связи с общественностью для организации (организация выбирается на установочном занятии или на консультации с преподавателем). Составить штатное расписание и должностные инструкции для сотрудников PR-отдела. Контрольную работу оформить в печатном виде.

ВОПРОСЫ

1. Каковы основные подходы к формированию и виды PR-подразделений? Их основные преимущества и недостатки? Каковы основные принципы организации PR-подразделения? Опишите схемы организации PR-структур, представленные в них вертикальные и горизонтальные связи.

2. Какие факторы влияют на структуру и масштаб PR-подразделения? Перечислите основные задачи и функции PR-подразделения. Назовите ключевые сегменты PR-подразделения, определяющие планирование и программирование PR-работы в организациях.

3. Проанализируйте основные необходимые разделы условного Положения об организации PR-подразделения, исходя из сферы деятельности организации (коммерческой, политической, государственной, общественной).

4. Основные особенности организации творческой деятельности в PR-отделе.

5. Основные особенности организации исследовательской деятельности в PR-отделе.

6. Основные особенности организации аналитической деятельности в PR-отделе

7. Перечислите функции и обязанности основных сотрудников PR-отдела.

8. Особенности формирования бюджета PR-отдела.

9. Основные этапы и виды планирования деятельности PR-отдела.

10. Медиарилейшнз в системе ПР. Каковы основные направления медиарилейшнз?

11. Каковы основы планирования взаимодействия со СМИ?

12. Какие требования предъявляются к информационному продукту PR-подразделения – PR-текстам?

13. Назовите основные формы PR-документов и каналы распространения. Перечислите основные методы ньюсмейкинга на основе проактивного и реактивного подходов.

14. Назовите основные задачи мониторинга СМИ. Опишите алгоритм основных процедур мониторинга и конечные продукты мониторинга СМИ.

15. Опишите основные организационные формы PR-мероприятий для журналистов и целесообразность их проведения относительно информационного повода.

16. Каковы цели проведения оценки эффективности PR-деятельности?

17. Охарактеризуйте базовые принципы оценки эффективности PR-деятельности? В чем разница между PR-последствиями PR-результатами?

19. Проанализируйте целесообразность применения различных методов оценки PR-эффективности?

20. Назовите основные PR-инструменты. Каковы подходы к анализу эффективности этих PR-инструментов?

Охарактеризуйте направления и целесообразность PR-аудита. В чем его отличие от маркетинговых исследований? Проанализируйте методику «роза PR-аудит».

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

Основная

1. Грачев, А. С. PR-служба компании. Практическое пособие / А.С. грачев, Е.Г. Спирина. – М.: Дашков и Ко, 2009.
2. Хмылёв, В. Л. Организация работы отдела по связям с общественностью: учебное пособие / В. Л. Хмылёв. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2009.

Дополнительная

3. Бортник, Е. М. Управление связями с общественностью / Е.М. Бортник, А.Ю. Никитаева. - Ростов-на-Дону: ФБК-ПРЕСС, 2003.
4. Ворошилов, В. В. Современная пресс-служба. Учебник для вузов / В.В. Ворошилов М.: «КноРус», 2009.
5. Гнетнев, А. И. Современная пресс-служба. Учебник для вузов / А.И. Гнетнев, М.С. Филь. – М.: «Феникс», 2010.
6. Гундарин, М. В. Книга руководителя отдела PR / М.В. Гундарин. – СПб.: питер, 2006.
7. Гундарин, М. В. Теория и практика связей с общественностью: Основы медиарелейшнз / М.В. Гундарин. – М.: Форум – Инфра-М, 2007.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1. ОБЩИЕ ПРИНЦИПЫ ОРГАНИЗАЦИИ И ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ PR-ОТДЕЛА.....	4
1.1. Структурно-функциональный подход и схемы организации PR-подразделения.....	4
1.2. Квалификационные характеристики и профессиональные требования к должностям специалистов отдела связей с общественностью	11
1.3. Организационно-правовой статус PR-службы в организации.....	22
1.4. Экономическое положение PR-службы в организации.....	28
1.5. Планирование, программирование и подготовка концепции работы PR-отдела.....	32
1.6. Организация рабочего места сотрудника отдела по связям с общественностью. Охрана труда	34
2. ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ СЕГМЕНТ РАБОТЫ ОТДЕЛА ПО СВЯЗЯМ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ	36
2.1. Методы сбора информации	36
2.2. Модератор и его задачи в проведении фокус-групп. Методика проведения фокус-групп.....	40
2.3. Современные технологии обработки статистических данных	46
3. ТВОРЧЕСКИЙ СЕГМЕНТ РАБОТЫ PR-ОТДЕЛА	49
4. АНАЛИТИЧЕСКИЙ СЕГМЕНТ РАБОТЫ ОТДЕЛА ПО СВЯЗЯМ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ. МОНИТОРИНГ СОСТОЯНИЙ ИНФОРМАЦИОННОЙ СРЕДЫ.....	55
5. ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ PR-ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ СО СМИ.....	59
5.1. Основные принципы формирования информационной политик и организации	59
5.2. Media relations	61
5.3. Подготовка и рассылка пресс-релизов	64
5.3. Ньюсмейкерство. Организация пресс-мероприятий.....	74
6. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ PR-ОТДЕЛА.....	84
6.1. Принципы оценки эффективности деятельности PR-отдела	84
6.2. Методы оценки эффективности	85
6.3. Оценка эффективности отдельных PR-инструментов.....	88
6.4. PR-аудит	89
КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА.....	94
ВОПРОСЫ	94
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	95