

В. Е. Рева

Коммуникационный менеджмент

(электронная версия)

Пенза 2003

В.Е.Рева

Коммуникационный менеджмент

(электронная версия)

Учебное пособие

Рекомендовано Советом УМО по специальности «350400 – Связи с общественностью» в качестве учебного пособия для вузов РФ, готовящих специалистов по связям с общественностью.

Пенза, 2003

ББК 60.050.2
Р.32

Рева В.Е. Коммуникационный менеджмент: Учебно-методическое пособие. Электронная версия, Пенза. Изд. ПГУ . 2003.

Рецензенты: Кафедра «Государственное и муниципальное управление» Пензенского государственного университета
Косой М.Г. кандидат филологических наук, доцент,
Смольская Е.П. доцент, зав. кафедрой связей с общественностью Московского государственного института международных отношений МИД России (Университет)

Коммуникационный менеджмент – это научное управление потоками информационного взаимодействия людей, их групп, общественных и политических формирований с целью решения стратегических и тактических задач в развитии общественных отношений.

В пособии рассказывается о хорошо зарекомендовавших себя в зарубежной и отечественной практике технологиях, методах и процедурах, позволяющих оказывать регулирующее воздействие на коммуникацию, управлять ею, и, тем самым, формировать соответствующее общественное мнение и поведение публики.

Учебное пособие предназначено для студентов, изучающих дисциплину «Коммуникационный менеджмент», а также тем, кто решил сделать карьеру в области политического и административного управления, маркетинга, публичных рилейшнз и рекламы.

Работа выполнена на кафедре «Связи с общественностью и реклама» Пензенского государственного университета

Содержание

<i>Введение</i>	5
<i>Глава 1 Общие представления о дисциплине «коммуникационный менеджмент»</i>	7
1.1. Коммуникационный менеджмент как предмет изучения	7
1.2. «Потоки информационного взаимодействия»: что это такое?	12
1.3. Принципы и этические нормы коммуникационного менеджмента	15
1.4. Социальная сфера коммуникационного процесса	19
<i>Глава 2 Коммуникационный менеджмент как процесс</i>	29
2.5. Объекты и субъекты коммуникаций	29
2.6. Что происходит в данный момент?	39
2.7. Что необходимо изменить, сделать?	50
2.8. Кто, где, как именно, когда должен это сделать?	55
2.9. Как идут дела, какие возникли проблемы, что делать дальше?	59
<i>Глава 3. Механизмы управления коммуникациями</i>	65
3.10. Виды и средства коммуникационного процесса	65
3.11. Методы коммуникационного менеджмента	72
3.12. Имидж компании – единица коммуникации	79
3.13. Специалисты, обеспечивающие коммуникационный процесс	88
<i>Глава 4. Особенности управления информационными потоками внутри фирмы</i>	99
4.14. Информационно - психологические каналы связей с персоналом	99
4.15. Роль коммуникаций в формировании корпоративной культуры.	107
4.16. Слагаемые информационных компонентов "уважения к личности"	119
<i>Глава У. Коммуникационный процесс во внешней сфере организации</i>	127
5.17. Управление коммуникациями в период избирательных кампаний (политический менеджмент)	128
5.18. Коммуникационный менеджмент в международной деятельности	137
5.19. Менеджмент Интернета и компьютерных сетей	146
5.20. Управление инвестиционными связями	153
<i>Заключение</i>	157
<i>Литература</i>	158
<i>Примерный перечень тем научно-исследовательских работ по проблемам коммуникационного менеджмента</i>	160

Введение

В последнее время в России появилось немало публикаций, как переводных, так и на русском языке, где обстоятельно рассматриваются профессиональные различные направления в управленческой деятельности: финансовый менеджмент, стратегический менеджмент, инновационный менеджмент, производственный менеджмент и т.д. Заметное место в литературе отводится вопросам управления персоналом – кадровой менеджмент. Однако практически нет публикаций о формах и методах работы по установлению эффективных отношений между менеджерами и публикой, по управлению коммуникационными процессами, происходящими во взаимоотношениях властных структур и широкой общественностью. Исключением является одна книга Зверинцева А. Б.¹.

Причин недостаточного внимания роли и значению управления коммуникациями в настоящее время немало:

Во-первых, Западный и Восточный менеджмент давно прошел бум интереса о необходимости управления связи с публикой на всех уровнях: от главы государства до бригадира бригады. Для зарубежных управленцев уже стало аксиомой необходимость внедрения целого арсенала форм и методов работы по управленческому воздействию на информацию, идущую с «верхов» и поступающую из «низов», используя при этом целый арсенал средств и методов скрытого управления людьми.

Во - вторых, для России управление коммуникационными связями с общественностью – это пока не совсем понятный атрибут, поскольку в национальном сознании общества превалирует понятия «руководить», «принуждать», а не «управлять», «убеждать». Многие привыкли к тому, что коммуникации с персоналом по распространению идеологии и политики партии реализуются силами партийных органов КПСС и ее аппаратов. КПСС не стало, партий образовалось много, но они периодически решают только одну задачу - завлечь избирателей проголосовать за своего кандидата.

В масштабах страны коммуникационные процессы носят не скоординированный характер, поскольку нет объединяющей идеи и не понятно, куда и зачем мы идем. Долго это продолжаться не может. Речь идет о необходимости создания института коммуникаторов, которые сумеют на научной основе управлять всеми коммуникационными процессами в обществе во благо и интереса народов России.

В – третьих, объявленный переход к рынку через систему сложившихся в общественном сознании стереотипов авторитарных отношений, - занятие, мягко говоря, бесперспективное, тем более, что в государстве не выработаны механизмы по подготовке и переподготовки кадров для работы в новых экономических и социальных отношениях, ликвидации управленческой безграмотности. Коммуникационный менеджмент во многом призван обеспечить решение и этой проблемы.

В-четвертых, никаких коммерческих сделок, подлинно демократических выборов, ни какого взаимопонимания между руководством и общественностью, как в масштабах страны, так и в рамках отдельной фирмы достигнуть нельзя без

¹ Зверинцев А.Б. Коммуникационный менеджмент: Рабочая книга менеджера PR: 2-е изд., испр. СПб.: СОЮЗ, 1997, 288с.

эффективной целенаправленной коммуникации. Только она, управляемая профессионалом, обеспечит надежное взаимопонимание и сотрудничество сторон.

В - пятых. Если «Связи с общественностью» являются базовой исследовательской дисциплиной и профессией, то коммуникационный менеджмент это базовая прикладная дисциплина для специалистов по связям с общественностью и является одной из ряда ее специализаций.

Обозначенные выше обстоятельства определили цели настоящего издания. В учебном пособии раскрываются зарекомендовавшие себя в зарубежной и отечественной практике технологии, методы, принципы, средства, процедуры, позволяющие оказывать регулирующее воздействие на коммуникацию, управлять ею, объединенные общим названием - коммуникационный менеджмент.

Процессы управления информационными потоками условно в пособии разделены на два уровня: «внешние» - связи с общественностью, с клиентами, инвесторами, конкурентами, с органами государственного и межгосударственного управления, с общественно-политическими движениями, и «внутренние» - это связи с персоналом фирм, предприятий.

Цели и задачи пособия, определили его структуру и содержание. Оно состоит из пяти глав и 20 параграфов. В конце каждого из них помещены вопросы для самопроверки полученных знаний. Пособие предусматривает возможность тестирования по всему курсу с автоматическим получением оценки.

Главное предназначение пособия - помочь коммуникатору (а это, прежде всего, специалисты по связям с общественностью!) правильно проанализировать проблемную ситуацию, выбрать соответствующую оптимальную стратегию, спланировать и организовать проведение коммуникационных программ в той или иной организационной структуре.

Пособие адресована студентам, обучающимся по специальности «связи с общественностью» и «реклама». Оно может быть полезным всем тем, кто связан с процессами управления людьми, работникам СМИ, рекламно - информационных отделов, а также тем, кто делает свою карьеру в сфере бизнеса или политики.

При подготовке пособия автор использовал итоги исследований, выводы и идеи других ученых, исследователей и практиков. Список использованных при написании пособия источников помещается в конце настоящего издания.

Глава 1 Общие представления о дисциплине «коммуникационный менеджмент»

1.1. Коммуникационный менеджмент как предмет изучения

1.1.1. В Государственный образовательный стандарт специальности «Связи с общественностью» включена специализация и дисциплина «Коммуникационный менеджмент».

В приближенном понимании сочетание этих слов может обозначать управление информационными потоками. Специалисты по связям с общественностью являются своего рода менеджерами прямых и обратных информационных потоков в коммуникационном процессе.

xx

1.1.2. Для чего нужно управление информацией? Что же должно явиться итогом коммуникационного менеджмента?

Ответы не однозначные:

-«установление и поддержание коммуникационных связей организации и ее общественности» (определение понятия ПР Роненнбергом Ф.)

-«наука и искусство достижения гармонии посредством взаимопонимания, основанного на правде и полной информированности» (определение ПР Блэка С.)?

- « в систему связей с общественностью входит:

- то, что может содействовать улучшению взаимопонимания между организацией и теми, с кем она контактирует в ее рамках и за ее пределами;
- советы и рекомендации по формированию «общественного лица» организации;
- система мер, направленных на выявление и устранение различных слухов, других источников недопонимания;
- мероприятия, имеющие целью расширение сферы влияния предприятий с использованием ресурсов пропаганды, рекламы, выставок, видео - и кинопоказов
- различные действия, нацеленные на улучшение контактов людьми и организациями.» (Уткин Э.А. Управление связями с общественностью)

- можно назвать еще сотни подобных оценок целей пиаровской деятельности, но суть их сводится к тому, что в пиаровской деятельности, так или иначе, возникает необходимость управления информацией.

xx

1.1.3. Для того чтобы иметь более четкое представление о категории «коммуникационный менеджмент», целесообразно с точки зрения пиаровских технологий посмотреть на это название дисциплины более осознанно, вначале необходимо уяснить, что же обозначают слова «менеджмент» и «коммуникация».

Сегодня за рубежом под **менеджментом** понимают такое управление, такое руководство людьми и такое использование средств, которое позволяет выполнять поставленные задачи гуманным, экономическим и рациональным путем.

Управлять - значит *побуждать* других к достижению ясной цели, а не *заставлять* других делать то, что считаешь правильным.

Понятно, что между категориями «побуждать» и «заставлять» - дистанция огромного размера и эта дистанция зависит от силы и степени надежности и прочности связей с общественностью, т.е. всего того, что несет название **«паблик рилейшнз»**.

Эти связи функционируют во внутренней и внешней среде любой организации.

Внутренняя среда каждой организации формируется под воздействием переменных, оказывающих непосредственное влияние на процесс преобразований (производства продукции, услуги, организационно-распорядительные успехи и т.п.), таких как *структура организации, ее культура и ресурсы, в составе которых решающая роль отводится людям, их знаниям, способностям и искусству взаимодействия*.

Несмотря на то, что данные факторы действуют в границах организации, они не всегда находятся под прямым контролем менеджмента. Так как организация в своей деятельности зависит от энергии, информации и других ресурсов, поступающих извне, другими словами, от постоянно изменяющейся внешней среды организации.

Последняя характеризуется как совокупность переменных, которые находятся за пределами организации и не являются сферой непосредственного влияния со стороны менеджмента. Это *поставщики, потребители, акционеры, кредиторы, конкуренты, профессиональные союзы, торговые организации, общества потребителей, правительственные органы и др.*

Кроме того, существует, как бы второй ряд переменных внешней среды. Это – так называемые социальные факторы и условия: *экономические, политические, правовые, экологические, технологические, физико-географические и др.*

Значение факторов внешней среды резко повышается в связи с усложнением всей системы общественных отношений, составляющих среду, как для менеджмента, так и для служб (специалистов) «паблик рилейшнз».

В международной практике паблик рилейшнз является важнейшей составляющей частью управленческой деятельности. Ее цель – обеспечить на уровне государственных структур, общественных и политических объединений, предприятий и фирм взаимопонимание между людьми, составляющих управляющую и управляемую подсистемы, а также функционирование этих подсистем.

xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

1.1.4. В зарубежном менеджменте выработаны научные основы паблик рилейшнз, на базе которых созданы методики, позволяющие субъекту этой деятельности:

- определять круг лиц, со стороны которых важно получить понимание осуществление управленческих или политических усилий;
- выявить источники, содержащие сведения, значимые для этих людей;
- сформулировать достоверные выводы;
- изучить мнение населения о тех или иных социально-политических или экономических действиях или состоянии общества;
- оценить степень доброжелательности и готовности к сотрудничеству и др.

Используя эти методики, государственные и иные органы получают возможность регулярно предоставлять руководству государства, партий, фирм содержательную информацию об их деятельности, о связанных с ней планах и ходе их реализации.

В России еще не мало предстоит сделать для того, чтобы в общественном сознании наших граждан выработалось четкое и научное представление о содержании понятий «руководить», «управлять», строить оптимальное «отношение с публикой».

xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

1.1.5. А теперь несколько замечаний по категории **«коммуникация»**.

Коммуникация как процесс обмена информацией это изобретение человека и порождено его потребностью.

Без человека коммуникации нет!

Коммуникация и передача информации это не синонимы, поскольку передаваемые, например, СМИ видеоклипы, радиосюжеты, сообщения в газете это только часть коммуникационного процесса.

Человеческая коммуникация – это многогранный процесс, в основе которого находится сообщение, в которое отправители вложили определенное содержание. По мере продвижения информация воздействует на людей. Но в не меньшей мере и люди воздействуют друг на друга: одних она обучает, другие учатся от других; одних - развлекает, других – разочаровывает и т.д.

В процессе коммуникации возникает множество коллизий в достижении взаимопонимания между источником сообщения и его адресатом, поскольку в каналах информации имеются не только т.н. помехи, шумы, но и сильное влияние воздействующих факторов - отношений людей друг с другом.

Поскольку в основе и содержании коммуникационного процесса находится человек, то эти процессы не могут быть не управляемые

xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

1.1.6. Сегодня общество, находясь под воздействием постоянно нарастающего и непрекращающегося потока сведений, превратилось а «глобальную деревню».

xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

1.1.7. В этом перенасыщенной информационной среде особое место отводится ПР - коммуникациям, которые призваны вести конкурентную борьбу с другими источниками информации, решая при этом следующие задачи:

- привлечь внимание целевой аудитории;
- стимулировать интерес к содержанию сообщения;
- сформировать потребность и намерение действовать в соответствии с этим сообщением;

- направлять действия тех, кто ведет себя в соответствии с этим сообщением

Эти и другие задачи пиаровской деятельности не могут быть решены без управления этими процессами, т.е. без коммуникационного менеджмента

Учитывая выше изложенное, категорию коммуникационный менеджмент можно определить следующим образом:

xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

1.1.8. Коммуникационный менеджмент – это совокупность накопленных в мировой практике принципов, методов, средств и форм влияния коммуникаторов на содержание потоков информационного взаимодействия людей, их групп, общественных и политических формирований в процессе общения с целью решения тактических и стратегических задач по управлению общественными отношениями.

xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

1.1.9. Такое определение коммуникационного менеджмента позволяет сформулировать ряд принципиального плана положений:

- особенностью коммуникационного менеджмента является то, он не рассматривает систему управления информационным процессом с точки зрения техники (источник, сообщение, передатчик, каналы, помехи, приемник, обратная связь), а акцентирует внимание на социальном аспекте технологии управления, где определяющим компонентом является человеческий фактор;
- основное предназначение коммуникационного менеджмента – влияние на информационное воздействие людей, их групп и формирований;
- коммуникационный менеджмент – это управленческий процесс, а информация это то, что передается в ходе процесса;

Да

Нет

1.1.6 Что является причиной тому, что современное общество называют «глобальной деревней»?

-научно-техническая революция,

-Интернет,

-нарастающий поток сведений.

Оставьте один вариант ответа.

1.1.7. Ограничиваются ли ПР – коммуникации решением перечисленных ниже задач?

-привлечь внимание целевой аудитории;

-стимулировать интерес к содержанию сообщения;

-сформировать потребность и намерение действовать в соответствии с этим сообщением;

- направлять действия тех, кто ведет себя в соответствии с этим сообщением

да

нет

1.1.8. В приведенном ниже определении термина «коммуникационный менеджмент» пропущены слова: принципов, методов, средств, форм, потоков, формирований, задач.

«Коммуникационный менеджмент – это совокупность накопленных в мировой практике принципов, методов, средств и форм влияния коммуникаторов на содержание потоков информационного взаимодействия людей, их групп, общественных и политических формирований в процессе общения с целью решения тактических и стратегических задач по управлению общественными отношениями.»

Расставьте их

1.1.9. Как можно назвать приводимую ниже группу положений?

- особенностью коммуникационного менеджмента является то, он не рассматривает систему управления информационным процессом с точки зрения техники (источник, сообщение, передатчик, каналы, помехи, приемник, обратная связь), а акцентирует внимание на социальном аспекте технологии управления, где определяющим компонентом является человеческий фактор;
- основное предназначение коммуникационного менеджмента – влияние на информационное воздействие людей, их групп и формирований;
- коммуникационный менеджмент – это управленческий процесс, а информация это то, что передается в ходе процесса;
- мировая практика управления коммуникационными процессами накопила значительный арсенал приемов, принципов, методов, средств и форм управления информацией;
- закономерности и принципы создания информации, ее преобразования, накопления, передачи и использования в различных областях человеческой деятельности необычайно велики;
- под «управлением общественными отношениями» подразумевается решения целевых задач служб публичных отношений:

положения коммуникационного менеджмента, принципы коммуникационного менеджмента?

1.1.10. Оставьте четыре функции коммуникационного менеджмента

- аналитико-прогностическая
- организационно-управленческая
- коммуникативно-информационная

--консультационно-методическая

- социально-психологическая

- экономико-политическая

1.2. «Потоки информационного взаимодействия»: что это такое?

1.2.1. Известно, что с одной стороны, информация является одной из трех (вещество, энергия, информация) фундаментальных субстанций материи, составляющих сущность мироздания и охватывающих любой продукт мыслительной деятельности, прежде всего знания, образа.

С другой стороны, наши представления о наличии полной информации» - это иллюзия. Следовательно, «знания и образы», как продукты мыслительной деятельности человека, имеют, грубо говоря, какую-то ущербленность.

Почему же, при всем обилии и разнообразии средств информации (даже в эпоху научно технической революции!) информация в своем содержании имеет какие-то ограничения и никогда не бывает полной?

xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

1.2.2. Согласно теории коммуникаций содержание, качество и эффективность информационных потоков обуславливается рядом объективного и субъективного плана обстоятельств:

1. Для результативности коммуникации принципиальное значение имеет сам источник информации (известный для публики или нет, насколько популярен, авторитетен).

2. Насколько надежен у общественности контакт с источником информации, возможности приема информации без помех, искажений.

3. Какова активность источника информации: периодичность выхода, качество материала, привлекательность, дифференциация для различных получателей и т.д.

4. Силы убеждения: насколько совет, логическое доказательство, или даже «выкручивание рук» повлияют на изменение поведения публики.

5. Количеством и качеством каналов, по которым она протекает. Человек получает информацию по всем имеющимся у него каналам или нет. Особое место в общении занимает визуальная коммуникация. Многим известно изречение: «лучше один раз увидеть, чем сто раз услышать!». По подсчетам исследователей порядка 70% информации, считываемой с экрана телевизора, приходится на визуальную коммуникацию. Не случайно, что визуальные «войны» стали приметой нашего времени. Важно учитывать и то обстоятельство, что мы не умеем в равной степени контролировать визуальный канал, как это делается с каналом вербальным.

6. Вербальная коммуникация носит главенствующий характер в любой человеческой деятельности. Слагаемых эффективности вербального общения великое множество. Назовем лишь основные: голосовая и текстовая, тембр и тип голоса, доступность текста, ключевые слова в сообщении и др.

xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

1.2.3. 7. Не зримым, но весьма коварным информационным каналом являются **мифы**.

Миф – это психологически доступный всем ответ на проблемы общей значимости. Он спасает и ограждает многих людей, он помогает им не потерять веру в разумность мира. Мифологическая информация интересна для коммуникационного менеджмента потому, что с одной стороны, она действует на уровне, который может слабо опровергаться массовым сознанием. А с другой – это своего рода повторное сообщение, которое уже закодировано в глубинах памяти, потому оно не требует дополнительной информационной обработки.

1.2.4. Названные выше информационные каналы и содержащаяся в них информация, находясь в причудливом переплетении друг с другом, обладая различной степенью влияния на публику, воздействуют на ее сознание, оценки, действия.

Задача коммуникационного менеджмента состоит в том, чтобы не только разобраться во всем хаосе информации, но и сделать попытку управлять процессами ее воздействия на публику. Поэтому исходным моментом коммуникационного менеджмента является содержание понятия «информационного взаимодействия людей» в процессе их общения. Именно оно формирует соответствующее общественное мнение, а последнее изменяет поведение людей.

xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

1.2.5. Изменение поведения людей является обычно одной из главных задач коммуникационного менеджмента и стратегической и тактической целью служб публичных релейшнз. Именно специалисты ПР, как первые управленцы потоков информационного воздействия на людей, за многолетнюю историю своей деятельности выработали определенные принципы работы.

К сожалению не всегда хорошо прописанные на бумаге принципы работы в практике пиаровских технологов воплощаются в жизнь и служат интересам публики.

Вопросы для самопроверки знаний

1.2.1. Может ли информация как фундаментальная субстанция материи быть полной?

ДА НЕТ

1.2.2. Ниже называются шесть из девяти обстоятельств объективного и субъективного плана, которые оказывают существенное влияние на содержание, качество и эффективность информационных потоков

1. Для результативности коммуникации принципиальное значение имеет сам источник информации (известный для публики или нет, насколько популярен, авторитетен).
2. Насколько надежен у общественности контакт с источником информации, возможности приема информации без помех, искажений.
3. Какова активность источника информации: периодичность выхода, качество материала, привлекательность, дифференциация для различных получателей и т.д.
4. Силы убеждения: насколько совет, логическое доказательство, или даже «выкручивание рук» повлияют на изменение поведения публики.
5. Количеством и качеством каналов, по которым она протекает. Человек получает информацию по всем имеющимся у него каналам или нет. Особое место в общении занимает визуальная коммуникация. Многим известно изречение: «лучше один раз увидеть, чем сто раз услышать!». По подсчетам исследователей порядка 70% информации, считываемой с экрана телевизора, приходится на визуальную коммуникацию. Не случайно, что визуальные «войны» стали приметой нашего времени. Важно учитывать и то обстоятельство, что мы не умеем в равной степени контролировать визуальный канал, как это делается с каналом вербальным.
6. Вербальная коммуникация носит главенствующий характер в любой человеческой деятельности. Слагаемых эффективности вербального общения великое множество. Назовем лишь основные: голосовая и текстовая, тембр и тип голоса, доступность текста, ключевые слова в сообщении и др.

Продолжите этот перечень, выбрав три обстоятельства из шести названных: мифы, ритуалы, СМИ, традиции, слухи, обычаи.

1.2.3. Можно ли считать мифы и ритуалы каналами информационного воздействия?

ДА

НЕТ

1.2.4. Что является исходным моментом коммуникационного менеджмента

- разбираться во всем хаосе информации,

-понять содержание категории «информационного взаимодействия людей» в процессе их общения.

Оставьте верное утверждение

1.2.5. Расставьте в тексте пропущенные слова: поведения, задач, целью, потоков, принципы

Изменение поведения людей является обычно одной из главных задач коммуникационного менеджмента и стратегической и тактической целью служб публичных релейнз. Именно специалисты ПР, как первые управленцы потоков информационного воздействия на людей, за многолетнюю историю своей деятельности выработали определенные принципы работы

1.3. Принципы и этические нормы коммуникационного менеджмента

1.3.1. Принципы - это основные исходные научно-обоснованные положения, определяющие систему и порядок работы менеджера по воздействию на коммуникационный процесс, организацию информационной деятельности и всей работы по управлению общественными отношениями. Эти принципы вырабатывались многолетней практикой менеджеров ПР, нашли свое юридическое закрепление в ряде документов международных и российских организаций:

-Кодексе профессионального поведения международной ассоциации ПР (ИПРА), принятом в Афинах в 1965 г.;

- Европейском кодексе профессионального поведения в области ПР (Лиссабонский кодекс),

-Кодексе профессиональной этики союза профессиональных журналистов (США),

- Декларации профессиональных и этических принципов в области связей общественностью, принятой Российской ассоциацией по связям с общественностью в ноябре 1994 года,

-Хартии принципов сотрудничества и конкуренции на российском рынке услуг по связям с общественностью, принятой летом 1997 года и др.

Много поучительного в этом плане можно найти в работах известных профессионалов в области ПР.

xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

1.3.2. Синтезируя эти документы, применительно к задачам коммуникационного менеджмента, можно в качестве назвать такие принципы:

- необходимо выражать интересы общества и уважать достоинство человека;
- не наносить ущерб репутации средствам массовой информации (СМИ);
- развивать средства и формы общения, которые, способствуя свободному потоку необходимой информации, позволяют каждому члену общества, в котором он живет, чувствовать себя в полной мере информированным и быть уверенным в своем собственном участии и своей ответственности, а также чувствовать свою солидарность с другими членами общества;
- вести себя и при любых условиях так, чтобы заслужить и сохранить доверие тех, с кем вступаешь в контакт;
- намеренно распространять ложную или вводящую в заблуждение информацию;

- при любых обстоятельствах предоставлять всестороннюю и правдивую информацию об организации, в которой работает сотрудник ПР;
- способствовать установлению нравственных, психологических и интеллектуальных условий для диалога в истинном понимании этого слова;
- любые попытки обмануть общественное мнение или его представителей запрещаются. Необходимо говорить правду. Пусть люди знают, что происходит;
- необходимо прислушиваться к потребностям и интересам населения, держать высшее руководство и других служащих в курсе того, какова реакция общественности на продукцию, политику и действия компании;
- прогнозировать реакцию общественности и избегать действий, вызывающих трудности. Важно думать о завтрашнем дне, заботясь о репутации;
- корпоративные связи – функция менеджмента. Ни одно стратегическое решение не может выполняться до тех пор, пока не будет определено его влияние на связи с внутренней и внешней общественностью. Работник публичных отношений – творец политики, а не просто публицист;
- менеджеру необходимо быть уравновешенным, терпеливым, пребывающим в хорошем настроении. В случае возникновения кризиса быть готовым к тому, как его преодолеть и достойно для обеих сторон выйти из него.

Трудно предположить, что найдутся люди, которые бы не одобрили обозначенные выше принципы, которые лаконично и образно прописаны на бумаге. Что же касается международной практики и особенности ее проявления в России, можно проследить немало негативных моментов. Отметим лишь наиболее характерные из них:

- не всегда службы и организации, участвующие в управлении коммуникационным процессом ответственно относятся к взаимоотношениям с общественностью, предложенные им темы публичного обсуждения не выражают интересы и запросы публики;
- не редко каналы коммуникаций заполнены хаосом псевдособытий, которые не служат ни интересам публики, ни интересам заказчиков;
- часто факты, представляющие интерес для общественности, скрываются или затуманиваются;
- для современной российской практики, особенно в период выборных кампаний, широко применяются так называемые черные технологии ПР, основной целью которых является обман избирателей манипулированием общественным сознанием.

Эти подобного рода действия не способствуют достижению взаимопонимания с публикой, а наоборот приближает фронты конфронтации.

Причины негативных тенденций в коммуникационном менеджменте в свое время отмечал журнал «Советник» (1997, №1) :

- плохая подготовка ПР- специалистов;
- слабая ПР- грамотность людей, принимающих решение;
- трудности с определением самого продукта ПР- деятельности;
- недостаток отечественной литературы по ПР;
- низкий уровень ответственности ПР- агентств за качество своих услуг.

xx

1.3.3. Как свидетельствует опыт, для людей связанных с управлением общественными отношениями необходимы следующие навыки:

- технические – знание методов, процедур и техник реализации процесса коммуникационного менеджмента;

- концептуальные – общая аналитическая способность, логичность мышления, генерация идей, способность анализировать события и предвосхищать изменения;
- навыки межличностного общения – понимать чувства, мотивы людей, способность устанавливать и поддерживать отношения с людьми, влиять на людей;
- управленческие навыки – способности к постановке целей, планированию, делегированию, организации, руководству, мониторингу, проведению собраний и совещаний и др.

xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

1.3.4. И все же, видимо, определяющими будут этические нормы коммутиатора, и всех участников коммуникационного процесса. Дело в том, что коммутиатору приходится выбирать одно из двух:

-быть слугой, работающему по найму ради денег и выполняющего своего рода роль «подрядчика» у заказчика – своего хозяина,

-или оставаться честным профессионалом в своей области. Но чтобы быть настоящим профессионалом, придерживаться норм этического кодекса профессии «кодекса чести», о котором говорилось выше, необходимо мужество, сильный характер и финансовая независимость.

xxxxxxxxxxxx

Увы, не так уж редко этих трех составляющих условий в соблюдении нравственных форм часто не хватает, и поэтому нередко в коммуникационном процессе находят свое причудливое переплетение: распространителя информации и манипулятора ею, воспитателя и демагога, просветителя и шарлатана и т.д.

В итоге, сила воздействия коммутиатора на общественное сознание практически никогда не может точно спрогнозирована, и в большинстве своем носит асимметричный характер по своим ценностям, целям и полезностью, как для общества, так и для заказчика коммуникации.

1.3.5. Авторы публикаций на этот счет по разному определяют минимально необходимый «букет» нравственных норм в деятельности коммутиатора.

xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

В качестве примера назовем предложенную еще в 1927 году инструкцию одним вице- президентом паблик рилейшнз компании АТ & Т Артуром Пейджем:

- говори правду,
- докажи это на практике,
- прислушивайся к потребителю,
- думай о завтрашнем дне,
- строй связи с общественностью так, как будто от этого полностью зависит судьба компании,
- будь уравновешенным, терпеливым, пребывай в хорошем настроении.

Видимо еще не скоро, хорошо прописанные на бумаге, принципы и нормы коммуникационного менеджмента станут реальность жизни.

Вопросы для самопроверки знаний

1.3.1.В приведенном тексте расставьте слова :кодекс, декларация, хартия. Известно, что принципы ПР вырабатывались многолетней практикой менеджеров ПР, нашли свое юридическое закрепление в ряде документов международных и российских организаций: **Кодексе** профессионального

поведения международной ассоциации ПР (ИПРА), принятом в Афинах в 1965 г.; Европейском кодексе профессионального поведения в области ПР принятом в Лиссабоне, Кодексе профессиональной этики союза профессиональных журналистов (США), Декларация профессиональных и этических принципов в области связей общественностью, принятая Российской ассоциацией по связям с общественностью в ноябре 1994 года, Хартия принципов сотрудничества и конкуренции на российском рынке услуг по связям с общественностью, принятая летом 1997 года и др.

1.3.2. Принципами коммуникационного менеджмента являются

- необходимо выразить интересы общества и уважать достоинство человека;

- не наносить ущерб репутации средствам массовой информации (СМИ);

- развивать средства и формы общения, которые, способствуя свободному потоку необходимой информации, позволяют каждому члену общества, в котором он живет, чувствовать себя в полной мере информированным и быть уверенным в своем собственном участии и своей ответственности, а также чувствовать свою солидарность с другими членами общества;

- вести себя и при любых условиях так, чтобы заслужить и сохранить доверие тех, с кем вступаешь в контакт;

- намеренно распространять ложную или вводящую в заблуждение информацию;

- при любых обстоятельствах предоставлять всестороннюю и правдивую информацию об организации, в которой работает сотрудник ПР;

- способствовать установлению нравственных, психологических и интеллектуальных условий для диалога в истинном понимании этого слова;

- любые попытки обмануть общественное мнение или его представителей запрещаются. Необходимо говорить правду. Пусть люди знают, что происходит;

- необходимо прислушиваться к потребностям и интересам населения, держать высшее руководство и других служащих в курсе того, какова реакция общественности на продукцию, политику и действия компании;

- прогнозировать реакцию общественности и избегать действий, вызывающих трудности. Важно думать о завтрашнем дне, заботясь о репутации;

- корпоративные связи – функция менеджмента. Ни одно стратегическое решение не может выполняться до тех пор, пока не будет определено его влияние на связи с внутренней и внешней общественностью. Работник публичных отношений – творец политики, а не просто публицист;

- менеджеру необходимо быть уравновешенным, терпеливым, пребывающим в хорошем настроении. В случае возникновения кризиса быть готовым к тому, как его преодолеть и достойно для обеих сторон выйти из него.

- допустимо получение материального вознаграждения в любой форме от третьей стороны за коммуникационные услуги, выполняемые по заказу клиента или работодателя, без согласия на то последнего.

Исключите одно неверное утверждение

1.3.3. Как свидетельствует опыт, для людей связанных с управлением общественными отношениями необходимы следующие навыки:

➤ **технические** – знание методов, процедур и техник реализации процесса коммуникационного менеджмента;

➤ **концептуальные** – общая аналитическая способность, логичность мышления, генерация идей, способность анализировать события и предвосхищать изменения;

- навыки межличностного общения – понимать чувства, мотивы людей, способность устанавливать и поддерживать отношения с людьми, влиять на людей;

управленческие навыки – способности к постановке целей, планированию, делегированию, организации, руководству, мониторингу, проведению собраний и совещаний и др.

Расставьте пропущенные слова: *технические, концептуальные, управленческие*

1.3.4. Какие качества необходимы для успешного выполнения «кодекса чести коммуникатора»?

Из предложенного перечня выберите три: мужество, сильный характер, финансовая независимость, **мастерство управленца, мимикрия, изворотливость**

1.3.5. На заре становления ПР-деятельности один из американских пиарщиков написал инструкцию для коммуникатора:

- *говори правду,*
- *докажи это на практике,*
- *прислушивайся к потребителю,*
- *думай о завтрашнем дне,*
- *строй связи с общественностью так, как будто от этого полностью зависит судьба компании,*
- *будь уравновешенным, терпеливым, пребывай в хорошем настроении.*

Являются ли эти прописанные на бумаге, принципы и нормы коммуникационного менеджмента реалиями сегодняшней жизни?

ДА НЕТ.

1. 4. Социальная сфера коммуникационного процесса

1.4.1. Во время коммуникационного процесса на поведение граждан непосредственное воздействие оказывает не только получаемая ими информация, но и их потребности, убеждения, симпатии и антипатии, зачастую подсознательные стереотипы и привычки, выработанные под влиянием окружающей природной социальной среды и передаваемые из поколения в поколение. Поэтому, выработывая стратегию и тактику коммуникаций, менеджеру необходимо учитывать уровень политической культуры своих соотечественников и особенности национальной культуры России.

Если замысел коммуникатора вступает в столкновение с национальной культурой народа, то он неизбежно отторгается массами или искажается до неузнаваемости в процессе реализации («сопротивление среды»). Это важно особенно с практической стороны дела: успех демонтажа, например, тоталитаризма, напрямую связан с уровнем и содержанием такой составляющей национальной культуры, как культура политическая.

К концу 90-х годов стало ясно, что реальные результаты политики, проводившейся в России после падения коммунистического режима, весьма далеки от ожидаемых. Это развеяло многие надежды, которые возлагало общество на избавление от тоталитаризма. Переход к реальной и эффективной демократии оказался гораздо сложнее, чем это предполагалось в начале перестройки.

Становление новых форм жизни тормозится нерешенностью многочисленными проблемам:

- все более обостряющимся экономическим кризисом,
- конфликтом ветвей власти,
- неопределенностью в отношениях между Центром и регионами,
- ростом сепаратизма,

Анализ отечественной истории позволяет утверждать, что *необходимость "догоняющего развития" обрекла Россию на режим катастрофической неэффективности с соблазнительным, но опасным застоєм посередине.*

xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

Стиль взаимоотношений между обществом и государством опосредованно выражает содержание и характер коммуникаций в отношении гражданина к государству и государства к гражданину.

Государство в силу ряда исторических обстоятельств неизменно занимает в общественной жизни России доминирующее положение.

Демократические права и свободы в России, как правило, не завоевывались обществом, а даровались милостью монарха. Перестройка, которую в историческом плане можно рассматривать как буржуазную революцию, была предпринята руководящей элитой, а не народом, и переход к демократии провозгласили лидеры отнюдь не демократической партии.

Можно сказать, что активное участие государства в экономической жизни общества (этатизм) – явление, присуще общественной жизни России: государство доминирует, общество занимает подчиненное положение. Это обуславливает следующие моменты в общественно политической жизни страны:

- 1) огромная политическая роль бюрократии;
- 2) патернализм - патронаж государства, какого-либо его института или лица;
- 3) клиентализм - использование элитами преимущественно неформальных связей, т.е. человек рассчитывает на социальное восхождение не в результате личного трудового вклада (по протестантскому образцу), а стремится занять более высокую позицию в государственной иерархии и получить благодаря этому соответствующие льготы и привилегии;
- 4) "выключенность" широких народных масс из повседневного политического процесса, ограниченность сферы публичной политики, а, следовательно, массовая политическая инертность;
- 5) отсутствие цивилизованных (или хотя бы корректных) форм взаимоотношений между "верхами" и "низами", правовой нигилизм, который является причиной периодических революций и контрреволюций и "сверху", "снизу". Для сознания граждан характерно сочетание комплексов верноподданного и революционера. И всякая революция "снизу" в России имеет тенденцию перерасти в "русский бунт, бессмысленный и беспощадный".

Многие ученые, в том числе Н.А. Бердяев, полагали, то в отличие от Западной Европы в России сложилось государство особого типа - государство, формирующее общество. А это обстоятельство обуславливает недостаток собственно общественных интегрирующих основ, слабую способность народа к самоорганизации. Это особенно проявляется во время кризисов. Наши соотечественники демонстрируют удивительную беспомощность сейчас, в период политических катаклизмов, когда государство разваливается и становится неспособным выполнять свои функции.

Следствием этатического характера политической культуры России становится смешение сознания граждан понятий патриотизма и лояльности к режиму, любви к Родине и верноподданнической любви к власти. Поэтому патриотически-настроенные граждане обычно проявляют неспособность дистанцироваться от непопулярных правительств и выступать как самостоятельная сила, оказываются в полной растерянности, когда к власти приходят революционно-реформаторские силы. Со своей стороны, радикалы демократического толка, стремящиеся к кардинальным изменениям, часто отвергают патриотизм как признак реакционности и даже склонны к фашизму.

Футуризм политической устремленности в будущее.

Для большинства россиян характерна обращенность в будущее, при недостаточном внимании к прошлому при отсутствии осознанного следования традициям, крайней переменчивости, чувствительности к новым веяниям (обычно приходящим с Запада).

Образ будущего, конечно, меняется в зависимости от эпохи. По всей видимости, не будет ошибочной гипотеза, что основа такого футуризма - в неприятии пороков реального общества, которых в России всегда было более чем достаточно. В эпоху Сталина, например, невиданные жертвы и лишения, постоянный каторжный труд и даже кровавые репрессии воспринимались как должное и в ни в коей мере не препятствовали мощному эмоциональному подъему, переходящему в эйфорию.

У нас "эпохальные свершения" сменялись рутинным, кропотливым трудом, зачастую не приносящим реально осязаемых результатов. По мере того, как человеку приходилось не подниматься в атаку, а просто ездить на работу, а в повседневной жизни оставалось все меньше места для жертвенности и героизма, развивался конфликт общественных реалий с культурной "матрицей" народа, отвергающей серую обыденность.

Обширная политико-культурная палитра.

Для России во все времена было характерно наличие множества субкультур, совершенно различных, если не диаметрально противоположных по своим ценностным ориентирам. Отношения между ними складывались конфронтационно, а подчас антагонистически. Достаточно напомнить о противостоянии двух современных субкультур - "демократической" и "коммунопатриотической"

Для политической культуры России характерно почти постоянное отсутствие базового национального согласия, нередко болезненный разлад между социальными группами. Различия некоторых субкультур настолько велики, что может создаться впечатление, будто в России сосуществуют отдельные нации, объединенные только общностью языка и территории.

Острота политических и мировоззренческих разногласий, часто бывает, близка к критической отметке.

Причина этому состоит в следующем. Любая политическая модель будущего обычно строится на определенном видении прошлого, а прошлое в России настолько противоречиво и многогранно, что не допускает однозначных трактовок. При смене режимов, когда к власти приходит руководство с иным пониманием задач страны и иным видением будущего, история нещадно переписывается (из-за этого остроловы окрестили Россию «страной с непредсказуемым прошлым").

Державная идея "гуманного" империализма, претерпевающая метаморфозы в зависимости от смены режимов. Имперское сознание в России парадоксальным образом сочетается с интернационализмом, а патриотизм, как правило, носит государственный, а не националистический характер. Россия всегда (в том числе и в советское время) была уникальной, единственной в своем роде империей, в которой "колонии" пользовались привилегиями и льготами за счет "метрополии". При этом само слово "русский" до Октябрьской революции означало "православный подданный Российской империи", т.е. было не столько этнической категорией, сколько идеологической и политической. С течением времени дореволюционная "русскость" легко перешла в послереволюционную "советскость", а впоследствии - в "российскость". После распада СССР этнические русские без особого напряжения растворились в "россиянах", не испытывая от этого неудобства (трудно представить себе, чтобы нечто аналогичное произошло, например, с титульными нациями прибалтийских республик). Обратной стороной такого качества является недостаточная способность русских осознавать, формулировать и защищать собственно национальные и этнические интересы.

Можно вычленил еще несколько особых качественных характеристик политической культуры наших соотечественников, но и рассмотренных выше будет достаточно, чтобы сделать некоторые выводы:

1. Самый главный и определяющий вывод – менеджеру по коммуникациям любого ранга и положения при определении содержания информации, самом планировании коммуникационного процесса, необходимо знать и принимать во внимание названные выше и другие особенности российских граждан, которые имеют историческую, национально-культурную, социально-экономическую и психологическую основу.

2. Внешние проявления краха коммунистического режима, наблюдаемые нами с 1991 г., отнюдь не свидетельствуют о возможности легкого переходе от тоталитаризма к демократии. Нам необходимо не только создать демократические институты и структуры гражданского общества, но и преодолеть сформировавшиеся за долгие годы привычки, изменить образ жизни, стиль мышления, изжить тоталитарную политическую культуру.

Сложность этой задачи связана не только с инерционностью, поддерживающей "на плаву" отжившие свой век стереотипы. Положение осложняется тем, что для России коммунизм - не какая-то занесенная извне болезнь. Напротив, в некотором смысле он был квинтэссенцией "мобилизационного типа развития" и вместе с тем логическим следствием типичных черт русского национального характера. Тоталитарные "остаточные эффекты" в нашей стране неизбежно окажутся более живучими, чем в других государствах, освободившихся от коммунистического господства.

3. После "легализации" идеологического плюрализма с конца 80-х годов политическая культура России характеризуется неопределенностью и противоречивостью. С одной стороны, с переменным успехом идет скрытая, иногда явная борьба разнонаправленных политических тенденций (демократизм - авторитаризм, централизация - регионализация, глобализация - изоляционизм). Происходит столкновение различных политических субкультур (коммунистической, радикал - либеральной, национал - патриотической). Их представители пользуются настолько несхожими политическими языками и в силу склада своего мышления прибегают к столь разным системам политической аргументации, что, похоже, едва понимают друг друга.

С другой стороны, политическая борьба в рамках самих демократических объединений не утихает. Можно предположить, что Закон о политических партиях приведет к более четкому вектору политических сил страны.

Правящие круги, лидеры многих политических партий постепенно осознают невозможность немедленного вхождения России в "общеевропейский дом", где её никто не ждет. Это обуславливает понимание важности защиты государственных интересов и учета национальной специфики, что дает надежду на консолидацию российской политической культуры на некоторых компромиссных началах.

События 90-х годов поставили вопрос, на который вряд ли кто сумеет дать ответ: что будет дальше?

Ценностные ориентиры исковерканы, так и не сформировав определенный культурный пластом в общественном сознании.

Произошел переход от тотального неприятия капитализма со всеми его атрибутами, действительными и мнимыми пороками (вплоть до моды и рок музыки) к восторженному подражанию ему с копированием и апологетикой всего того, что раньше подвергалось беспощадной критике. Безработица, спекуляция, культ денег, экономическая бесконтрольность превратились во вполне приемлемые явления, в то же время гражданское равенство, социальная справедливость, альтруизм, патриотизм, духовность стали восприниматься многими как нечто замшелое, почти

не неприличное, а бескорыстный энтузиазм оказался, чуть ли не симптомом слабоумия.

Выработанный в советскую эпоху стойкий иммунитет к постоянной лжи коммунистической пропаганды, создавшей неправдоподобный и карикатурный образ врага в лице "мира капитала", стал частью национального характера. Стали даже отвергаться провозглашавшиеся ранее коммунистами позитивные ценности, а правда о недостатках западного образа жизни не вызывает доверия.

Основные причины "размытости" культурно-политических ценностей, таящей в себе немалую опасность для будущего состоят в следующем:

- в стране господствуют посредственность, усредненные стандарты, очень тонок слой культурной элиты, не создан "средний класс". Длительное отлучение народа от собственности и процесса принятия решений неизбежно породило у буквально всех слоев населения люмпен-пролетарское сознание, что в свою очередь создало крайнюю неустойчивость общественных настроений, повышенную восприимчивость к обещаниям и демагогии. На коммутаторах XXI века ложится большая гражданская ответственность по устранению сложившейся ситуации;
- 70-летняя практика тоталитарного господства привела к разрастанию перераспределительных механизмов (а ими владел огромный бюрократический аппарат, который не ушел в небытие), и соответственно к тому, что первостепенное значение в России приобрели не деньги как СИМВОЛЫ результатов распределения общественного богатства, а непосредственный доступ к реальным распределительным рычагам - политическая власть. В такой ситуации власть легко "конвертируется" в деньги, а деньги без власти еще мало что значат. Достаточно вспомнить о роли, которую играли в общественно политической жизни России, такие медимагнаты как Березовский, Гусинский.

4. Переход к многопартийности в нашей стране произошел в период кризиса классической модели многопартийного механизма в развитом мире. И если в Западной Европе устойчивости партийных систем способствуют наличие глубоких традиций и политическая инерция, то в России, почти все партии возникли буквально на пустом месте, поэтому процесс формирования многопартийности, думается, изначально оказался в конфликте с духом времени.

Как показывают исследования, партии в посткоммунистической России занимают в общественном мнении (следовательно, и в общественной жизни) явно периферийное положение. Иллюзорность партийной жизни подтверждается ходом реального политического процесса, который определяется борьбой неформальных группировок при сохранении доминирующих позиций государства и государственной бюрократии. Впрочем, это можно объяснить. С одной стороны, пока крайне низка необходимая для полноценной "партийности" степень структурированности общества (которая, как известно, не сводится к дифференциации по уровню доходов) и осознания его подгруппами своих интересов. Для россиян сейчас практически неприемлема возможность утверждения "классовых", "профессиональных" и т.п. рода партий.

С другой стороны, идеологический фактор в условиях тотального скептицизма, безверия и разочарования, вызванного крахом коммунизма и экономическим кризисом, играет безинтегрирующую роль при формировании партии. Деидеологизация - спутница демонтажа тоталитаризма - требует время (по меньшей 10 лет), чтобы идеологический вакуум заполнился какими-либо устойчивыми и систематизированными идеями. Как показывают избирательные кампании 90-х годов все без исключения партийные блоки и объединения тщательно избегали обращения к идеологическим аргументам.

По сути дела, в конце XX века в России существовала не столько многопартийная, сколько пропартийная (если не вообще не беспартийная) система, и эта специфическая недо- или беспартийность - отличительная черта политической культуры России.

xx

1.4.3. 5. Эволюция политической культуры современной России в конечном итоге может привести к одному из двух результатов: либо наша страна построит устойчивую демократическую систему и достойно войдет в третье тысячелетие, либо, как уже бывало, перевесят авторитарно-монархические и тоталитарные традиции, и тогда все вернется на «круги своя».

При этом не вызывает сомнения, что в российскую политическую практику можно привести формальные демократические процедуры. Настоящая проблема заключается в другом: можно ли в России построить цивилизованные и органичные коммуникационные отношения между человеком и государством? Можно ли так организовать коммуникационные процессы, при которых граждане будут действительно влиять на политику властей, а государство станет не самодовлеющей бюрократической корпорацией или инструментом удовлетворения чьих-либо эгоистических интересов, а проводником и защитником общего блага, совокупностью институтов, обеспечивающих благоприятные возможности для развития?

Возможно ли в России преодолеть хроническую безответственность политических лидеров, изжить ситуацию, при которой власти остаются неподконтрольными обществу, и добиться от государства квалифицированного выполнения своих функций?

Остается на это надеяться, а в реализации этой НАДЕЖДЫ не последнюю роль сыграют будущие организаторы и исполнители коммуникационных процессов.

xx

1.4.4. Политическая культура народа является своего рода производной от национальной культуры, национального сознания. Для многонациональной Российской Федерации с ее огромной территорией и конгломератом различных культур характерен тот русский феномен, о котором в свое время писал А.П. Чехов: "Самолюбие и самосознание у нас европейское, а развитие и поступки азиатские".

Действительно:

1. Русское национальное сознание убеждено, что вопросы государственного управления решаются на очень высоком уровне иерархии управления, не доступном простым смертным. В США совсем другое понимание. Рядовой американец ощущает свою сопричастность к вопросам государственного управления. Таким образом, наша идеология ближе к азиатской «Царь, Президент, начальник придет (его приход не наше дело).....поведет нас, а мы...покорно пойдем за ним!"
2. Россиянам присущ (буквально генетически) высокий уровень коллективизма и низкий уровень индивидуализма. По этому качеству мы ближе к Азии.
3. Нам свойственна высокая тревожность за будущее, причем будущее предсказуемое, которое обязательно должно быть лучше настоящего.
4. Любые отклонения от "предсказанного" будущего многими воспринимаются как трагедия. Русские не привыкли (их десятилетиями, если не веками приучали к этому) рассматривать альтернативы при решении глобальных вопросов.

Думается, что, зная названные выше качества японцев, черты американской национальной культуры, и своими национальные качества своих сограждан, коммуникатор, менеджер по коммуникациям может выработать оптимальные пути и средства информационного воздействия на россиян с целью оптимального социально-политического и экономического развития России.

Вопросы для самопроверки знаний

1.4.1. Можно ли считать составляющими коммуникационного процесса, потребности, убеждения, симпатии и антипатии граждан, их, зачастую подсознательные, стереотипы и привычки, выработанные под влиянием окружающей природной социальной среды и передаваемые из поколения в поколение?

ДА

НЕТ

1.4.2. Специалисты утверждают, что вся российская история подтверждает прискорбную истину, что для России существуют две постоянные угрозы - тирания и анархия. Авторитарная политико-культурная "матрица" нашей страны обычно реализуется в одном из следующих трех "режимов":

1. **ЗАСТОЙ** (типичные примеры - правление Николая I и Л. Брежнева) характеризуется отсутствием каких-либо значительных достижений, но вместе с тем и резких провалов. Это время, когда правительство несколько «ослабляет вожжи». Народ не испытывает постоянного напряжения, но в течение потерянных десятилетий застоя накапливается балласт общественных пороков. При этом застой имеет тенденцию перерасти в режим катастрофической неэффективности.

2. **КАТАСТРОФИЧЕСКАЯ НЕЭФФЕКТИВНОСТЬ** (политическая раздробленность накануне монголо-татарского нашествия, начало царствования Петра I, правление Николая II, президентство М. Горбачева, Б. Ельцина) - периоды, когда ослабление авторитарных начал приводит к ужасающим и подчас позорным поражениям.

3. **КАТАСТРОФИЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ** (правление Петра I и И. Сталина, в какой-то мере И. Грозного, видимо В. Путина) - преодоление неэффективности предыдущих "режимов" ценой огромных перегрузок, перенапряжения всех сил, бесчисленных жертв и невиданных лишений. Политическое оформление "режима" катастрофической эффективности - "развивающаяся диктатура", которая насильственно прерывает спокойствие в стране и осуществляет модернизацию антигуманными, подчас даже варварски жестокими методами.

Анализ отечественной истории позволяет утверждать, что необходимость "догоняющего развития" обрекла Россию на режим катастрофической неэффективности с соблазнительным, но опасным застоем посередине.

Отличался ли принципиально коммуникационный процесс властных структур во времена этих режимов?

Да

НЕТ

Мотивируйте свой вывод!

1.4.3. Эволюция политической культуры современной России в конечном итоге может привести к одному из двух результатов: либо наша страна построит устойчивую демократическую систему и достойно войдет в третье тысячелетие, либо, как уже бывало, перевесят авторитарно-монархические и тоталитарные традиции, и тогда все вернется на «круги своя».

При этом не вызывает сомнения, что в российскую политическую практику можно привнести формальные демократические процедуры. Настоящая проблема заключается в другом: можно ли в России построить цивилизованные и органичные коммуникационные отношения между человеком и государством? Можно ли так организовать коммуникационные процессы, при которых граждане будут действительно влиять на политику властей, а государство станет не самодовлеющей бюрократической корпорацией или инструментом удовлетворения чьих-либо эгоистических интересов, а проводником и защитником общего блага, совокупностью институтов, обеспечивающих благоприятные возможности для развития?

Возможно ли в России преодолеть хроническую безответственность политических лидеров, изжить ситуацию, при которой власти остаются неподконтрольными обществу, и добиться от государства квалифицированного выполнения своих функций?

Остается на это надеяться, а в реализации этой НАДЕЖДЫ не последнюю роль сыграют будущие организаторы и исполнители коммуникационных процессов

Какой путь эволюции политической культуры современной России вы предсказываете:

- **устойчивая демократическая система**

- превалирование авторитарных отношений

Выбираете одно положение и аргументируйте его

1. 4.4. Ниже приводятся несколько черт русского национального характера, которые оказывают свое влияние на потоки информационного воздействия
 1. Русское национальное сознание убеждено, что вопросы государственного управления решаются на очень высоком уровне иерархии управления, не доступном простым смертным. В США совсем другое понимание. Рядовой американец ощущает свою сопричастность к вопросам государственного управления. Таким образом, наша идеология ближе к азиатской «Царь, Президент, начальник придет (его приход не наше дело).....поведет нас, а мы...покорно пойдём за ним!"
 2. Россиянам присущ (буквально генетически) высокий уровень коллективизма и низкий уровень индивидуализма. По этому качеству мы ближе к Азии.
 3. Нам свойственна высокая тревожность за будущее, причем будущее предсказуемое, которое обязательно должно быть лучше настоящего.
 4. Любые отклонения от "предсказанного" будущего многими воспринимаются как трагедия. Русские не привыкли (их десятилетиями, если не веками приучали к этому) рассматривать альтернативы при решении глобальных вопросов.
 5. У русских своеобразные приоритеты ценностей. Для нас важны большие, будущие ценности и ничего не значат малые ценности. А именно из них и состоит жизнь.
 6. Русские – мечтатели. Если западноевропейское человечество движется волей и рассудком, то россияне живут сердцем и воображениями, и лишь потом волей и умом
 7. Русские – максималисты и радикалы. Эта черта характера отражена в народных поговорках: «Либо грудь в крестах, либо голова в кустах», «Пан или пропал», «Коль рубить, так уж сплеча!».
 8. Мы не миротворцы в собственном доме. Из-за нашего неумения столкнуться друг с другом, в истории нашего Отечества вписано много тяжелых и постыдных страниц.

9. Русские не приемлют размеренность в работе, часто грешат необязательностью. Русское «авось» – причудливое переплетение азарта и примитивной лени.
10. Для русских людей справедливость отождествляется с уравнительностью.
11. В многонациональной России различия культурном развитии, национальные обычаи, традиции, нравы накладывают свой отпечаток на общие процессы, поэтому единообразие - не всегда благо
12. Трудлюбие, сильно развитое чувство, любовь к природе, приверженность к традициям, склонность к заимствованию, практицизм
13. Добровольное объединение и сотрудничество
14. Индивидуальная собственность и опора на собственные силы

Исключите три не верных утверждения

1.4.5. Какая модель коммуникационного менеджмента более приемлема для России?

американская, японская, европейская, российская

Глава 2 Коммуникационный менеджмент как процесс

2.5. Объекты и субъекты коммуникаций

2.5.1. Деятельность менеджеров по связям с общественностью связана с обеспечением эффективного информационного и эмоционального взаимодействия между различными уровнями общностей и индивидами.

Эту деятельность обычно разделяют на две сферы: внутреннюю и внешнюю. Внутрифирменная ПР – это деятельность, когда менеджерам приходится все больше вклиниваться в деликатную сферу человеческих взаимоотношений на предприятиях, стремясь гармонизировать их с целью формирования единой эффективно работающей команды. Но на этом пути они сталкиваются с множеством сложных проблем, значительная часть которых порождена изъянами во внутрифирменных коммуникациях. В 70-90годы западные теоретики и практики менеджмента много сделали для того, чтобы создать эффективную сеть этих коммуникаций. Познать их - и применить в российской практике - благодарная задача менеджмента. (См. главу 4)

Менеджерам, сосредотачивающих свои усилия на внешнюю сферу организации, приходится заниматься и аналитико-прогностической, и коммуникативно-информационной работой, обеспечивать связь с прессой, непосредственно работать с клиентами и контактными аудиториями или формировать и направлять группы лоббистов, разрабатывать и формировать имидж руководителя или заниматься нейтрализацией «коричневых», «зеленых», «белых» и т.д.

Другими словами пиармены – это менеджеры – «пограничники», которые поддерживают своих коллег, помогая им общаться через разделительные линии и внутри, и за пределами организации. Круг решаемых проблем специалистами ПР и

всего того, что выше было названо управлением «потоками информационного взаимодействия» очень близок, поскольку ПР – «высший пилотаж коммуникаций». То и другое является научно управляемым процессом разрешения проблем организации.

xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

2.5.2. Опираясь и длительную практику управления, попытаемся проанализировать всю «технологическую цепочку» коммуникационного процесса и разобраться в том, каким образом на каждом его (процесса) этапе можно им управлять.

Обычно в литературе коммуникацию представляется в таком соотношении компонентов: коммуникатор – сообщение – кодирующее устройство - канал - декодирующее устройство - помехи – получатель информации (целевая аудитория) - результат коммуникации – обратная связь.

Менеджеру же по коммуникациям приходится в основном действовать в рамках следующего «квартета»:

- коммуникатор,
- целевая аудитория,
- ключевое сообщение,
- каналы коммуникаций.

Каждый из четырех оказывает на потоки информационного воздействия свое влияние, располагая для этого набором определенных средств влияния на сознания людей. О некоторых из них уже говорилось выше. Ниже будет предпринята попытка вычлнить основные средства влияния, сгруппировав их вокруг каждого своего рода участника «квартета».

xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

2.5.3. Коммуникатор. В нашем представлении коммуникатор – это не только и столько источник информации, но и кодировщик для посылаемых сообщений и декодировщик получаемой по каналам обратной связи информации. Он же является ответственным лицом по определению состава целевой аудитории и отбору или созданию ключевого сообщения. Другими словами, - это дирижер квартета, сам играющий в составе этого оркестра на каком-то «инструменте», но при этом видит главное свое предназначение в организации работы оркестра и управлением его работой. Круг обязанностей коммуникатора довольно обширный:

- он анализирует состояние проблемы, определяет цели и методы предстоящего коммуникационного процесса, вырабатывает формы и методы выявления той публики, в чьей поддержке или взаимопонимании нуждается организация;
- планирует необходимые коммуникативно-информационные и организационно-финансовые мероприятия;
- устанавливает и постоянно поддерживает с разными группами людей и организациями соответствующие взаимосвязи;
- организует подготовку и издание информационных материалов для внешней и внутренней (коллектив организации) публики;
- устанавливает систему распространения информации через прессу, радио, телевидение, профессиональные издания;
- совместно со специалистами организует выпуск публикаций, фильмов, фотографий, программ мультимедиа и др.;
- организует специальные мероприятия: пресс-конференции, выставки, демонстрации, торжественные заседания, награждения и т.п.;
- организует или сам проводит исследования и оценивает процедуры, связанные с умением работника собирать информацию различными способами, включая работу источниками, анализом статистических данных,

интервью и неформальные беседы, исследование возможных специальных исследований общественного мнения;

- со своими помощниками сканирует публикации в прессе по важным для организации вопросам;
- устанавливает контакты с журналистами, представителями органов управления, инвесторами, общественными движениями и партиями;
- готовит аналитические записки и рекомендации руководству организации.

Круг работ, выполняемых коммуникатором, можно расширять. Но даже из обозначенного выше перечня обязанностей видно, что деятельность коммуникатора направляется, прежде всего, на определение состава «целевой аудитории».

«Ключевое сообщение» и «каналы коммуникации» - это средства воздействия на аудиторию.

Самому же коммуникатору для выполнения своих обширных обязанностей придется использовать весь арсенал средств управления, применяемых в менеджменте. Еще раз подчеркнем, что работа коммуникатора с потоками коммуникаций должна внести такие изменения в общественном мнении целевой аудитории, которые должны привести к изменению ситуации. Перефразировав известное высказывание, скажем: «Коммуникатор не создает продаж, он создает атмосферу, в которой продажи скорее будут сделаны».

xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

2.5.4 . Целевая аудитория»

Цели и задачи коммуникационного менеджмента - работать не просто с населением вообще, а выделять те или иные его сегменты, для которых разрабатываются свои собственные сообщения в соответствии с необходимой именно для них техникой воздействия, которые затем размещаются в каналах коммуникации, используемых этими сегментами аудитории. Выделять целевую аудиторию необходимо потому, что, общаясь с самой широкой, неопределенной аудиторией, коммуникатор, оплачивая размещение информации, практически выбрасывает деньги «на ветер».

Причина этому банально проста - возможности, интересы и потребности аудиторий разные. Задача коммуникатора не «стрелять из пушки по воробьям», а по возможности точно прицелится и попасть в «яблочко». Целью коммуникационного процесса добиться ожидаемой реакции от своей аудитории.

Определить нужную, целевую аудиторию – задача не из легких и не из дешевых по затратам на определение ее состава.

Обычно потребительские предпочтения бывают весьма и весьма неоднородны, что предопределяется материальным уровнем жизни, полом, интеллектуальным уровнем, уровнем образования, семейным положением, принадлежностью к той или иной социальной группе, наличием и отсутствием детей, местом проживания, этническими или национальными особенностями и т.д.

Задача коммуникатора - определить аудиторию, дифференцированную по всем существенным для данного сегмента потребительского рынка признаками. Эту задачу сподручнее решать маркетологам

В книге Е.П. Голубкова «Маркетинговые исследования» довольно обстоятельно описываются многочисленные технологии исследований целевых аудиторий. Это:

- метод наблюдения,
- метод анализа документов,
- метод экспертной оценки,
- экспериментальный метод,
- методы маркетинговых исследований (разведочные, описательные, казуальные)

- методы опроса,
- метод фокус - группы и др.

xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

2.5.5. Ключевое сообщение

Для лучшего понимания содержания понятия «ключевое сообщение» вначале рассмотрим категорию «сообщение», как непременную составляющую коммуникационного процесса.

В коммуникационном процессе сообщение может передаваться тремя способами:

- в письменной форме: пресс-релиз, листовка, приглашение, слоган, девиз, бегущая строка, этикетка, вывеска, прайс-лист и др.
- в устной форме: ораторское выступление, заявление официального представителя, дикторский текст по радио или ТВ, реплика, конференс, распорядительные высказывания председателя собрания или спикера парламента, аудиокассета с рекламным текстом и др.
- в визуальной форме: рекламный фильм, фильм-плакат, видео клип, рекламный мультфильм, символ, книжный знак (экслибрис), фотография, мимика, рекламная графика, фирменный знак или цвет, костюм, жест, осанка и др.

Названные выше формы передачи сообщения могут охватывать всю или большую часть целевой аудитории и взаимодополнять друг друга.

xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

2.5.6. Коммуникатор выбирает способ и средство передачи сообщения в зависимости от решаемой им целевой задачи, срочности по времени, наличия комплекса СМИ, стоимости заказа и др. Динамизм общественно – политических процессов, наличие современных коммуникационных средств предъявляют особые требования к содержанию, качеству и оперативности сообщений. Сегодня сообщения практически выполняет триединую функцию:

- это сгусток информации,
- это внешне не заметная, но действующая на общественность, «среда» (оболочка) в которую коммуникатор вкладывает сообщение,
- это личность самого выступающего (слова, выражение лица, глаза, манера поведения, находчивость, само присутствие любимого лидера – все это вместе и есть сообщение, влияющее на аудиторию)

Современные коммуникаторы все больше осваивают процесс позиционирования. Система пропаганды в прошлом была в сильной степени сориентирована на «говорящего» (то ли генсека, то ли идеологии в целом), меньше внимания уделяя интересам «слушающего» (населения страны). Сегодня прошлый акцент на говорящего меняется акцентом на слушающего. А отсюда - требует своего решения проблема знания коммуникатором своей аудитории не вообще, а с ее разнообразными сегментами, особенностями и т.д.

xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

2.5.7. Накопленный опыт коммуникаций свидетельствует, что менеджер по коммуникациям должен все сделать для того, чтобы само сообщения по своему содержанию и форме отвечало, по крайней мере, следующему перечню требований:

- оно должно строится по канонам журналистики новостей, в своей структуре имея три части:
 - заголовочный комплекс (заголовок, слоган, рекламный призыв, лидер-абзац, иллюстрация);
 - основной текст (кто? что? где? когда? почему? каким образом?);

- реквизиты (фирменная марка, адрес, телефон);
- это должно быть в своей структуре целостное произведение, сформулированное в краткой письменной форме, соединяя в себе постановку проблемы, основные цели, принципиальные способы решения задач;
- содержать в себе престижные для аудитории моменты, которые могут быть реализованы или неожиданным рекламным лозунгом, или интригующим мотивационным стимулом или другими способами;
- тема сообщения должна быть выражена таким образом, чтобы могла оставить след в памяти человека;
- обращение в своем оформлении должно отвечать всем требованиям дизайна (полиграфии исполнения, удобочитаемость, в выделении главных аргументов, оптимальном сочетании текста и иллюстраций и т.п.);
- уровень литературного мастерства должен отвечать всем нормативным требованиям грамотной, выразительной речи (в ее письменной или аудиовизуальной форме);
- обращение должно быть послано своевременно. Прекрасный текст, великолепная аргументация могут оказаться бесполезными, если «поезд уже ушел»;
- информация для публики должна быть преподнесена под самым «аппетитным соусом». Это можно достигнуть с помощью т.н. информационного повода - сообщение, которое новости отдельной организации становится новостью для всех или, во всяком случае, новостью для целевой аудитории

xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx.

2.5.8. Инструментами «озвучения» информационных поводов являются пресс-конференции, брифинги, приемы, презентации, дни открытых дверей, круглые столы и т.д. Нужно помнить, что любому журналисту интересен не сам факт проведения приема, брифинга, пресс-конференции. Ему интересен информационный повод. За всей формальной мишурой, присущей подобным событиям, отчетливо должна просматриваться их информационная начинка, предназначенная для определенной аудитории.

xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

2.5.9. Ключевым сообщением можно считать такое сообщение, в котором в максимальном объеме отражаются интересы целевой аудитории. Текст ключевого сообщения должен восприниматься массовым сознанием как привычный по форме, занимательный по содержанию, как полезный совет по своему практическому значению. Доверие к тексту переносится затем на излагаемые идеи, доводы, аргументы и влияет на принятие решения людьми, на планируемое изменение поведение публики.

xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

2.5. 10. Каналы коммуникации

В научной и учебной литературе нет однозначного подхода к вопросу классификации каналов коммуникаций в коммуникационном процессе.

Одни их делят на две части по направления движения информации: канал прямой информации и канал так называемой «обратной связи».

Другие – делят каналы согласно видового рода коммуникаций: визуальная, вербальная, перформанская(ритуалы), мифологическая, художественная.

Третьи – каналы информации напрямую связывают с двумя большими группами информации:

- «входящая информация» - исследование общественного мнения, «горячие линии», мониторинг радио и телепередач, личные контакты, консультации и др.
- «исходящая информация» пресса, выставки, конференции, рассылка по почте телексом и факсу и др.

Четвертые делят информацию по форме контроля над ней со стороны коммуникатора: на контролируруемую и не контролируемую

Мы специально в приложении привели обширный перечень каналов и средств передачи информации для того, чтобы показать их обилие, и лишней раз подчеркнуть настолько важно точно выбрать тот коммуникационный канал, использование которого даст наибольший эффект по решению управленческой задачи. Безусловно, СМИ играли и будут играть ведущую роль коммуникационного канала и менеджеру по коммуникациям будут весьма полезны советы американских специалистов в деле организации эффективной работы с прессой.

xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

Для эффективной работы с прессой американские специалисты предлагают следующие установки:

1. Знайте ваши масс-медиа, публикации, аудиторию.
2. Сократите свои рассылки (многочисленные пресс-релизы дороги и неэффективны).
3. Вводите местную специфику, (исследования показывают, что наиболее эффективные материалы обязательно связаны с местной спецификой).
4. Посылайте новостную информацию (не рассылайте то, что не представляет интереса из-за отсутствия новости).
5. Пишите хорошо (новости должны быть изложены качественно и кратко).
6. Избегайте трюков (не пересылайте подарков, чтобы привлечь внимание журналистов).
7. Думайте об экологии (большие объемы бумажных материалов не спасут наши деревья).
8. Будьте доступным (ваша задача быть доступным для журналистов, если вы отвечаете за связи с прессой, даже среди ночи. Главные журналистские фигуры должны знать как номер вашего рабочего, так и домашнего телефона).
9. Возвращайтесь к проблемам (если вы говорите репортерам, что сообщите дополнительную информацию, поскольку сейчас вы ее не имеете, обязательно сделайте это, что должно стать вашим правилом).
10. Отвечайте на звонки (репортеры не любят электронных автоответчиков).
11. Будьте искренни (давайте полную информацию, даже если она не совсем приятна для вашей организации).
12. Отвечайте на вопросы. Есть три вида принятых ответов:
"Вот он", "Я не знаю, но я перезвоню вам в течение часа" и "Я знаю, но сейчас не могу сказать вам, потому что..." Ответа: "Без комментариев" нет среди этого набора.
13. Сохраняйте эксклюзивность (если вы дали какую-то информацию репортеру, не отдавайте ее еще кому-то).
14. Будьте справедливы (конкурирующие масс-медиа заслуживают равных возможностей для всех).
15. Помогайте фотографам (облегчайте им работу, собирая людей, предоставляя точные имена и названия должностей).
16. Объясняйте (давайте репортерам материалы для понимания вашей организации, того, как и почему принимаются те или иные решения).
17. Помните о сроках (информация должна поступать заранее, чтобы журналист успел написать свою статью).
18. Хвалите хорошую работу (если журналист написал хорошую статью, пошлите ему благодарственное письмо).

19. Исправляйте вежливо ошибки (на незначительные ошибки обращать внимания не стоит, но существенные фактические ошибки требуют разговора с журналистом, писавшим эту статью).

Перспективы развития и эффективного использования каналов коммуникации в будущем с одной стороны, радужные и интересные, а с другой, для будущих и настоящих менеджеров по организации коммуникационного процесса, работ не убавится. Более того, им придется во многом пересмотреть, модернизировать накопленный в XX столетии опыт работы их коллег.

В связи с успехами телекоммуникаций, кабельного телевидения, спутниковых систем связи, интерактивных терминалов типа «видеотекст» аудиовизуальные средства вступили в стадию кардинальных изменений. Сегодня четко прослеживается тенденция к интерактивности новых коммуникационных каналов, благодаря чему население сможет не только получать информацию, но и отбирать и заказывать ее, а также посылать ответные сообщения.

Новые средства обеспечат доступ публики к огромным банкам данных практически по большинству вопросов жизнедеятельности человека, в результате коммутатору придется иметь дело с более информированными людьми.

Объединение возможностей телефона, компьютера и телевизора позволит направлять индивидуализированные сообщения тщательно подобранной аудитории. Развитие идет в сторону систем персонализированной электронной почты, которая обеспечит более высокую эффективность коммуникационного процесса.

Развитие регионального телевидения также будет способствовать селективной коммуникации. Появление местных каналов обеспечит доступ на телевидение большего числа коммутаторов, что потребует улучшения качества работы и обострит борьбу за их влияние на публику.

Расширение географических зон вещания с помощью систем спутниковой связи усилит наднациональный характер рекламных кампаний.

Например, согласно национальной программы США по информатизации в области компьютерных систем в Америке к 2005 года появятся персональные ЭВМ, совместимые с кабельными сетями телевидения. Это ускорит развитие интерактивного (с частично программируемыми передачами) телевидения и приведет к созданию домашних, промышленных и научно-образовательных фондов телевизионных записей. Развитие таких локальных фондов и больших баз данных изображений будет обеспечено созданием в 2006 году нового поколения систем цифровой памяти и хранения практически неограниченных объемов информации.

На рубеже 2008 г. ожидается создание и широкое распространение карманных компьютеров, рост использования супер – ЭВМ с параллельной обработкой информации. К 2004 г. возможно коммерческое внедрение оптических компьютеров, а к 2017 г. – начало серийного выпуска биокомпьютеров, встраиваемых в живые организмы. В ближайшие годы в два раза возрастет объем торговых операций, осуществляемых через информационные сети.

В конце истекшего столетия в розничном бизнесе США продажи увеличивались на 3 % в год, продажа по каталогам и прямой почтовой рекламе увеличивалась на 7% в год. Как следствие всех изменений в информационных ресурсах и технологиях, коренным образом будет меняться стиль и методы работы коммутаторов по их влиянию на публику.

Сама же «технология» организации управления потоками информации в своей «цепочке» содержит несколько компонентов управления, которые тесно связаны в едином технологическом процессе управления коммуникациями:

- определение проблемы – «что происходит в данный момент?»;
- планирование и программирование – «что необходимо изменить, сделать, исходя из известного о ситуации?»;

- действие и коммуникация – «кто, где, как именно, когда должен это сделать?»;
- оценка программы - «как идут дела, какие новые возникли проблемы, что делать дальше?»;

Рассмотрим более подробно эти четыре этапа процесса коммуникационного менеджмента.

Вопросы для самопроверки знаний

2. 5. 1. Справедливо ли утверждение о том, что пиэрмены это менеджеры «пограничники» и где проходит эта «граница»

Да **НЕТ**

Между внутренней и внешней средой организации

Между субъектами и объектами коммуникаций

2.5.2. Обычно в литературе коммуникацию представляется в таком соотношении компонентов: коммуникатор – ключевое сообщение – **кодирующее устройство** - канал - **декодирующее устройство** - **помехи** – получатель информации (целевая аудитория) - **результат коммуникации** – **обратная связь**

Какие из компонентов коммуникационного процесса для менеджера по коммуникациям являются главными?

Ответ: не затонированные компоненты

2.5.3. Известно, что круг обязанностей коммуникатора довольно обширный:

- *он анализирует состояние проблемы, определяет цели и методы предстоящего коммуникационного процесса, вырабатывает формы и методы выявления той публики, в чьей поддержке или взаимопонимании нуждается организация;*
- *планирует необходимые коммуникативно-информационные и организационно-финансовые мероприятия;*
- *устанавливает и постоянно поддерживает с разными группами людей и организациями соответствующие взаимосвязи;*
- *организует подготовку и издание информационных материалов для внешней и внутренней (коллектив организации) публики;*
- *устанавливает систему распространения информации через прессу, радио, телевидение, профессиональные издания;*
- *совместно со специалистами организует выпуск публикаций, фильмов, фотографий, программ мультимедиа и др.;*
- *организует специальные мероприятия: пресс-конференции, выставки, демонстрации, торжественные заседания, награждения и т.п.;*
- *организует или сам проводит исследования и оценивает процедуры, связанные с умением работника собирать информацию различными способами, включая работу источниками, анализом статистических данных, интервью и неформальные беседы, исследование возможных специальных исследований общественного мнения;*
- *со своими помощниками сканирует публикации в прессе по важным для организации вопросам;*
- *устанавливает контакты с журналистами, представителями органов управления, инвесторами, общественными движениями и партиями;*
- *готовит аналитические записки и рекомендации руководству организации.*

Круг работ, выполняемых коммуникатором, можно расширять.

Как вы полагаете на что, прежде всего, должна быть направлена деятельность коммуникатора – пиэрмена?

-на определение состава целевой аудитории,- **на поиск эффективных СМИ**

2.5. 4. Для определения целевой аудитории обычно применяются такие методы:

- метод наблюдения,
- метод анализа документов,
- метод экспертной оценки,
- экспериментальный метод,
- методы маркетинговых исследований (разведочные, описательные, казуальные)
- -методы опроса,
- метод фокус - группы

Имеются ли еще другие методы определения целевой аудитории?

Да **нет**

2.5.5. В коммуникационном процессе сообщение может передаваться тремя способами:

- в письменной форме: **пресс-релиз**, листовка, приглашение, **слоган**, девиз, **бегущая строка**, этикетка, вывеска, прайс-лист и др.
- в устной форме: ораторское выступление, заявление официального представителя, дикторский текст по радио или ТВ, **реплика**, конференс, распорядительные высказывания председателя собрания или спикера парламента, аудиокассета с рекламным текстом и др.
- в визуальной форме: рекламный фильм, фильм-плакат, видео клип, рекламный мультфильм, символ, книжный знак (экслибрис), фотография, мимика, **рекламная графика**, фирменный знак или цвет, **костюм**, жест, осанка и др.

Названные выше формы передачи сообщения могут охватывать всю или большую часть целевой аудитории и взаимодополнять друг друга.

В названном перечне способов передачи информации пропущены: пресс-релиз, слоган, бегущая строка, реплика, костюм, рекламная графика

Расставьте их в соответствующие формы

2.5.6. Сегодня сообщение в коммуникационном процессе выполняет роли:

- сгустка информации
- «среды» (оболочки сообщения)
- способностей и самой личности коммуникатора
- манипулятора
- пропагандиста и учителя**

2.5.7. Накопленный опыт коммуникаций свидетельствует, что менеджер по коммуникациям должен все сделать для того, чтобы само сообщения по своему содержанию и форме отвечало, по крайней мере, следующему перечню требований:

- оно должно строится по канонам **журналистики** новостей, в своей структуре имея три части:
 - заголовочный комплекс (заголовок, слоган, рекламный призыв, лидер-абзац, иллюстрация);
 - основной текст (кто? что? где? когда? почему? каким образом?);
 - реквизиты (фирменная марка, адрес, телефон);
- это должно быть в своей структуре целостное **произведение**, сформулированное в краткой письменной форме, соединяя в себе постановку проблемы, основные цели, принципиальные способы решения задач;
- содержать в себе престижные для **аудитории** моменты, которые могут быть реализованы или неожиданным рекламным лозунгом, или интригующим мотивационным стимулом или другими способами;

- тема сообщения должна быть выражена таким образом, чтобы могла оставить след в памяти человека;
- обращение в своем оформлении должно отвечать всем требованиям дизайна (полиграфии исполнения, удобочитаемость, в выделении главных аргументов, оптимальном сочетании текста и иллюстраций и т.п.);
- уровень литературного мастерства должен отвечать всем нормативным требованиям грамотной, выразительной речи (в ее письменной или аудиовизуальной форме);
- обращение должно быть послано своевременно. Прекрасный текст, великолепная аргументация могут оказаться бесполезными, если «поезд уже ушел»;
- информация для публики должна быть преподнесена под самым «аппетитным соусом». Это можно достигнуть с помощью т.н. информационного повода - сообщение, которое новости отдельной организации становится новостью для всех или, во всяком случае, новостью для целевой аудитории.

Расставьте пропущенные слова: журналистики, произведение, аудитории, человека., обращение, речи, своевременно, повода

2.5.8.Ниже названы все ли инструменты «озвучения» информационных поводов?

пресс-конференции, брифинги, приемы, презентации, дни открытых дверей, круглые столы

ДА **НЕТ.**

2.5.9. Расставьте в определении «ключевое сообщение» пропущенные слова: интересы, текст, форме, совет, доверие.

«Ключевым сообщением можно считать такое сообщение, в котором в максимальном объеме отражаются интересы целевой аудитории. Текст ключевого сообщения должен восприниматься массовым сознанием как привычный по форме, занимательный по содержанию, как полезный совет по своему практическому значению. Доверие к тексту переносится затем на излагаемые идеи, доводы, аргументы и влияет на принятие решения людьми, на планируемое изменение поведение публики

2.5. 10. В научной и учебной литературе нет однозначного подхода к вопросу классификации каналов коммуникаций в коммуникационном процессе.

Одни их делят на две части по направления движения информации: канал прямой информации и канал так называемой «обратной связи».

Другие – делят каналы согласно видового рода коммуникаций: визуальная, вербальная, перформанская(ритуалы), мифологическая, художественная.

Третьи – каналы информации напрямую связывают с двумя большими группами информации:

- «входящая информация» - исследование общественного мнения, «горячие линии», мониторинг радио и телепередач, личные контакты, консультации и др.

- «исходящая информация» пресса, выставки, конференции, рассылка по почте телексу и факсу и др.

Четвертые делят информацию по форме контроля над ней со стороны коммутатора: на контролируемую и не контролируемую.

Почему третий подход в определении каналов информации более предпочтительный с точки зрения пиаровской деятельности?

В нем присутствует самый активный участник процесса – СМИ

В нем просматриваются направления деятельности специалистов ПР

Он синтезирует категории «информация» и коммуникация»

2. 6. Что происходит в данный момент?

2. 6.1. Определение проблемы это не только исследовательская и аналитическая функция коммуникатора, но и первый шаг управления коммуникационным процессом. Обычно начинается со сбора информации и ее диагностики. Это не только первый шаг в управленческом процессе, но, вероятно, и наиболее трудный, поскольку многие предполагают, что «потoki информационного взаимодействия», «общественное мнение», «связи с общественностью» - это неуловимая социальная материя и ее нельзя увидеть, услышать и тем более измерить.

Как свидетельствует практический результат зарубежных компаний, отдельных российских ПР-агентств и менеджеров, если последовательно использовать определенные методики исследовательской работы, теоретически и практически анализировать ситуацию, то неуловимая социальная материя поддается и познанию, и соответствующей обработке.

. Предварительный план исследовательской работы включает в себя:

- формулировку проблемы – это итог всего, что уже известно о проблемной ситуации (формулировка проблемы не предусматривает путей ее разрешения или обвинения в чей-либо адрес);
- систематический сбор информации, необходимой для всестороннего понимания ситуации;
- проверку предположений относительно общественности и последствий связей с нею;
- уважительное отношение к авторитетам и интуиции;
- проработка нескольких альтернатив перед принятием решения

Круг решаемых коммуникационным менеджментом задач необычайно разнообразен. Это и обеспечение победы на выборах, и создание привлекательного имиджа, и управление репутацией, и нейтрализация упрямых оппонентов, и косвенное участие в провале законопроекта и т.д. Естественно, что для решения названных выше и других, подобного рода задач, не может быть единых рецептов управления коммуникациями.

Цель всей работы – расширить понимание проблемной ситуации, обогатить знания об обществе в целом

xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

2.6.2. И все же, назвать определенные элементы исследовательской работы для ответа на вопрос «что происходит в настоящий момент?» видимо можно:

1. Необходимо предельно четко сформулировать проблему, для того чтобы ясно представить алгоритм коммуникационных задач, которые нужно будет решить и менеджеру, и коммуникатору.

2. Определить «границы» изучаемой аудитории, в которой предполагается достигнуть необходимого уровня взаимопонимания и сотрудничества.
3. Решить каким образом будет осуществлен поиск и выделение из состава аудитории наиболее коммуникабельных групп и мониторинг их коммуникационных потребностей и социальных настроений.
4. Предположить возможные формы изучения эффективности влияния на «свою» аудиторию и адресные группы конкурирующих коммуникаторов.
5. Оценить ситуацию, которая может быть благоприятной, нейтральной и неблагоприятной для решения коммуникационных целей. Очень важно попытаться выявить наличие возможных помех и шумов. Их влияние на коммуникацию обычно проявляется в том, что передаваемые коммуникатором сообщения отличаются от того, которое принимается получателем.
6. Иметь ясное представление, что собой представляет источник информации, а также коммуникатор (в ряде случаев это одно и то же лицо). Необходимо взвесить на точных весах как сильные, так и слабые стороны вступающих в контакт с аудиторией субъектов. В итоге желательно составить соответствующее досье на каждого коммуникатора.

7. На основе анализа собранной информации попытаться конкретно определить цели и направления предстоящей коммуникации:

- продумать состав будущих коммуникаторов,
- определить возможные каналы информации,
- разработать возможные тексты необходимых сообщений, которые будут, в зависимости от анализа ситуации и необходимости решения проблем, или информировать, или инструктировать, или мотивировать соответствующие группы общественности,
- наметить целевые аудитории.

8. Составить проект сметы затрат по материально - техническому обеспечению коммуникаций:

- на покупку эфирного времени и газетных площадей,
- на составление газетных текстов и создание теле и радиоматериалов, а также выпуск брошюр, буклетов, листовок, календарей и т.п.
- на оплату труда лиц, участвующих в коммуникационном менеджменте и т.д.

9. Собрать материалы, касающиеся анализа ситуации, для удобства рассортировав их по двум папкам: внутренние факторы и внешние факторы.

xx

2.6.3. В папку с «внутренними факторами» должны быть собраны:

А. Организационно-правовой блок документов

- Заявления о миссии организации, устав, постановления, история и структура организации.
- Письма, биографии, фотографии ведущих руководителей, членов совета, менеджеров и др.
- Описание и история программ, продукции, услуг и пр.
- Статистические данные о ресурсах, бюджете, штатах, торговле, прибыли, акционерах и т.д.
- Формулирование политики и процедурных вопросов, связанных с проблемной ситуацией.
- Формулирование позиций (цитаты) ведущих руководителей относительно проблемной ситуации.

- Описание того, как организация в текущий момент справляется с проблемной ситуацией.
- Список и описание ключевых заинтересованных лиц внутри организации.
- Перечень внутренних средств информации (двусторонних) для коммуникации с группами интерес.

Б.Подготовительные материалы по предмету исследования:

а) документы и материалы, связанные с организационными вопросами, процедурами и акциями имеющие отношение к проблемной ситуации (справки, досье о разных группах общественности организации, обзор мнений и действий ключевых фигур внутри организации, ее структурных подразделений, ответственных за проблему, хроника причастности организации к возникшей проблеме).

б) документированная систематизация коммуникационного поведения организации, позволяющая проверить, как она обращается с общественностью (анализ состояния отношений организации со своими сотрудниками или с соседней организацией). Оценка качества используемых официальных каналов коммуникации, определение уровня корпоративной культуры и др. Количество и содержание документов должно дать возможность получить ответ, по крайней мере, на следующие вопросы:

- узкие места информационных потоков;
- неравномерность коммуникационной нагрузки;
- работа сотрудников наперекор друг другу;
- скрытая информация внутри организации, которая может быть использована ей во вред;
- конфликтность понятий относительно того, что такое организация и на деле как она действует.

в) постоянно обновляющийся календарь - работы организации, хроника ее жизнедеятельности. Эта часть досье будет служить не только важным справочником для текущей работы организации над отдельными вопросами, но и выступит источником идей и информации для написания выступлений, подготовке брошюр, специальных отчетов, выставок, удовлетворения информационных запросов со стороны СМИ. Открытость и точность информации об истории деятельности организации, передвижении ее руководящих кадров могут явиться для пиарменов бесценным средством борьбы со сплетнями и безосновательными слухами.

2.6.4. В досье, посвященным внешним факторам концентрируются материалы о положительных и отрицательных процессах, протекавших за пределами организации.

Желательно начать это досье с хронологически упорядоченных внешних аспектов проблемной ситуации – подробное исследование групп общественности (потребители, поставщики, инвесторы, в отдельных случаях акционеры и др.) и учреждений, имеющих отношение к проблемной ситуации и так или иначе влияющих на ее развитие. В документах должна содержаться информация о том, что они знают, чувствуют, насколько глубоко осведомлены о текущей проблемной ситуации и действиям, к которым прибегает руководство организации или отдельные влиятельные личности.

Материалы досье по внешним факторам должны состоять из:

А.Данных постоянного мониторинга исследуемой проблемы

- Вырезки из газет, журналов, профсоюзных изданий, пресс бюллетеней, в которых говорится об организации и проблемной ситуации.
- Отчеты, стенограммы, аудио- и видеозаписи радио- и телепередач по поводу проблемной ситуации.
- Результаты контент-анализа материалов СМИ.

- Список СМИ, журналистов, репортеров, радиокомментаторов, обозревателей и редакторов, причастных к сообщениям об организации и проблемной ситуации.
- Список и основная информация о лицах и группах, разделяющих обеспокоенность, интересы и позиции организации относительно проблемной ситуации (включая внутренние и внешние каналы информации, которые они контролируют).
- Список и основная информация о лицах и группах, не разделяющих обеспокоенности, интереса и позиций организации относительно проблемной ситуации (в том числе внутренние и внешние каналы информации, которые они контролируют).
- Результаты социологических исследований и опросов общественного мнения, касающихся организации и проблемной ситуации.
- График специальных мероприятий, событий и другие важные данные организационного плана, связанные с проблемной ситуацией.
- Список государственных учреждений, законодателей, других должностных лиц, наделенных исполнительными и законодательными полномочиями, влияющими на организацию и проблемную ситуацию.
- Копии соответствующих постановлений, законодательных актов, счетов, которые следует оплатить, результатов референдумов, государственных печатных материалов и отчетов о слушании дел.
- Копии опубликованных исследований по вопросам, относящимся к проблемной ситуации.
- Список важной справочной литературы, протоколов, указателей с обозначением мест их хранения в организации.

Б. Материалы текущей деятельности способные давать ответы, по крайней мере, на следующий круг вопросов:

- в какой мере различные группы людей ощущают потребность в информации, связанной с конкретной проблемной ситуацией?
- какую именно информацию хотят знать (получить) различные группы людей?
- насколько эта информация будет полезна, значима, важная для них лично? Необходимо помнить, что люди редко когда усматривают пользу в «общей информации».
- насколько различные индивиды видят себя причастными к ситуации, или считают себя ее жертвами?

Изучение заинтересованных групп общественности перед началом разработки программы действий и составления плана дает возможность:

- проверить точность предположений относительно того, кто же на самом деле входит в состав групп;
- установить, какой информацией они владеют;
- что думают по поводу ситуации;
- насколько причастны к ней;
- какую именно информацию считают важной;
- как используют ее и даже по каким каналам получают.

Имея все это под рукой, и только после этого, ответственные за вопросы планирования могут определить цели относительно каждой группы общественности, разработать стратегию работы с ними.

Бесспорно, что работа со всеми группами общественности – дело очень трудоемкое, дорогое и хлопотное. Важно на первом этапе произвести соответствующую ранжировку групп и сосредоточить основное внимание на них,

приоритеты отдать тем группам общественности, влияние на которых может с меньшими издержками достигнуть желаемого решения проблемной задачи.

Глубокое понимание заинтересованных групп общественности помогает определить их информационные потребности и готовить для них соответствующие сообщения. Зная систему их коммуникационных предпочтений, можно выбрать наиболее эффективные средства для распространения информации среди различных аудиторий.

xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

В зависимости от собранных материалов логически выстроиться могут несколько возможных стратегий деятельности:

- при сильных позициях организации воспользоваться возможностями внешнего окружения,
- при сильных позициях организации отразить опасность со стороны внешней среды,
- попытаться минимизировать уязвимость организации, используя возможности внешней среды,
- минимизировать как уязвимость позиций организации, так и опасность со стороны внешней среды.

Выше отмечалось, что первый этап - исследовательский - самый трудный. Он может выполняться специальными исследовательскими учреждениями (обычно дорогое удовольствие и занимающее значительный период времени), или специалистами организации. Для них ниже будут высказаны определенные рекомендации, не претендующие на полноту, поскольку вопросы исследований являются предметом изучения специальных дисциплин.

Наукой давно уже разработаны и проверены на практике подходы к организации исследования.

Процесс, как правило, начинается с четкой постановки изучаемой проблемы. Это можно делать разными способами: скажем, проблему формулируют в виде вопроса; это также может быть гипотетическое предположение о возможной взаимосвязи между явлениями, которую нужно проверить, а потом сделать теоретические обобщения и т.д. Затем следует очередной шаг, когда необходимо разработать программу исследования, уточнить, как именно лучше ее реализовать: с помощью опроса общественного мнения, проведения эксперимента, глубокого изучения статистических данных, переписи населения и пр. Любой из возможных способов исследования проблемы имеет свои специфические методы сбора, анализа и интерпретации данных.

Но, как бы ни отличались между собой способы исследования, все они имеют общую цель — расширить наше понимание проблемных ситуаций, обогатить знания об обществе в целом. Подходы и избранные методы зависят от проблемы, которую необходимо разрешить, квалификации и вкусов исследователя, имеющихся ресурсов, обстоятельств, возникающих в той или другой ситуации, и срочности принятия ответственного управленческого решения.

xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

2.6.5. Можно привести примерный перечень контрольных вопросов, которыми специалисты рекомендуют воспользоваться, приступая к выбору метода исследования:

- Как будут использоваться результаты исследования? На первый взгляд этот вопрос может показаться наивным. Но следует помнить, что в критических ситуациях, когда ради спасения хватаются даже за соломинку, нетрудно «вломиться» в исследование без четкого плана использования его результатов.

- Какая конкретно группа населения (общественности) должна изучаться и как должна быть сформирована выборка? В некоторых исследованиях именно аспект определения нужной группы населения является наиболее сложным вопросом. Разумное определение выборки может минимизировать стоимость исследования и оптимизировать точность полученных результатов.
- Какой тип методики более всего подходит в данном случае? Никогда не нужно сразу считать, что какой-то вид социологического исследования, например анкетирование, наилучший. Нередко бывает так, что метод фокус-группы или использование данных других исследований могут дать лучшие результаты.
- Если будет использоваться социологическое исследование, какой тип полевой работы будет наиболее эффективен? В данном случае необходимо выбрать какой-либо из трех основных типов: почтовое, телефонное или персональное интервью. Коммуникаторщик обязан знать преимущества и недостатки каждого из них,
- Рекомендуются ли использование только закрытых, или только открытых вопросов, или же их комбинации? От того, какой тип вопросов будет выбран, существенно зависит и тип используемой анкеты.
- Какой опыт работы имеет исследовательская организация, к которой вы планируете обратиться, какова профессиональная подготовка ее сотрудников? Крайне важно навести справки об опыте работы исследовательской организации именно по нужной вам методике. Не стесняйтесь узнавать мнения других людей об этой организации.
- Как будет осуществляться анализ данных и в какой форме будут предоставляться результаты? Это чрезвычайно важно! Многие пиармены считают, что они тратят средства на полный отчет, и не соглашаются принимать компьютерные таблицы данных как конечный продукт.
- Как быстро можно получить результаты исследования? Большая удача, если можно спланировать работу так, чтобы полученные результаты явились своевременными, чтобы они не оказались слишком дорогим и никому не нужным хламом.
- Сколько будет стоить исследование? Профессиональное исследование дорогое. Целесообразно получить в письменной форме предложения о готовности провести исследование от нескольких исследовательских организаций. В то же время вы избавитесь от многих проблем, если будете настаивать на том, чтобы исследовательская организация в своих предложениях дала ответы на каждый из перечисленных выше контрольных вопросов.

xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

Исследовательская работа в сфере коммуникационного процесса охватывает в основном два типа исследований: формальные и неформальные.

Формальные исследования предусматривают строгие методы сбора информации на основе формирования научно определенных репрезентативных выборок. Этот тип исследований требует строгого соблюдения определенных процедур исследовательского процесса, начиная с постановки задачи и заканчивая интерпретацией полученных данных, подачей заключительного отчета о проделанной работе.

Формальные исследования по своей методике делятся на качественные и количественные. Качественные исследования (качественный анализ) — это те, что базируются на теоретических ресурсах социологии, индивидуальном опыте, наблюдениях, анализе личных и официальных документов и т.д. Самыми

распространенными специальными методами качественного анализа выступают историографический (биографический) метод, исследование отдельных примеров, изучение личных документов (дневников), углубленные интервью, фокус-группы, панельные исследования.

Количественные методы исследования составляют совокупность приемов, процедур и методов описания, преобразования и получения нового социологического знания, формализованного на основании достижений и методов математики и компьютерной техники. Самыми распространенными методами количественных исследований считаются контент-анализ, опросы общественного мнения и другие типы социологических исследований.

Неформальные исследования проводятся без соблюдения определенных научных, общепринятых правил и процедур, требующих от исследователя всякий раз точно копировать исследовательский процесс. В отличие от формальных исследований, результаты которых можно использовать для предсказаний и прогнозирования, неформальные исследования используются исключительно для описания конкретных ситуаций.

Часто используемыми разновидностями неформальных исследований являются «ненавязчивые» наблюдения, эксперименты, опыты, не предусматривающие вмешательства в чьи-то или какие-то дела, журналистские расследования, коммуникационный аудит, аудит общественного мнения, анализ публицити и др. В таких исследованиях большую роль играют интуиция и личный опыт исследователя.

Точно так же, как и в случаях формальных исследований, специалисты должны хорошо разбираться в преимуществах и недостатках тех или иных методов неформальных исследований.

Мы рассмотрели лишь некоторые методы сбора качественной и количественной информации, необходимой для определения проблемной ситуации. Ясно, что полная информация нужна не только на этом этапе. Постоянное ее пополнение и обновление точно также необходимы для отслеживания хода выполнения программ, определения эффективности управленческих решений и оценки конечных результатов. Поэтому исследовательская работа — процесс непрерывный. Она становится неотъемлемой частью всей деятельности, делает коммуникации не только функцией управления, но и руководимой системой, управляемым процессом.

Вопросы для самопроверки знаний

2.6.1. Как называется первый этап в едином технологическом процессе управления коммуникациями:

- определение проблемы
- планирование и программирование

2.6.2. К определенным элементам исследовательской работы для ответа на вопрос «что происходит в настоящий момент?» можно отнести:

1. *Необходимо предельно четко сформулировать проблему, для того чтобы ясно представить алгоритм коммуникационных задач, которые нужно будет решить и менеджеру, и коммуникатору.*
2. *Определить «границы» изучаемой аудитории, в которой предполагается достигнуть необходимого уровня взаимопонимания и сотрудничества.*
3. *Решить каким образом будет осуществлен поиск и выделение из состава аудитории наиболее коммуникабельных групп и мониторинг их коммуникационных потребностей и социальных настроений.*
4. *Предположить возможные формы изучения эффективности влияния на «свою» аудиторию и адресные группы конкурирующих коммуникаторов.*

5. Оценить ситуацию, которая может быть благоприятной, нейтральной и неблагоприятной для решения коммуникационных целей. Очень важно попытаться выявить наличие возможных помех и шумов. Их влияние на коммуникацию обычно проявляется в том, что передаваемые коммутатором сообщения отличаются от того, которое принимается получателем.
6. Иметь ясное представление, что собой представляет источник информации, а также коммутатор (в ряде случаев это одно и то же лицо). Необходимо взвесить на точных весах как сильные, так и слабые стороны вступающих в контакт с аудиторией субъектов. В итоге желательно составить соответствующее досье на каждого коммутатора.

7. На основе анализа собранной информации попытаться конкретно определить цели и направления предстоящей коммуникации:

- продумать состав будущих коммутаторов,
- определить возможные каналы информации,
- разработать возможные тексты необходимых сообщений, которые будут, в зависимости от анализа ситуации и необходимости решения проблем, или информировать, или инструктировать, или мотивировать соответствующие группы общественности,
- наметить целевые аудитории.

8. Составить проект сметы затрат по материально-техническому обеспечению коммуникаций:

- на покупку эфирного времени и газетных площадей,
- на составление газетных текстов и создание теле и радиоматериалов, а также выпуск брошюр, буклетов, листовок, календарей и т.п.
- на оплату труда лиц, участвующих в коммуникационном менеджменте и т.д.

Что будет девятым пунктом исследовательской работы

Выберите правильный ответ:

-Собрать материалы, касающиеся анализа ситуации, для удобства рассортировав их по двум папкам: внутренние факторы и внешние факторы

-На основе собранной информации попытаться конкретно определить цели и направления предстоящей коммуникации

- На основе собранной информации составить план, проекты и сметы работ по материально-техническому обеспечению коммуникаций

2.6.3. При подготовке ответа на вопрос «что происходит в данный момент?» важно иметь собранные материалы, касающиеся анализа ситуации, для удобства рассортировав их по двум папкам: внутренние факторы и внешние факторы.

В папку с «внутренними факторами» должны быть собраны:

А. Организационно-правовой блок документов

- Заявления о миссии организации, устав, постановления, история и структура организации.
- Письма, биографии, фотографии ведущих руководителей, членов совета, менеджеров и др.
- Описание и история программ, продукции, услуг и пр.
- Статистические данные о ресурсах, бюджете, штатах, торговле, прибыли, акционерах и т.д.
- Формулирование политики и процедурных вопросов, связанных с проблемной ситуацией.
- Формулирование позиций (цитаты) ведущих руководителей относительно проблемной ситуации.

- Описание того, как организация в текущий момент справляется с проблемной ситуацией.
- Список и описание ключевых заинтересованных лиц внутри организации.
- Перечень внутренних средств информации (двусторонних) для коммуникации с группами интерес.

Б. Подготовительные материалы по предмету исследования

а) документы и материалы, связанные с организационными вопросами, процедурами и акциями имеющие отношение к проблемной ситуации (справки, досье о разных группах общественности организации, обзор мнений и действий ключевых фигур внутри организации, ее структурных подразделений, ответственных за проблему, хроника причастности организации к возникшей проблеме).

б) документированная систематизация коммуникационного поведения организации, позволяющая проверить, как она обращается с общественностью (анализ состояния отношений организации со своими сотрудниками или с соседней организацией). Оценка качества используемых официальных каналов коммуникации, определение уровня корпоративной культуры и др. Количество и содержание документов должно дать возможность получить ответ, по крайней мере, на следующие вопросы:

- узкие места информационных потоков;
- неравномерность коммуникационной нагрузки;
- работа сотрудников наперекор друг другу;
- скрытая информация внутри организации, которая может быть использована ей во вред;
- конфликтность понятий относительно того, что такое организация и на деле как она действует.

в) постоянно обновляющийся календарь - работы организации, хроника ее жизнедеятельности. Эта часть досье будет служить не только важным справочником для текущей работы организации над отдельными вопросами, но и выступит источником идей и информации для написания выступлений, подготовке брошюр, специальных отчетов, выставок, удовлетворения информационных запросов со стороны СМИ. Открытость и точность информации об истории деятельности организации, передвижении ее руководящих кадров могут явиться для пиарменов бесценным средством борьбы со сплетнями и безосновательными слухами.

Совпадают ли по смыслу положения, высказанные в пунктах А. и Б?

Совпадают полностью, совпадают частично, не совпадают

2.6.4 Материалы досье по внешним факторам должны состоять из:

А. Данных постоянного мониторинга исследуемой проблемы

- Вырезки из газет, журналов, профсоюзных изданий, пресс-бюллетеней, в которых говорится об организации и проблемной ситуации.
- Отчеты, стенограммы, аудио- и видеозаписи радио- и телепередач по поводу проблемной ситуации.
- Результаты контент-анализа материалов СМИ.
- Список СМИ, журналистов, репортеров, радиокомментаторов, обозревателей и редакторов, причастных к сообщениям об организации и проблемной ситуации.
- Список и основная информация о лицах и группах, разделяющих обеспокоенность, интересы и позиции организации относительно

проблемной ситуации (включая внутренние и внешние каналы информации, которые они контролируют).

- *Список и основная информация о лицах и группах, не разделяющих обеспокоенности, интереса и позиций организации относительно проблемной ситуации (в том числе внутренние и внешние каналы информации, которые они контролируют).*
- *Результаты социологических исследований и опросов общественного мнения, касающихся организации и проблемной ситуации.*
- *График специальных мероприятий, событий и другие важные данные организационного плана, связанные с проблемной ситуацией.*
- *Список государственных учреждений, законодателей, других должностных лиц, наделенных исполнительными и законодательными полномочиями, влияющими на организацию и проблемную ситуацию.*
- *Копии соответствующих постановлений, законодательных актов, счетов, которые следует оплатить, результатов референдумов, государственных печатных материалов и отчетов о слушании дел.*
- *Копии опубликованных исследований по вопросам, относящимся к проблемной ситуации.*
- *Список важной справочной литературы, протоколов, указателей с обозначением мест их хранения в организации.*

Б. Материалы текущей деятельности способные давать ответы, по крайней мере, на следующий круг вопросов:

- *в какой мере различные группы людей ощущают потребность в информации, связанной с конкретной проблемной ситуацией?*
- *какую именно информацию хотят знать (получить) различные группы людей?*
- *насколько эта информация будет полезна, значима, важная для них лично? Необходимо помнить, что люди редко когда усматривают пользу в «общей информации».*
- *насколько различные индивиды видят себя причастными к ситуации, или считают себя ее жертвами?*

Изучение заинтересованных групп общественности перед началом разработки программы действий и составления плана дает возможность:

- *проверить точность предположений относительно того, кто же на самом деле входит в состав групп;*
- *установить, какой информацией они владеют;*
- *что думают по поводу ситуации;*
- *насколько причастны к ней;*
- *какую именно информацию считают важной;*
- *как используют ее и даже по каким каналам получают*

Желательно начать это досье с хронологически упорядоченных внешних аспектов проблемной ситуации – подробное исследование групп общественности (потребители, поставщики, инвесторы, в отдельных случаях акционеры и др.) и учреждений, имеющих отношение к проблемной ситуации и так или иначе влияющих на ее развитие. В документах должна содержаться информация о том, что они знают, чувствуют, насколько глубоко осведомлены о текущей проблемной ситуации и действиям, к которым прибегает руководство организации или отдельные влиятельные личности.

О чем свидетельствует обширный список необходимых для исследования материалов?

- о том, что исследования - это трудоемкая и сложная работа,
 - о том, что исследованиями необходимо заниматься постоянно и в определенной системе,
 - набор этих материалов – это мнение теоретиков, а не практика
- Оставьте верные утверждения.

2.6.5. В приведенном ниже списке контрольных вопросов, которыми специалисты рекомендуют воспользоваться, приступая к выбору метода исследования пропущены слова: использовать, изучаться, подходит, будет, рекомендуется, обратиться, осуществлять, получать, сколько.

- Как будут **использоваться** результаты исследования? На первый взгляд этот вопрос может показаться наивным. Но следует помнить, что в критических ситуациях, когда ради спасения хватаются даже за соломинку, нетрудно «вломиться» в исследование без четкого плана использования его результатов.
 - Какая конкретно группа населения (общественности) должна **изучаться** и как должна быть сформирована выборка? В некоторых исследованиях именно аспект определения нужной группы населения является наиболее сложным вопросом. Разумное определение выборки может минимизировать стоимость исследования и оптимизировать точность полученных результатов.
 - Какой тип методик более всего **подходит** в данном случае? Никогда не нужно сразу считать, что какой-то вид социологического исследования, например анкетирование, наилучший. Нередко бывает так, что метод фокус-группы или использование данных других исследований могут дать лучшие результаты.
 - Если будет использоваться социологическое исследование, какой тип полевой работы **будет** наиболее эффективен? В данном случае необходимо выбрать какой-либо из трех основных типов: почтовое, телефонное или персональное интервью. Коммуникаторщик обязан знать преимущества и недостатки каждого из них,
 - **Рекомендуется** ли использование только закрытых, или только открытых вопросов, или же их комбинации? От того, какой тип вопросов будет выбран, существенно зависит и тип используемой анкеты.
 - Какой опыт работы имеет исследовательская организация, к которой вы планируете **обратиться**, какова профессиональная подготовка ее сотрудников? Крайне важно навести справки об опыте работы исследовательской организации именно по нужной вам методике. Не стесняйтесь узнавать мнения других людей об этой организации.
 - Как будет **осуществляться** анализ данных и в какой форме будут предоставляться результаты? Это чрезвычайно важно! Многие пиармены считают, что они тратят средства на полный отчет, и не соглашаются принимать компьютерные таблицы данных как конечный продукт.
 - Как быстро можно **получить** результаты исследования? Большая удача, если можно спланировать работу так, чтобы полученные результаты явились своевременными, чтобы они не оказались слишком дорогим и никому не нужным хламом.
- **Сколько** будет стоить исследование? Профессиональное исследование дорогое. Целесообразно получить в письменной форме предложения о готовности провести исследование от нескольких исследовательских организаций. В то же время вы избавитесь от многих проблем, если будете настаивать на том, чтобы исследовательская организация в своих

предложениях дала ответы на каждый из перечисленных выше контрольных вопросов

2.7. Что необходимо изменить, сделать?

2.7. 1. После того, как проблема определена и с помощью собранных данных и аналитической работы выявлены слабые места, резервы и возможности, перед управленцами стоит задача – выработать стратегию разрешения проблемы и максимально использовать существующие возможности и резервы. Успех управленческого процесса, содержание которого составляют действия и коммуникация, целиком будет зависеть от продуманного планирования.

Эффективность планирования в значительной степени обуславливается способностью управленцев и коммуникаторов стратегически мыслить, то есть предвидеть информационные параметры желаемого состояния вещей в будущем, определять, какие силы и факторы будут способствовать или препятствовать продвижению вперед, и избирать тактику приближения к поставленной цели.

xx

2.7.2. Известно, что цель коммуникации – изменение знаний, убеждений, поведения получателя сообщений. Если удастся изменить установки, поведение объекта коммуникации, то действия коммуникатора можно рассматривать как влияние, которое можно осуществить тремя способами:

- принуждая его (используя формальную власть);
- манипулируя его сознанием. Обычно под манипуляцией сознания понимают действия коммуникатора, направленные на изменение психологических установок, ценностных ориентаций, поведения индивидов и целых аудиторий независимо от их желания;
- убеждая, привлекая его к сотрудничеству. Сотрудничество отличается от манипулирования не столько методами или приемами воздействия коммуникатора на объект, сколько сравнительно большей свободой выбора индивидом своей позиции, линии поведения. Манипулятор фактически не оставляет индивиду свободы выбора. И в этом – безнравственность манипуляции. Однако, вне зависимости от наших нравственных ценностей, политические и рыночные реальности, в которых мы живем, – сами манипулятивны по своей природе.

Как правило, менеджеры, работающие в сфере управления информационными потоками, формальной властью не обладают. Поэтому их влияние строится либо на манипуляции, либо на убеждении и сотрудничестве, либо на определенной комбинации этих подходов.

Планируя организацию влияния на различные аудитории, управленцу следует учитывать, что передаваемое сообщение кроме коммуникативной составляющей должно содержать достаточно мощный мотивационный заряд. Чтобы стимулировать определенное поведение. По мнению В. Парето, важна не столько рациональность или логичность в мыслях, сколько умение создать впечатление. Есть слова, оказывающие

магическое влияние. И для создания нужного эффекта следует употреблять эти слова, даже – и особенно – если в них нет четкого смысла. В книге Шейнова В.П.¹ приводятся десятки примеров на этот счет.

Подготовка мотивирующих поведения текстов, теле-, радио сюжетов, клипов требует от коммуникатора не только высокого профессионализма, но и очевидных творческих способностей. При необходимости может быть запланирован для использования и такой инструмент влияния, как лоббизм, базирующийся на политических, финансовых или иных связях.

Умелое сочетание методов использования средств массовой коммуникации, межличностных контактов с разнообразными формами лоббистской деятельности во многом определяют успех коммуникации, достижение организационных целей.

xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

2.7.3. Эффективность выше названные способов влияния на аудиторию во многом предопределяется правильно разработанным стратегическим планом работы. Обычно процесс планирования и программирования предусматривает следующие основные этапы:

1. Называется главная цель коммуникационного проекта, согласовываются содержание и объем работы, который нужно выполнить.
2. Определяют, на чем концентрировать внимание, энергию и интеллектуальные усилия.
3. Определяются факторы, поддающиеся измерению, и факторы, на основании которых могут определяться цели.
4. Определяются результаты, которые необходимо достичь.
5. Разрабатываются пути достижения дальнейших целей, при этом:
 - устанавливается логическая последовательность действий для достижения целей;
 - устанавливаются сроки выполнения мероприятий и достижения целей;
 - определяются источники и распределяются финансовые ресурсы, необходимые для достижения целей;
 - назначаются ответственные за конечные результаты и выполнения отдельных заданий;
 - проект плана апробируется и обсуждается, прежде чем приступить к действиям.
6. Определяются формы и способы организации контроля за ходом реализации плана.
7. Предусматриваются внутриорганизационные каналы коммуникации, необходимые для понимания и поддержки на протяжении всех этапов реализации плана.

Коммуникационное обеспечение такого рода масштабного плана, возможно, потребует формулирования ряда альтернативных путей для достижения набора разноуровневых коммуникационных целей.

Одних целей можно достигнуть проведением серии «круглых столов», пресс-конференций, других – с помощью печатанья и распространения посвященных программе буклетов, вкладышей в газеты. Для решения третьего рода проблем потребуются другие каналы для передачи информации. Но, в любом случае, главным стратегическим направлением деятельности менеджера (и это должно найти свое отражение в плане!) будет:

¹ Шейнов В.П. Скрытое управление человеком (Психология манипулирования). – Мн.: Харвест, М.: АСТ, 2000. – 848с.

- обеспечение возможно более полного информирования заинтересованного населения на всех стадиях реализации программы;
- обеспечение надежной, быстрой и достоверной обратной связи.

Поэтому каждое из стратегических направлений разрабатываемого плана должно быть разбито на стратегии более низкого уровня, с большей степенью конкретизации. Другими словами, при формировании базовой коммуникационной стратегии менеджеру имеет смысл уделить достаточное внимание разработке «малых», функциональных стратегий, связанных с проведением конкретных коммуникационных акций, мероприятий.

Успех коммуникации во многом, если не в основном, зависит от прицельно точного выбора аудитории. Поиск «своей», адресной аудитории требует высокого профессионализма и владения методами и методиками конкретных социальных исследований.

К стратегическому планированию относится и составление перечня и характеристик, участвующих в кампании газет, теле-, радиопередач, издательств, рекламных агентств, конкретных репортеров, обозревателей, теле ведущих, лоббистских групп, лидеров и активистов общественных движений, авторитетных представителей местного населения, а также источников финансирования кампании – то есть ресурсов.

Совокупность усилий менеджера, коммуникатора и других участников коммуникационного процесса в разработке стратегии коммуникационного процесса, выработке возможных тактических приемов их обсуждение и отражение в плане служат надежной гарантией качества планирования и фундаментом его реализации в жизни.

2.7.4. 8. При организации коммуникационного процесса не забывать о двух положениях, открытых практикой ПР, в коммуникационном процессе:

- при выходе на население следует ориентироваться на так называемых *лидеров мнений*, которые убеждают всех остальных. Другими словами, в управлении коммуникациями следует предусматривать два шага: в первом - обрабатывают лидеров мнения (они лучше информированы, у них более высокий социальный статус, они пользуются авторитетом у населения), вторым, - получая положительную поддержку лидера мнения о содержании сообщения, помогать публике изменять в желаемую сторону свое отношение к сообщению;
- доказано, что для того, чтобы идея «зашагала по планете», следует убедить критическую массу – 5%. Реально приходится работать примерно с половиной состава населения, чтобы десятая часть реально приняла раскручиваемую идею. Сегодня практикой доказано, что когда 20% населения принимают какую – ни будь идею, ее уже невозможно остановить.
- информационные кампании могут достичь успеха если:
 - а. Кампания строится на основании предположения о том, что большинство аудитории, которой она адресована, слабо заинтересовано или вообще не заинтересовано в теме данной информационной кампании.
 - б. Цели среднего уровня, которые могут быть разумно достигнуты как результат передачи сообщения, представляют собой набор отдельных целей. Зачастую одинаково важно либо создать, либо использовать системы поддержки окружения, чтобы помочь разнородной информации превратиться в эффективный фактор влияния.
 - в. После установления целей среднего уровня проводится их тщательное рассмотрение для определения целевых аудиторий с точки зрения их демографических и психологических признаков, их образа жизни, системы ценностей и убеждений, а также используемых ими СМИ.

9. Никогда не забывать, что реальной коммуникативной единицей нашего общения является слух. Слухи не распространяются средствами массовой информации, а наряду с другими явлениями устной сферы, оказывают значительное влияние на коммуникационный процесс. Конечно, слухи, в основном распространяемые в устной среде, попадают на страницы газет, в СМИ. Там они могут служить поводом для опровержения или подтверждения, однако при этом не являются самостоятельной единицей.

Оценивать слух по его содержанию и значению можно по разному:

- как восполненную информацию, принципиально умалчиваемую СМИ. «Вакуум молчания», отсутствие информации вызывает интерес многих и поэтому легко передается из уст в уста и скорость распространения слухов довольно высокая. Необходимо учитывать и то, что слух это эмоционально окрашенная информация, и она часто служит мощным средством воздействия на массовое сознание;
- часто слух называют языком общения толпы, где не соблюдаются элементы строгой логики, а, следовательно, и прогнозировать поведение масс людей;
- как правило, слух - это косвенное проявление тревожного коллективного ожидания. Не случайно исследователи называют три типа слухов: слух-желание, слух-пугало, агрессивный слух.

Изложенные выше и другие обстоятельства о слухе как «невидимом» составляющем коммуникационного процесса, заставляют менеджеров, с одной стороны, обращаться с ним на «Вы» при учете рациональности всех составляющих информационных потоков, а, с другой стороны, при решении своих меркантильных задач, самим иногда быть инициаторами появления слухов.

xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

2.7 5. Американские специалисты Хьюман и Шитсли вкратце излагают основные причины неудач многих информационных кампаний.

В их числе следующие.

1. Существование достаточно постоянного ядра людей, которые просто "ничего не хотят слышать". Независимо от уровня и характера информации донести ее до этих людей практически невозможно.
2. Те, кто интересуется данным вопросом, уже имеют большую часть информации. Для обучения или приобретения знания важна мотивация; при этом существуют очень большие группы населения, которых мало интересуют (или не интересуют вообще) актуальные для общества проблемы и которые не видят в этом ничего дурного.
3. Люди охотно усваивают информацию, которая согласуется с их мнением по данному вопросу, и стремятся избежать информации, которая их мнению противоречит.
4. Каждый человек по-своему интерпретирует полученную информацию. Вслед за получением сообщения идет селективное (выборочное) восприятие и интерпретация: каждый индивидуум получает, воспринимает и запоминает информацию по-своему.
5. Получение информации не обязательно влечет за собой изменение мнения. Изменения во взглядах и поведении, явившиеся следствием получения сообщения, могут происходить по-разному, в зависимости от начальной индивидуальной предрасположенности.

Вопросы для самопроверки знаний

2.7.1. В определении эффективности планирования пропущены глаголы: обуславливается, предвидеть, определять, способствовать, препятствовать, избирать. Расставьте их!

Эффективность планирования в значительной степени обуславливается способностью управленцев и коммуникаторов стратегически мыслить, то есть

предвидеть информационные параметры желаемого состояния вещей в будущем, **определять**, какие силы и факторы будут **способствовать** или **препятствовать** продвижению вперед, и **избирать** тактику приближения к поставленной цели

2.7.2. Какие действия коммуникаторов (принуждение, манипулирование, убеждение) является определяющим в деятельности служб ПР?

принуждение
убеждение
манипулирование.

Оставьте один способ.

2.7.3. Вставьте пропущенные глаголы: служит, называется, определяют, могут, разрабатываются, определяются, предусматриваются

Обычно процесс планирования и программирования предусматривает следующие основные этапы:

1. **Называется** главная цель коммуникационного проекта, согласовываются содержание и объем работы, который нужно выполнить.
2. **Определяют**, на чем концентрировать внимание, энергию и интеллектуальные усилия.
3. **Определяются** факторы, поддающиеся измерению, и факторы, на основании которых **могут** определяться цели.
4. **Определяются** результаты, которые необходимо достичь.
5. **Разрабатываются** пути достижения дальнейших целей, при этом:
 - устанавливается логическая последовательность действий для достижения целей;
 - устанавливаются сроки выполнения мероприятий и достижения целей;
 - определяются источники и распределяются финансовые ресурсы, необходимые для достижения целей;
 - назначаются ответственные за конечные результаты и выполнения отдельных заданий;
 - проект плана апробируется и обсуждается, прежде чем приступить к действиям.
6. **Определяются** формы и способы организации контроля за ходом реализации плана.
7. **Предусматриваются** внутриорганизационные каналы коммуникации, необходимые для понимания и поддержки на протяжении всех этапов реализации плана.

Коммуникационное обеспечение такого рода масштабного плана, возможно, потребует формулирования ряда альтернативных путей для достижения набора разноуровневых коммуникационных целей.

Одних целей можно достигнуть проведением серии «круглых столов», пресс-конференций, других – с помощью печатанья и распространения посвященных программе буклетов, вкладышей в газеты. Для решения третьего рода проблем потребуются другие каналы для передачи информации. Но, в любом случае, главным стратегическим направлением деятельности менеджера (и это должно найти свое отражение в плане!) будет:

- обеспечение возможно более полного информирование заинтересованного населения на всех стадиях реализации программы;
- обеспечение надежной, быстрой и достоверной обратной связи.

Поэтому каждое из стратегических направлений разрабатываемого плана должно быть разбито на стратегии более низкого уровня, с большей степенью конкретизации. Другими словами, при формировании базовой коммуникационной

стратегии менеджеру имеет смысл уделить достаточное внимание разработке «малых», функциональных стратегий, связанных с проведением конкретных коммуникационных акций, мероприятий.

Успех коммуникации во многом, если не в основном, зависит от прицельно точного выбора аудитории. Поиск «своей», адресной аудитории требует высокого профессионализма и владения методами и методиками конкретных социальных исследований.

К стратегическому планированию относится и составление перечня и характеристик, участвующих в кампании газет, теле-, радиопередач, издательств, рекламных агентств, конкретных репортеров, обозревателей, теле ведущих, лоббистских групп, лидеров и активистов общественных движений, авторитетных представителей местного населения, а также источников финансирования кампании – то есть ресурсов.

Совокупность усилий менеджера, коммуникатора и других участников коммуникационного процесса в разработке стратегии коммуникационного процесса, выработке возможных тактических приемов их обсуждение и отражение в плане **служат** надежной гарантией качества планирования и фундаментом его реализации в жизни.

2.7.4. Оказывают ли свое воздействие на коммуникационный процесс «лидеры мнений» и слухи?

Да **Нет**

2.7.5. Американские специалисты излагают основные причины неудач многих информационных кампаний.

В их числе следующие.

1. Существование достаточно постоянного ядра людей, которые просто "ничего не хотят слышать". Независимо от уровня и характера информации донести ее до этих людей практически невозможно.

2. Те, кто интересуется данным вопросом, уже имеют большую часть информации. Для обучения или приобретения знания важна мотивация; при этом существуют очень большие группы населения, которых мало интересуют (или не интересуют вообще) актуальные для общества проблемы и которые не видят в этом ничего дурного.

3. Люди охотно усваивают информацию, которая согласуется с их мнением по данному вопросу, и стремятся избежать информации, которая их мнению противоречит.

4. Каждый человек по-своему интерпретирует полученную информацию. Вслед за получением сообщения идет селективное (выборочное) восприятие и интерпретация: каждый индивидум получает, воспринимает и запоминает информацию по-своему.

5. Получение информации не обязательно влечет за собой изменение мнения. Изменения во взглядах и поведении, явившиеся следствием получения сообщения, могут происходить по-разному, в зависимости от начальной индивидуальной предрасположенности.

Можно ли с этими выводами согласиться?

-полностью согласны,

-**частично согласны**

-**не согласны полностью,**

2.8. Кто, где, как именно, когда должен это сделать?

2.8.1. После уточнения ситуации, выполнения аналитической работы, после того, как утвержден стратегический план, сформулированы цели и выбраны средства коммуникации, при помощи которых будет реализовываться программа, наступает

момент, когда необходимо переходить к практическим действиям, направленным на выполнение программы.

Именно тогда и возникают вопросы: кто, где, как именно должен общаться с общественностью, чтобы сформировать нужное для организации общественное мнение, изменить поведение определенной групп людей?

Как свидетельствует мировой опыт, в реализации плана коммуникационных действий в последнее время появилось ряд обстоятельств, знание и учет которых необходим всем управленческим кадрам:

1. Уже давно замечено, что дела красноречивее слов. Тем не менее, еще и сегодня находится немало людей, в том числе и среди пиарменов, которые, к сожалению, считают, что большинство проблем в сферах связей с общественностью можно разрешить с помощью одной лишь коммуникации. Но в то же время известно, что проблемы в данной сфере создаются, как правило, делами, событиями, поступками, а нечем-то сказанным. (Исключением могут быть случаи, когда «что-то сказанное» само по себе становится событием).

Современный уровень развития средств коммуникации требует почти мгновенной реакции на общественные запросы. Дистанция между сообщением и поведением сокращается настолько, что эти акты происходят практически одновременно.

Вывод: для эффективной коммуникации необходимо, прежде всего, определиться, что делать; затем что сказать; и, наконец, как именно это сказать.

Как не вспомнить формулу «деловитость - это единства слова и дела».

xx

2.8.2. 2. За последнее время специалисты коммуникационного менеджмента накопили огромный опыт использования разнообразных акций и событий для создания благожелательного отношения к организации или отдельным лицам. Для этих целей широко используется метод создания специальных событий. Менеджеры по коммуникациям закладывают создание события в программы, чтобы инициировать новости, особенно в тех случаях, когда повседневная деятельность организации не создает достаточного количества новой информации.

Сегодня все шире получает распространение правило: если новостей нет, их нужно создавать. Так возникают организованные события, которые уже и получили свое название – «псевдособытие».

Вывод: процесс отбора информации для коммуникации сегодня управляем, он носит субъективный характер. Индикатором характера события – его спонтанности, подготовленности или трюкачества – выступает главная цель, ради которой оно устраивается. Если такие события, а очень часто это созданное специальное событие, отвечают интересам общественности, они могут упрочить репутацию организации.

2.8.3. 3. Специалист по публичным рилейшнз находится в самой гуще борьбы со словами – *семантики* – науки о том, что означают слова.

Изучая слова, которые исходят из уст людей на улицах, печатаются в газетах, выплывают с телеэкранов, ПР – специалист должен уловить и затем суметь передать значение этих слов, - не то, что они означают буквально, а то, какой смысл в них вкладывается.

Вывод. От специалиста ПР ожидается такое соединение слов и действий, которое позволяло бы свести к минимуму возможное неправильное толкование, объяснило бы при нехватке знаний, и в целом помогло бы избежать путаницы.

ПР – специалистам постоянно приходится принимать решения относительно решения слов, поэтому основополагающее знание семантики невозможно переоценить. Принятие решение о том, каким словом назвать, например, отказ людей

Нельзя допустить, чтобы слова сами по себе стали проблемой для ПР, поэтому пиэргмены должны в этой области очень тщательно выбирать выражения. В конечном счете, попытки очистить язык, доведенные до крайности, просто испортят язык, заменив эвфемизмами точные и значимые выражения

Выше названы основные, но далеко не все составляющие на пути распространения сообщения

xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

2.8.5. Подчеркнем, что для пиэргменов главное не распространение сообщение, а положительная реакция на него со стороны аудитории. Многочисленные исследования показывают, что процесс распространения новых идей и признание, принятия их проходит пять стадий:

1. Узнавание. Общественность узнает об инновации и получает общее представление о том, что это такое.

2. Заинтересованность. К инновации проявляют интерес ранние последователи (принимающие инновации быстро, но с осторожностью). Они стремятся получить дополнительную информацию и взвешивают основные достоинства инновации.

3. Принятие решения. После тщательного изучения достоинств инновации в применении к собственной конкретной ситуации потенциальные последователи выносят вердикт — принять или отклонить инновацию.

4. Применение. Те, кто решились на испытание инновации, применяют ее в своей ситуации, обычно в небольших масштабах. Они начинают интересоваться практическими и техническими вопросами, а также условиями применения.

5. Подтверждение. Человек либо укрепляется в своем решении принять инновацию, либо на основании результатов применения решение о принятии инновации отменяется.

Вопросы для самопроверки знаний

2.8.1. Верно ли утверждение о том, что для эффективной коммуникации необходимо, прежде всего, определить, что делать; затем что сказать; и, наконец, как именно это сказать?

Да **частично** нет

2.8.2. Отметьте, какие из названных ниже утверждений имеют отношение к «методу создания специальных событий»?

-акций и события для создания благожелательного отношения к организации или отдельным лицам.

- если новостей нет, их нужно создавать!

- организованное событие - «псевдособытие».

Ответ: все три

2.8.3. Какова роль семантики и символов в организации коммуникационного процесса?

определяющая. **Малая** **никакая**

2.8.4. Известно, что на путях информационных потоков бывают помехи и барьеры

социальные

возрастные

языковые

расовые

терминологические
политические
экономические
способности аудитории воспринять информацию
стереотипы,
При необходимости, исключите неверные барьеры и помехи

Ответ оставить все

2.8.5. Для пиэременов главное не распространение сообщение, а положительная реакция на него со стороны аудитории. Многочисленные исследования показывают, что процесс распространение новых идей и признание, принятия их проходит пять стадий:

1. *Узнавание. Общественность узнает об инновации и получает общее представление о том, что это такое.*

2. *Заинтересованность. К инновации проявляют интерес ранние последователи (принимающие инновации быстро, но с осторожностью). Они стремятся получить дополнительную информацию и взвешивают основные достоинства инновации.*

3. *Принятие решения. После тщательного изучения достоинств инновации в применении к собственной конкретной ситуации потенциальные последователи выносят вердикт — принять или отклонить инновацию.*

4. *Применение. Те, кто решились на испытание инновации, применяют ее в своей ситуации, обычно в небольших масштабах. Они начинают интересоваться практическими и техническими вопросами, а также условиями применения.*

5. *Подтверждение. Человек либо укрепляется в своем решении принять инновацию, либо на основании результатов применения решение о принятии инновации отменяется*

Всегда ли в коммуникационном процессе присутствуют эти пять стадий?

ДА

НЕТ

2.9. Как идут дела, какие возникли проблемы, что делать дальше?

2.9.1. Самой сложной и уязвимой проблемой является определение критериев оценки качества и рациональности коммуникационного процесса и его эффективности в целом.

В общем виде можно констатировать, что совокупность усилий менеджера ПР, коммутатора и других участников коммуникационного процесса должна фиксироваться в системе некоторых показателей. Чем больше эти показатели соответствуют цели коммуникации, тем она эффективнее.

Относительно несложно фиксировать результаты коммуникаций, если они выражаются в изменении поведения индивидов или аудиторий: покупка конкретных товаров, увеличение числа услуг, итоги выборов и т.п. Проблемы возникают при необходимости фиксировать, замерять результаты коммуникации, выражающиеся в приобретении новых знаний, изменении установок, представлений и убеждений. Фиксация и замер таких результатов – дело трудоемкое и дорогостоящее.

xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

2.9.2. Учитывая изложенные выше обстоятельства и, учитывая опыт деятельности современных менеджеров по их практике оценки итогов коммуникационного процесса, можно высказать ряд рекомендаций, облегчающих получить ответ на вопрос: «Какова эффективность коммуникаций?»:

1. Перед началом реализации коммуникационного процесса необходимо с его заказчиком согласовать вопросы критериев оценки эффективности коммуникаций. После того как будет сформулирована проблема, требующая своего решения, важно детально определить объекты исследования и четко назвать параметры этих исследований, где и кем они будут использованы и в каком виде.

2. Коммуникационный процесс – это непрерывное явление, не имеющее ни во времени, ни в пространстве четко обозначенных границ начала и конца. Поэтому объектом исследования не следует считать только то, что выполняется в последнюю очередь. Исследование должно пронизывать весь процесс коммуникационного менеджмента: определение проблемы, планирование, прогнозирование, реализация, оценка программы.

3. Все лица, участвующие в организации коммуникационного процесса, должны сами между собой выработать единые критерии по оценке эффективности своей деятельности. Важно исходить не из каких-то промежуточных показателей, а сообща работать по решению проблемы.

4. Заранее определить параметры, по которым можно проследить конкретные изменения в уровне информированности, в общественном мнении, установках и поведении людей.

5. Продумать оптимальные пути и инструментарий по сбору фактов в коммуникационном процессе:

- это могут быть документальные записи отдельных эпизодов, сюжетов, процессов,
- это подробная летопись основных событий и фактов,
- это итоги социальных экспериментов,
- это высказывания лидеров мнения и известных личностей и т.д.

6. Назначить ответственного или ответственных за ведение подробных записей всех деяний, связанных с коммуникационным менеджментом. Наличие полной документации позволит установить, что срабатывает, а что нет, избежать воздействия предвзятых мнений и субъективной оценки отдельных личностей.

7. Перед началом нового коммуникационного процесса необходимо иметь в запасе данные предшествующих его оценок. Стратегия действий и коммуникации должна постоянно уточняться, именно с учетом того, что сработало или не сработало в прошлом.

8. Разработать проспект будущего отчета о результатах коммуникаций. Толково разработанный проспект позволит заблаговременно ориентировать участников и менеджеров коммуникационного процесса на тех сюжетах, моментах, которые могут быть своего рода «большой мелочью» в описании деятельности коммуникационной группы и повысят ее имидж в лице заказчика.

9. Хотя нет двух абсолютно одинаковых коммуникационных процессов, приобретенный опыт обогащает профессиональные знания организаторов. Он создает возможность в будущем работать лучше, с меньшими издержками, а положительное передавать своим коллегам в другом месте и в другое время.

Приведенный выше перечень шагов менеджера по коммуникациям является наиболее общим. В зависимости от решаемых коммуникационных задач он будет дополнен и изменен специальными показателями и перечнем других индикаторов, релевантных для оценки каждого отдельного этапа и коммуникационного процесса в целом. Например, исследованием того, у какого процентов слушателей содержание сообщения остались у памяти людей, или изменивших свои установки. Иногда придется определять количество людей, изменивших свое поведение и начавших действовать определенным желаемым образом.

xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

6. Принимайте только те проекты и методы, которые отвечают жестким научным стандартам и техническим требованиям.
7. Старайтесь сообщать информацию, которая совпадает с ожиданиями клиента, а не информацию, которая им противоречит; сведите к минимуму неприятные сюрпризы; избегайте поспешного прекращения обсуждения политически неоднозначных вопросов.
8. Заручайтесь поддержкой руководства, чтобы гарантировать серьезное изучение и применение результатов исследования.
9. Не жалейте времени и усилий для того, чтобы убедить потенциальных клиентов в необходимости осмысления результатов исследования; помогите им применить эти результаты на практике.
10. При проведении исследования и использовании его результатов придерживайтесь этических и культурных норм; уважайте свободы и права других людей.

Вопросы для самопроверки знаний

2.9.1. Можно ли через систему показателей точно измерить/замерять результаты коммуникации, выражающиеся в приобретении новых знаний, изменении установок, представлений и убеждений, оценить качество и рациональность коммуникационного процесса, и его эффективность в целом?

Да Нет

2.9.2. В рекомендациях специалистов, облегчающих получить ответ на вопрос: «Какова эффективность коммуникаций?» расставь пропущенные слова: обогащает, разработать, иметь, назначить, продумать, выработать, проследить, считать, согласовать.

- *Перед началом реализации коммуникационного процесса необходимо с его заказчиком **согласовать** вопросы критериев оценки эффективности коммуникаций. После того как будет сформулирована проблема, требующая своего решения, важно детально определить объекты исследования и четко назвать параметры этих исследований, где и кем они будут использованы и в каком виде.*
- *Коммуникационный процесс – это непрерывное явление, не имеющее ни во времени, ни в пространстве четко обозначенных границ начала и конца. Поэтому объектом исследования не следует **считать** только то, что выполняется в последнюю очередь. Исследование должно пронизывать весь процесс коммуникационного менеджмента: определение проблемы, планирование, прогнозирование, реализация, оценка программы.*
- *Все лица, участвующие в организации коммуникационного процесса, должны сами между собой **выработать** единые критерии по оценке эффективности своей деятельности. Важно исходить не из каких-то промежуточных показателей, а сообща работать по решению проблемы.*
- *Заранее определить параметры, по которым можно **проследить** конкретные изменения в уровне информированности, в общественном мнении, установках и поведении людей.*
- ***Продумать** оптимальные пути и инструментарий по сбору фактов в коммуникационном процессе:*

-это могут быть документальные записи отдельных эпизодов, сюжетов, процессов,
-это подробная летопись основных событий и фактов,
-это итоги социальных экспериментов,
-это высказывания лидеров мнения и известных личностей
и т.д.

- **Назначить** ответственного или ответственных за ведение подробных записей всех деяний, связанных с коммуникационным менеджментом. Наличие полной документации позволит установить, что сработывает, а что нет, избежать воздействия предвзятых мнений и субъективной оценки отдельных личностей.
- **Перед** началом нового коммуникационного процесса необходимо **иметь** в запасе данные предшествующих его оценок. Стратегия действий и коммуникации должна постоянно уточняться, именно с учетом того, что сработало или не сработало в прошлом.
- **Разработать** проспект будущего отчета о результатах коммуникаций. Толково разработанный проспект позволит заблаговременно ориентировать участников и менеджеров коммуникационного процесса на тех сюжетах, моментах, которые могут быть своего рода «большой мелочью» в описании деятельности коммуникационной группы и повысят ее имидж в лице заказчика.
- Хотя нет двух абсолютно одинаковых коммуникационных процессов, приобретенный опыт **обогащает** профессиональные знания организаторов. Он создает возможность в будущем работать лучше, с меньшими издержками, а положительное передавать своим коллегам в другом месте и в другое время.

Приведенный выше перечень шагов менеджера по коммуникациям является наиболее общим. В зависимости от решаемых коммуникационных задач он будет дополнен и изменен специальными показателями и перечнем других индикаторов, релевантных для оценки каждого отдельного этапа и коммуникационного процесса в целом. Например, исследованием того, у какого процентов слушателей содержание сообщения остались у памяти людей, или изменивших свои установки. Иногда придется определять количество людей, изменивших свое поведение и начавших действовать определенным желаемым образом.

2.9.3. Обобщающим показателем эффективности коммуникационного процесса обычно является фиксация числа людей отозвавшихся на призывы организации и реально продемонстрировавших ожидаемую линию поведения.

Результаты исследования С. М. Катлипа показывают, что общественная информационная кампания может иметь достаточно высокий потенциал успеха:

1. Если кампания строится на основании предположения о том, что большинство аудитории, которой она адресована, слабо заинтересовано или вообще не заинтересовано в теме данной информационной кампании.

2. Если цели среднего уровня, которые могут быть разумно достигнуты как результат передачи сообщения, представляют собой набор отдельных целей. Зачастую одинаково важно либо создать, либо использовать системы поддержки окружения, чтобы помочь разнородной информации превратиться в эффективный фактор влияния.

3. Если после установления целей среднего уровня проводится их тщательное рассмотрение для определения целевых аудиторий с точки зрения их демографических

и психологических признаков, их образа жизни, системы ценностей и убеждений, а также используемых ими СМИ.

Согласны ли вы с этими выводами?

ДА **НЕТ**

2.9.4. . Необходимо отметить, что не все программы организаций заканчиваются удачно, бывают и провалы. Причинами этому могут быть:

- неправильно заложенная стратегия программы коммуникационного менеджмента;
- ошибки руководства или отдельных исполнителей во время подготовки и/или реализации программы;
- методы оценки реализации программы не позволили зафиксировать результаты ее выполнения и др.

- была занижена величина целевой аудитории

Исключите неверное утверждение.

2.9.5. Опыт многочисленных ПР - кампаний свидетельствует о том, что фундамент будущих успехов в организации коммуникаций закладывается на этапе оценочных исследований будущих ПР – программ. При их оценки и интерпретации необходимо руководствоваться такими рекомендациями американских специалистов:

Вставьте в эти рекомендации пропущенные слова: покажите, участвуют, ограничьте, докладывайте, привлекайте, принимайте, старайтесь, заручайтесь, жалеете, придерживайтесь.

1. *Прежде чем обсуждать отдаленные возможности применения результатов исследования, **покажите**, как они соотносятся с сегодняшними интересами, действиями и привычками ваших потенциальных клиентов.*
2. *Пусть ваши потенциальные клиенты и прочие заинтересованные стороны постоянно и непосредственно **участвуют** во всех этапах исследования и получают соответствующую информацию.*
3. *Доклады о результатах исследования **ограничьте** сообщениями, которые могут либо быть немедленно применены на практике, либо иметь далеко идущие последствия. Прочие результаты и выводы лучше приберечь для другого случая.*
4. ***Докладывайте** лишь о тех выводах, которые имеют логическое объяснение и подкреплены данными.*
5. ***Привлекайте** к исследованию только специалистов, пользующихся доверием и имеющих репутацию объективных исследователей; избегайте лиц, которых можно заподозрить в личной заинтересованности.*
6. ***Принимайте** только те проекты и методы, которые отвечают жестким научным стандартам и техническим требованиям.*
7. ***Старайтесь** сообщать информацию, которая совпадает с ожиданиями клиента, а не информацию, которая им противоречит; сведите к минимуму неприятные сюрпризы; избегайте поспешного прекращения обсуждения политически неоднозначных вопросов.*
8. ***Заручайтесь** поддержкой руководства, чтобы гарантировать серьезное изучение и применение результатов исследования.*
9. *Не **жалейте** времени и усилий для того, чтобы убедить потенциальных клиентов в необходимости осмысления результатов исследования; помогите им применить эти результаты на практике.*
10. *При проведении исследования и использовании его результатов **придерживайтесь** этических и культурных норм; уважайте свободы и права других людей.*

Глава 3. Механизмы управления коммуникациями

3.10. Виды и средства коммуникационного процесса

3.10.1. Коммуникационный менеджмент в ПР - деятельности прошел в своем развитии три стадии:

-«детства» - до 60-х годов XX века. Основным действующим лицом в ПР – деятельности являлись журналисты. ПР – службы создавали и распространяли информацию, содержание которой диктовалось руководством: «Как я сказал».

-«отрочества» - после 60-х годов, когда серьезно изменились социальные факторы (общественная безопасность, охрана труда, принцип равенства возможностей, охрана окружающей среды и др.). Руководство все чаще спрашивать у пиарменов : «Как надо сказать?»

-«зрелости» - с 80-х годов. Средства глобальных коммуникационных возможностей значительно расширились, и общественность проявляет все возрастающий интерес к тому, что говорит и делает бизнес. Руководство вынуждено не только советоваться пиарменами по поводу информации, но и спрашивать: «Что мне делать?».

xx

3.10.2. Сегодня в коммуникационный процесс, реализуемый ПР – службами, реально добавился еще один участник - «действие», которое инициирует информацию (сообщение).

Если какое-то «действие» вызвало проблему, то для ее решения должно быть как правило произведено другое, организованное ПР- службами, « действие». (На общественное мнение в основном оказывают свое влияние не слова, а дела).

Организованное пиарменами «действие» - это, своего рода, «обратная связь» в коммуникационном процесс. По- другому, ПР –акция это социально ответственное действия, предпринимаемые отделами ПР или иными подразделениями компании в соответствии с целями организации.

xx

3.10.3. В практике ПР используется огромный арсенал видов и средств информационных материалов, которые используются в коммуникационном процессе

Одно из них — **паблисити** — создание новостей о лице, продукте или услуге, которые появляются в средствах массовой информации или печатных изданиях. Как правило, паблисити считается бесплатным, поскольку СМИ не требуют платы за публикацию того, что они считают новостью. С другой стороны, средствам массовой информации невозможно заплатить за такую информацию, невозможно «купить» новость. Организация, которая хочет получить паблисити, готова пойти на значительные издержки для того, чтобы найти такую новость. Однако с нее не будут требовать платы за время, предоставленное СМИ для ее освещения. Возможности для паблисити включают представление нового продукта, награды, размеры прибыли и объемы продаж компании, слияния, отставки, выступления руководителей компаний и т.д.

Другое направление — **пресс эджентр** — относится к деятельности, связанной с подготовкой и проведением мероприятий, привлекающих внимание общественности, и подготавливающих почву для возбуждения интереса к паблисити. Например, если предприятие жертвует значительные суммы на благотворительные

цели, пресс-эджентри используется для привлечения внимания общественности именно к этим действиям.

Ньюс-релиз — это обычно один или несколько напечатанных листов (информационное сообщение), подготовленных для того, чтобы предоставить нужную информацию или пролить свет на интересующий общественность предмет. Речь может идти о новом продукте, продвижении по службе одного из руководителей компании, создании фонда стипендий и т.д.

xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

Информационные пакеты используются для того, чтобы сделать достоянием общественности такие события, как пресс-конференции или «открытые дома». Подобный пакет обычно включает в себя листок с перечислением основных фактов, относящихся к событию, программу и распорядок события, а также список участников с их биографическими данными. Информационный пакет содержит, как правило, брошюры, подготовленные специально для этого события, соответствующие фотографии и сводку новостей, подготовленную для СМИ.

К информационным материалам можно добавить **фотографии, аудио- и видеоматериалами, рекламу и т.п.**

Широко используются в ПР печатные материалы, представленные в виде **брошюр, специальной информации о компании, писем потребителям, ежегодных отчетов акционерам специализированных статей и др.**

ПР применяется для улучшения отношений с общественностью путем **персональных контактов**. В качестве примеров можно привести проведение всевозможных праздников, парадов, фестивалей, а также финансирование спортивных событий

К разряду публичных выступлений относятся **презентации, пресс-конференции, симпозиумы, конгрессы** и т.д. Большая часть таких мероприятий осуществляется при содействии рекламных агентств или других специализированных организаций (СМИ, оргкомитетов мероприятий и т.д.), имеющих опыт подобной работы.

В такого рода мероприятиях все организационные вопросы, связанные с их проведением, должны быть продуманы до мельчайших деталей.

В практике при подготовке и проведении мероприятий обычно используются так называемые листы проверок, т.е. списки действий, позволяющие проверить, все ли готово для проведения мероприятия. Порядок проведения указанных мероприятий может быть различным и определяется исходя из специфики деятельности, а также конкретных целей организации.

Еще одно направление ПР — решение общественных проблем **лоббирование**.

Компаниям часто приходится общаться с государственными чиновниками, регулирующими и законодательными органами. Люди, занимающиеся общественными вопросами, часто прибегают к лоббированию, т.е. информированию государственных чиновников в интересах клиента, и иным способам воздействия на них с целью получения каких-то административных или законодательных преимуществ. В качестве примера можно привести лоббирование интересов автомобильной промышленности России в законодательных органах, что привело к установлению повышенных тарифов в таможнях на импортируемые автомобили старше семи лет

xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

3.10.4. Другое направление ПР — **вовлечение в общественные движения**. Цель его — участие в экономическом и социальном развитии общества. Такой вклад может быть сделан путем участия в различных социальных программах, финансирования программ образования и медицины, а также культурных мероприятий.

Такого рода общественная деятельность делится на *два основных вида: спонсорство и финансирование общественно полезных акций.*

Основная разница между этими двумя понятиями состоит в том, что:

- спонсорство, как правило, предусматривает четко оговоренные обязательства со стороны финансируемого объекта по отношению к размещению рекламы спонсора и различным действиям по рекламированию его деятельности.
- финансирование же общественно полезных мероприятий представляет собой безвозмездный благотворительный взнос на какие-либо общественные нужды или благотворительные цели без каких-либо обязательств со стороны получающего финансирование.

Поле благотворительной деятельности всегда очень широко:

- взносы предприятий в различные благотворительные фонды,
- целевые переводы денежных средств на счета детских садов, детских домов, домов престарелых,
- передача средств на развитие культуры, науки и т.д.
- хорошие плоды приносит работа в местных общественных организациях.

Активное участие в общественной жизни существенно укрепляет позиции компании. В российской практике, к сожалению, до сих пор нередки случаи, когда якобы благотворительная деятельность позволяет предприятию уводить часть денежных средств из-под налогообложения.

Все еще довольно часто имеют место случаи «согласованной благотворительности», когда финансируемая организация, получая налоговое освобождение на сумму благотворительного взноса, возвращает в наличной форме часть денежных средств, перечисленных в благотворительных целях, «деля» эту сумму с руководством той организации, которой предназначались эти деньги.

Существует еще понятие долевого спонсорского взноса. В счет такого взноса организации предоставляются различные рекламные услуги, аналогичные указанным, но часто, кроме этого, предусматривается и участие в прибыли мероприятия в соответствии с долевым участием в его финансировании.

xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

3.10.5. ПР используется также как **средство продвижения на рынке товаров и услуг** компании.

Для организаций, целью которых является получение прибыли (т.е. коммерческих), продвижение означает **использование методов рекламы и ПР как средства продажи товаров или предоставления услуг, а также повышения репутации организации.**

Продвижение осуществляется через *пресс-вечера, «открытые дома»*, а также другими способами.

Конечно, велика роль ПР в обеспечении необходимых компании публикаций.

Материалы, за подготовку которых отвечают сотрудники ПР, включают самые различные публикации компании: *буклеты, брошюры, справочники, книги, письма, отчеты, доски объявлений, выставки, аудио-, видео материалы и т.д.*

ПР используют и для изменения общественного мнения. Поскольку целью ПР является воздействие на него, необходимо, чтобы сотрудник ПР был обеспечен «обратной связью», т.е. мог выявить изменения в общественном мнении и поведении людей. Один из общепринятых методов — *опрос общественного мнения*. Другой метод обеспечения этой обратной связи — *формирование коммуникативного канала общения*.

Данный метод эффективно применяется за рубежом. Например, во многих компаниях США подобный канал I обеспечивается путем создания специального бесплатного телефона (1-800 — первые четыре цифры), по которому любой потребитель продукции может выразить свое мнение относительно товара и высказать пожелания. Часто

используются письменные отклики (в упаковки с товаром вкладывают листки с обратным адресом и задаваемыми вопросами).

Сотрудники ПР часто направляют своих представителей на различные общественные события. Поэтому очень важно, чтобы они умели хорошо общаться с аудиторией. *Они должны быть, способны и подготавливать речи для руководителей организации на собрания акционеров, интервью конференции и т.д. Подготовка к публичным выступлениям включает не только написание самого текста, но и разработку наиболее очевидных вопросов и ответов.*

3.10.6. Практика показывает, что при подготовке сообщений, материалов для средств массовой информации целесообразно учитывать, в частности, следующее:

- *Важнейшим в сообщении является первая фраза.* В ней (или в первых строках сообщения) должна быть кратко передана сущность всей информации. Необходимо заинтриговать человека, который будет знакомиться с сообщением. Редактор, на стол которого в течение дня ложатся десятки и сотни материалов, не будет читать текст, который с первых строк разочарует его своим содержанием.
- Не следует рассылать сообщение, если имеется недостаток в информации. Последняя подается в соответствии с общепринятыми в журналистике правилами и не должна вызывать наводящих вопросов. Один из приемов психологии управления — *говорить нужно только в том случае, когда есть что сказать.*
- *Сообщение не должно содержать скрытой рекламы товара или услуги.* Аудитория сразу поймет этот шаг, что вероятнее всего приведет к отрицательным последствиям. При неудержимом желании дать скрытую рекламу специалисты рекомендуют выделять объективные достоинства продукта в строгом соответствии с фактами или приводить мнения известных экспертов.
- *Сообщения должны быть подготовлены в соответствии с правилами делового этикета,* по всем законам журналистского жанра, обязаны быть композиционно красивыми и информационно емкими.

xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

3 10. 7. При формировании содержательной части сообщения в коммуникационном процессе нужно соблюдать несколько правил:

-необходимо как можно лучше *узнать позицию получателя информации,* а также саму проблемную ситуацию,

-узнать запросы, интересы и проблемы целевой аудитории, т.е « *влезть в шкуру получателя информации*»,

- *не пытаться сформулировать любые общие (на все случаи жизни) правила подготовки сообщения* – они не имеют смысла и, как правило, обречены на неудачу,

-эффективная информация будет тогда, когда она разрабатывается *под конкретную ситуацию, время, место, аудиторию*

xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

3.10.8. Патриархи ПР (С. Катлип и др.) предлагают несколько проверенных временем методик, которые уменьшают разрыв между точкой зрения коммуникатора и подходом аудитории:

1. Используйте информационный канал, который наиболее точно соответствует целевой аудитории
2. Используйте источник информации, который с точки зрения целевой аудитории является заслуживающим абсолютного доверия с точки зрения определенной тематики.

3. Сведите к минимуму различия между позицией, высказанной в сообщении, и позиции, которую по этому вопросу занимает целевая аудитория.
4. Лучше идентифицировать аудиторию вам помогут используемый ею словарь и популярные в ней анекдоты, причем в области, не совпадающей с темой передаваемой информации.
5. Позиция коммуникатора должна совпадать с мнением большинства, причем большинства целевой аудитории.
6. Идентификацию аудитории по группам используйте тогда, когда подобная идентификация поможет достичь положительной реакции. Верно и обратное — если достижение положительного результата требует идентификации аудитории по группам, используйте ее.
7. Видоизмените сообщение, чтобы оно соответствовало задачам компании.

xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

3.10.9. Формирование сообщения для СМИ и журналистов также требует внимания к новым ценностям. Традиционные критерии, применяемые редакторами новостей, которые видят свою роль в действии от имени аудитории средств массовой информации, включают следующее.

1. *Воздействие*. Число людей, которые получили сообщение, значительность последствий, наличие прямой связи между причиной и следствием, скорость наступления последствий. Эти критерии применяются не только к новостям, но и к любой другой распространяемой информации.
2. *Заинтересованность*. Отношение аудитории к рассматриваемому вопросу (проблеме). При рассмотрении этого критерия обычно исходят из предположения, что ценность новостей увеличивается, если они носят местный характер или освещаются под углом интересов данного региона.
3. *Актуальность*. Новости и репортеры — скоропортящийся продукт. Этот критерий объясняет, почему журналисты борются за то, чтобы первыми подать новость, и почему печатные СМИ не могут соревноваться с телевидением и радио в области скорости подачи информации. Поэтому печатные СМИ обычно больше внимания уделяют вопросам "почему" и "как", а не вопросу "когда". Правда, ежедневные газеты все же озабочены вопросом срочности подачи информации.
4. *Неординарность*. Предмет сообщения должен быть легко узнаваем и хорошо известен. Знаменитости и связанные с ними события интересны большому числу людей; их всегда следует включать в сообщения. Неординарность означает, что журналисты и их аудитория всегда проявляют интерес к частной жизни общественных организаций и отдельных деятелей.
5. *Новизна*. Сообщение должно быть необычным, волнующим, неожиданным и выдающимся. Некоторые вообще определяют новость как отклонение от нормы. Журналисты и редакторы знают, что людей интересует и привлекает все новое, необычное и неожиданное.
6. *Конфликт*. Это забастовки, драки, споры, войны, преступления, политика, спорт. Слишком часто конфликт становится важнейшей составной частью новостей, не только потому, что он привлекает журналистов, но и потому, что масс-медиа потакают интересу публики ко всему сенсационному и необычному. Конфликтные ситуации часто возникают по вопросам, которые не до конца понятны, с ними связана неопределенность в отношении того, что правильно, что нет, а также чрезмерно упрощенные версии по поводу того, кого считать победителем, а кого проигравшим.

Однако сформулировать определение, что же является новостью, не так просто. Некоторые отстаивают ту точку зрения, что новостью является все, что

воздействует на жизнь и интересы людей или возбуждает озабоченность и любопытство у значительного числа людей. В конечном итоге различие между "жесткими" новостями и "мягкими" новостями постепенно стирается; темы новостей становятся все более разнообразными по мере расширения круга интересов общественности; сегодня популярны новости из области науки, культуры, экологии, социальной сферы, образования.

xxxxxxxxxx

3.10.10. Специалист по ПР должен так формулировать свои сообщения, чтобы редактор выпуска новостей, ориентируясь на свои профессиональные стандарты, счел их:

- *заслуживающих внимания* (отсюда требования к ПР-специалисту, чтобы он хорошо знал специфику масс-медиа и отбора сообщений).

- сообщения должны быть *доступными для понимания* - другими словами не сложными, без жаргонных выражений; аудитория должна без труда схватывать суть сообщения.

- сообщения должны быть либо *тематическими*, либо *локальными*, потому что аудитория обычно больше всего интересуется информацией новой и касающейся их региона.

- Однако важнее всего другое: сообщение должно быть выстроено так, чтобы на него обязательно последовала *немедленная девственная реакция*.

Вопросы для самопроверки знаний

3.10.1. Коммуникационный менеджмент в ПР - деятельности прошел в своем развитии три стадии:

Расставьте в хронологическом порядке базовые вопросы этих стадий

1. *Как я сказал?*
2. *Как надо сказать?*
3. *Что мне делать?*

Ответ верен

3.10.2. Сегодня реально в коммуникационный процесс, реализуемый ПР – службами, добавился еще один участник, инициирующий информацию (сообщение). Выберите его из предложенного перечня:

действие, **миф, слух, пресс- релиз**

3.10.3. Являются ли паблисити, пресс-эджентр, ньюс-релиз информационными составляющими коммуникационного менеджмента?

ДА **НЕТ**

3.10.4. Основной целью ПР – деятельности по вовлечение в общественные движения является участие в экономическом и социальном развитии общества. Такой вклад может быть сделан путем участия в различных социальных программах, финансирования программ образования и медицины, а также культурных мероприятий. Такого рода общественная деятельность делится на два основных вида: спонсорство и финансирование общественно полезных акций.

Имеется ли разница между спонсорством и финансированием объекта?

ДА **НЕТ**

3.10.5. В коммуникационном процессе по продвижению на рынок товаров и услуг для ПР-коммуникатора какой информации следует придавать особое внимание?

Прямой информации Обратной связи **Одинаково прямой и обратной**

3.10.6. Практика показывает, что при подготовке сообщений, материалов для средств массовой информации целесообразно учитывать, в частности, следующее:

- Важнейшим в **сообщении** является первая фраза. В ней (или в первых строках сообщения) должна быть кратко передана сущность всей информации. Необходимо заинтриговать человека, который будет знакомиться с **сообщением**. Редактор, на стол которого в течение дня ложатся десятки и сотни материалов, не будет читать текст, который с первых строк разочарует его своим содержанием.

- Не следует рассылать **сообщение**, если имеется недостаток в информации.

Последняя подается в соответствии с общепринятыми в журналистике правилами и не должна вызывать наводящих вопросов. Один из приемов психологии управления — говорить нужно только в том случае, когда есть что сказать.

- **Сообщение** не должно содержать скрытой рекламы товара или услуги. Аудитория сразу поймет этот шаг, что вероятнее всего приведет к отрицательным последствиям. При неудержимом желании дать скрытую рекламу специалисты рекомендуют выделять объективные достоинства продукта в строгом соответствии с фактами или приводить мнения известных экспертов.

- **Сообщения** должны быть подготовлены в соответствии с правилами делового этикета, по всем законам журналистского жанра, обязаны быть композиционно красивыми и информационно емкими.

В тексте пропущено одно слово. Расставьте его в соответствующих падежах

Ответ **Сообщение**

3.10.7. При формировании содержательной части сообщения в коммуникационном процессе нужно соблюдать несколько правил:

-необходимо как можно лучше узнать позицию получателя информации, а также саму проблемную ситуацию,

-узнать запросы, интересы и проблемы целевой аудитории, т.е. «влезть в шкуру получателя информации»,

- не пытаться сформулировать любые общие (на все случаи жизни) правила подготовки сообщения – они не имеют смысла и, как правило, обречены на неудачу,

-эффективная информация будет тогда, когда она разрабатывается под конкретную ситуацию, время, место, аудиторию,

- использовать приемы психотехники при подготовке сообщения.

Исключите неверное утверждение!

3.10.8. Патриархи ПР (С. Катлип и др.) предлагают несколько проверенных временем методик, которые уменьшают разрыв между точкой зрения коммуникатора и подходом аудитории:

1. **Используйте** информационный канал, который наиболее точно соответствует целевой аудитории
2. Используйте источник информации, который с точки зрения целевой аудитории **является** заслуживающим абсолютного доверия с точки зрения определенной тематики.
3. **Сведите** к минимуму различия между позицией, высказанной в сообщении, и позиции, которую по этому вопросу занимает целевая аудитория.
4. Лучше идентифицировать аудиторию вам **помогут** используемый ею словарь и популярные в ней анекдоты, причем в области, не совпадающей с темой передаваемой информации.
5. Позиция коммуникатора должна **совпадать** с мнением большинства, причем большинства целевой аудитории.
6. Идентификацию аудитории по группам используйте тогда, когда подобная идентификация **поможет** достичь положительной реакции.

Верно и обратное — если достижение положительного результата требует идентификации аудитории по группам, используйте ее.

7. **Видоизмените** сообщение, чтобы оно соответствовало задачам компании.

Вставьте пропущенные слова: используйте, является, сведите, помогут, совпадать, поможет, видоизмените

3.10.9. Традиционные критерии, применяемые редакторами новостей, которые видят свою роль в действии от имени аудитории средств массовой информации, включают следующее.

1. Воздействие..
2. Заинтересованность..
3. Актуальность..
4. Неординарность..
5. Новизна..
6. Конфликт.
7. **Злободневность,**
8. **Краткость**
9. **Сенсационность**

Исключите три лишние положения.

3.10.10. Что должен знать и уметь специалист по ПР вступая в сотрудничество с масс-медиа?

-профессиональные стандарты редакторов при их отборе сообщений перед выдачей их и эфир или печать,

- уметь делать сообщения доступными для понимания - другими словами не сложными, без жаргонных выражений; аудитория должна без труда схватывать суть сообщения,

- уметь делать сообщения либо тематическими, либо локальными, потому что аудитория обычно больше всего интересуется информацией новой и касающейся их региона.

-Однако важнее всего другое: сообщение должно быть выстроено так, чтобы на него обязательно последовала немедленная девственная реакция.

При необходимости исключите лишние утверждения.

Ответ **оставить все**

3. 11. Методы коммуникационного менеджмента

3.11.1. Коммуникационный процесс может выполнять разные социальные функции, которые в упрощенном, схематическом виде можно представить следующим образом:

- Односторонняя коммуникация. Содержание информации определяет ее отправитель. Он не проявляет особого беспокойства о том, насколько в этой информации нуждаются и насколько в ней заинтересована публика. По оценкам исследователей, порядка 15 % организаций, таким образом продвигают на рынок новые товары, услуги. Эту форму коммуникации часто используют властные структуры.
- Односторонняя массовая коммуникация. Коммуникаторы пытаются на «знаменах полноты информации и ее правдивости», оказать влияние на публику. Вторая модель характерна для половины всех организаций, в особенности в правительственных и некоммерческих, но также и в бизнесе.
- Двухсторонняя асимметрическая коммуникация, в которой коммуникатор пытается изменить взгляд публики, своего не меняя. Порядка 20% организации применяют такую форму коммуникаций. Понятно, что для

повышения эффективности процесса, необходимо проводить исследования по изучению установок публики.

- Двухсторонняя симметрическая модель, находит свое применение в 15% организаций. По идее - это должен быть равноправный диалог сторон, стремление достичь взаимопонимания. Здесь необходимы со стороны коммуникатора значительные исследовательские работы по изучению общественного мнения. Но в связи с тем, что коммуникатор очень часто не намерен менять свои убеждения, цели, для решения своих интересов он прибегает к манипуляции общественным сознанием. Фактически, об этой, четвертой форме коммуникационного процесса больше говорят, чем используют на практике.

В истекшие года столетия названные процентные соотношения форм использования коммуникаций менялись (выше названы данные на конец XX столетия).

xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

3.11.2. В конечном итоге, коммуникационный процесс был призван решать одну или несколько из трех социально-политических задач:

- принудить людей и заставить их поступать так, как этого хотели властные или управленческие структуры;
- убедить людей в значимости и полезности передаваемой информации, заставить их поверить в нее;
- манипулировать общественным сознанием. «Манипулирование, - говорится в «Словаре бизнесмена», - порождается с помощью рекламы распространение информации, слухов для воздействия на покупателей, потребителей с целью создать желаемую ситуацию на рынке, направленную на повышение спроса. В более широком смысле манипулирование есть навязывание желаемого образа поведения».

Рассмотрим три названных способа воздействия на поведение индивидов, социальных групп, сообществ более подробно.

xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

3.11.3. С понятием «принуждение» тесно связано понятие «власть». По меткому выражению Р.Даля «власть – это контроль над поведением». Информация, передаваемая властным коммуникационным каналам, ставит своей целью воздействовать на индивида, группу, общество методом давления. Давление (принуждение) бывает экономическое, социальное, политическое, физическое. Оно обычно связано с применением силы или угрозы силой. Физическое принуждение, как правило, прерогатива государства. Принуждение всегда таит в себе зародыш конфликта, возможность открытого столкновения.

При всей своей низкой эффективности властные формы коммуникативного воздействия применялись и раньше, и будут использоваться впредь, поскольку сама по себе ВЛАСТЬ – это авторитарная сила, обладающая реальной возможностью контроля действиями людей, согласовывая противоречивые индивидуальные или групповые интересы, подчиняя их единой воле с помощью убеждения или принуждения.

Поднять эффективность властного коммуникационного воздействия, видимо, будет возможно лишь тогда, когда люди добровольно признают предпочтительность и ценность органов власти, сформированных и контролируемых ими в облике реальных органов самоуправления.

xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

3.11.4. Как уже отмечалось выше, наиболее распространенной, но весьма трудоемкой задачей коммуникации является реализации ее цели методом убеждения публики

Убедить других – это значит с помощью совета, логических доказательств заставить других что-либо сделать

В коммуникативном процессе убеждение это метод воздействия на сознание личности через обращение к ее собственному критическому суждению. Процесс убеждения - как правило, это долгий и трудоемкий способ воздействия на индивида и трудности эти не уменьшаются, если речь идет о необходимости убеждения группы людей

Сегодня среди ученых практиков нет единых рецептов по «технологии» убеждения людей. Пока бесспорными являются две истины:

- сила убедительности послания коммуникатора возрастает, если она затрагивает или содержит в себе проблемы, вызывающие у людей личную заинтересованность;
- процесс убеждения происходит удачно на путях сотрудничества коммуникатора и получателя информации.

Поверив в полезность сотрудничества, индивидуум или группы людей могут изменить свои убеждения и вести себя по-другому. Следовательно, для того чтобы коммуникатор нашел оптимальные пути сотрудничества с публикой, необходимо хорошо знать или изучить все те компоненты, которые принято называть «общественным мнением».

Исследователи называют целый ряд требований, условий, которые необходимо учитывать при изучении общественного мнения:

- как таковая общественность может быть, но для менеджера по коммуникациям не может быть общественности в целом. Для исследования важно даже самую маленькую группу разделить. Ведь не бывает двух одинаковых людей, поэтому послание, с целью воздействия на общественное мнение, должно быть целенаправленным, а не «бить» по площадям;
- за исключением тех случаев, когда вас интересует мнение специализированных групп, сделайте все, чтобы быть уверенным, что ваш обзор включает всю репрезентативную выборку;
- строго следить за действиями интервьюеров, чтобы они общались строго с теми, кто вошел в установку на квоту;
- очень важно при изучении общественного мнения не расширять круг вопросов в анкетах, а сами вопросы должны быть краткими и специфическими. Ориентировать интервьюеров на необходимость учета ими непредусмотренных комментариев опрашиваемых: часто они несут в себе очень ценную информацию.
- затрагивать в интервью более чем одну тему – значит запугать людей;
- помнить, что общественное мнение более чувствительно к событиям, чем к словам;

Если мнение разделяется незначительным большинством людей или оно еще существенно не структурировано, свершившийся факт, может склонить общественное;

- обычно общественное мнение стабилизируется на какой-то непродолжительный период времени, когда станут понятными последствия последних событий, которые всколыхнули его;
- иногда устные выступления, вернее слова этого выступления, могут сыграть роль «события» и повлиять на содержание общественного мнения;
- известно, что в большинстве случаев общественное мнение не предвидит критической ситуации, но оно реагирует на нее;

- события, слова, другие стимулы влияют на мнение настолько, насколько очевидна их связь с личным интересом;
- в связи с тем, что общественное мнение тесно связано с корыстными интересами людей, его не так легко изменить. Можно посоветовать организации или лицу стремящемуся повлиять на общественное мнение, спросить себя: «какую пользу это принесет людям, на мнения которых хотите повлиять?»;
- в критических ситуациях люди поступают своеобразно:
 - если они доверяют своим руководителям, то с охотой передают ему чрезвычайные полномочия,
 - если не доверяют, то становятся более снисходительными, терпеливыми;
- люди с готовностью высказывают свое мнение по поводу выдвигаемых целей, программ, но мало что говорят о методах необходимых для достижения цели и реализации программ;

Учитывая изложенные выше и другие составляющие феномена «общественное мнение», мировая практика менеджмента выработала ряд *приемов работы, которые положительно влияют на эффективность процесса убеждения:*

- коммутиатор должен быть как можно ближе к получателю информации. Чем ближе источник и получатель друг к другу, тем скорее наступят изменения в поведении получателя информации. Другими словами передача материала через выступление, из уст в уста - это диалог, двухсторонне общение, это демонстрации открытости, доверительности и т.д.
- не желательно в процессе общения коммутиатору высказывать или показывать свое намерение убедить кого-то в чем-то. Это сразу вызывает настороженность и подозрение. Возможной стратегий в этом явится демонстрация того, что источник относится с симпатией к получателю;
- источник должен быть достоверным для получателя. Он может быть достоверным для получателя в одной ситуации, но стать недостоверным в другой. Следует анализировать этот феномен только с точки зрения аудитории;
- коммутиатору нужно знать о наличии шести этапов, через которые происходит процесс адаптации идее в сознании получателя информации: внимание, интерес, оценка, проверка, адаптация, признание. Логика и структура сообщения должна помогать слушателю адаптировать идею в своем сознании, и тем самым менять свои убеждения и поведение.

Как видно из выше изложенного дело убеждение общественности - это довольно сложное, трудоемкое, требующее определенных навыков и знаний, занятие. При всей его гуманности и общественной необходимости в практике коммуникационного процесса метод убеждения применяется не постоянно и не часто.

xx

3.11.5. Сегодня и вчера наиболее распространенным методом воздействия на поведение индивидов, масс является манипулирование.

Основное отличие манипулирования от убеждения заключается в том, что коммутиатор, воздействуя на сознание индивида, не оставляет последнему выбора. В то время как сотрудничество (а это основное условия эффективного убеждения!) связано с добровольным выбором линии поведения.

Понято, что манипулирование – дело тонкое. Человек часто не осознает, что является объектом манипуляции. Многие считают, что они действуют на основе своего выбора, решения. Но, увы – это иллюзия, довольно часто людьми управляют, и

их мнением манипулируют. *Одним из критериев манипулирования является идея отделения фактов от мыслей.*

Эффективно и крупномасштабно манипулированием сознанием своих аудиторий занимаются СМИ, возведенные, в том числе и за это свое умение, в ранг «четвертой власти».

Следует отметить, что СМИ занимаются манипулированием не столько в своих интересах (забота об имидже, тираже, рейтинге и т. д.), сколько в интересах исполнительной, финансовой и иной власти.

Примером тому политические и рекламные кампании в нашей прессе и на всех каналах ТВ.

На сегодня уже выработан целый набор типовых приемов обмана людей, введения их в заблуждение, которые как бы вписаны в правовое поле наших законов о СМИ, рекламе, которые противоречат нормам человеческого бытия, но которые практически стали нормами поведения и деятельности менеджеров по коммуникациям, ряда специалистов ПР.

Не случайно, сегодня в массовом языке общения появились такие выражения как «черный ПР», «выборные технологии» Это термины в своем содержании несут проблемы, связанные с манипуляционными процессами. Назовем наиболее распространенные приемы манипулирования, обмана людей:

1. **Навешивание ярлыков.** Характеристика, даваемая людям, отдельным деятелям может приобретать отрицательный или положительный оттенок. Кого-то можно назвать «умным и честным» или «лжецом и мошенником». Но бывает и так, что характеристику оставляют открытой, предоставив людям возможность сделать собственный вывод, отозвавшись о ком-либо, к примеру, «он крепкий орешек!».

2. **Яркие обобщения.** Имеется в виду, что некоторые события можно охарактеризовать расплывчатыми эмоциональными понятиями, например, «возбужденная толпа» или «сборище встречающих».

3. **Смещение акцента.** Происходит это в тех случаях, когда, скажем, кинозвезда или другая знаменитость принимает участие в кампании в поддержку товара или политика, при этом аура известной персоны распространяется на менее известного человека или товар.

4. **Свидетельства.** В отличие от приема смещения акцента этот трюк направлен на определенное акцентирование внимания. Это распространенный рекламный ход, когда профессиональных спортсменов, певцов и других знаменитостей используют для того, чтобы стимулировать потребителей покупать товар, подчеркивая, что именно им пользуются приглашенные знаменитости.

5. **Простые парни.** Любимый прием политиков, которые с помощью душещипательных речей, популистских призывов пытаются привить простому народу мысль о том, что, несмотря на свои высокие посты и широкие государственные устремления, они, как и прежде, остаются «одними из нас».

6. **Быть в одной лодке.** Этот безотказный прием используют для того, чтобы подтолкнуть еще не определившихся людей во что бы то ни стало следовать за большинством. Прием «быть в одной лодке» настолько действенный, что ТВ-компании в США избегают искушения сообщать о предварительных результатах голосования на востоке страны в день выборов до тех пор, пока не закроются избирательные участки на западе страны, хотя некоторые исследователи доказывают, что такие сообщения не оказывают влияния на еще не проголосовавших избирателей.

7. **Подтасовка карт.** Обсуждение лишь одной стороны события, связанное с освещением фактов, отражающих только одну точку зрения, и замалчивание других фактов или мнения. В итоге мы имеем дело с искажением и неправильным освещением сути происходящего.

8. **Эмоциональные стереотипы.** Здесь используются разного рода имиджи, рассчитанные на эмоциональное воздействие. Среди них можно назвать: «хороший хозяин», «хранительница домашнего очага», «иностранец» и др.

9. **Запрещенное замалчивание.** Это мастерская форма пропаганды типа тонкого намека, предположения, инсинуации. Она связана с сокрытием информации, способной исправить неверное впечатление.

10. **Подрывная риторика.** Это прием, используемый для дискредитации мотивов действий человека, чтобы опорочить саму идею, которая по сути может оказаться хорошей и полезной. Например, можно дискредитировать план мэра города построить мост на том лишь основании, что на противоположном берегу реки находится его собственный дом. Между тем, если рассуждать объективно, план строительства моста весьма ценен для развития города, транспортных сообщений и туризма.

Формы таких пропагандистских приемов целиком очевидны, однако применение их на практике умелыми специалистами бывает достаточно скрытым. Каждый, кто имеет дело с коммуникацией, может использовать приемы пропаганды — устные, письменные, рисованные и др. В совокупности они могут принимать форму синтетических событий.

И все же, несмотря на то, что в работе менеджеров по коммуникациям (особенно когда речь идет о привлечении средств массовой информации для реализации программ воздействия на общественное мнение) используются некоторые методы, способные ввести людей в заблуждение, к самому понятию пропаганда не стоит относиться как к отрицательному методу. Пропаганду можно использовать для изменения установок и поведения людей в конструктивном направлении. Все дело лишь в том, нарушаются ли моральные нормы, гражданские права человека в широком демократическом их понимании.

Вопросы для самопроверки знаний

3.11.1. Коммуникационный процесс может выполнять разные социальные функции, которые в упрощенном виде можно представить следующим образом:

- Односторонняя коммуникация. 15 %
- Односторонняя массовая коммуникация. 50%
- Двухсторонняя асимметрическая коммуникация, 20%
- Двухсторонняя симметрическая модель 15%

Расставьте по четырем моделям проценты форм использования организациями коммуникаций на рубеже веков:

15. 15. 20. 50.

3.11.2. Коммуникационный процесс призван решать одну или несколько из трех социально-политических задач:

- принудить людей и заставить их поступать так, как этого хотели властные или управленческие структуры;

-убедить людей в значимости и полезности передаваемой информации, заставить их поверить в нее;

- манипулировать общественным сознанием. «Манипулирование, - говорится в «Словаре бизнесмена», - порождается с помощью рекламы распространение информации, слухов для воздействия на покупателей, потребителей с целью создать желаемую ситуацию на рынке, направленную на повышение спроса. В более широком смысле манипулирование есть навязывание желаемого образа поведения»

Какая задача из трех самая трудная?

принуждать, убеждать, манипулировать

3.11.3. Всегда ли принуждение как сила власти таит в себе зародыш конфликта, возможность открытого столкновения?

ДА **НЕТ**

3.11.4. Наиболее распространенной, но весьма трудоемкой задачей коммуникации является реализации ее цели методом убеждения публики.

Убедить других – это значит с помощью совета, логических доказательств заставить других, что либо сделать

В коммуникативном процессе убеждение это метод воздействия на сознание личности через обращение к ее собственному критическому суждению. Процесс убеждения - как правило, это долгий и трудоемкий способ воздействия на индивида и трудности эти не уменьшаются, если речь идет о необходимости убеждения группы людей

Сегодня среди ученых практиков нет единых рецептов по «технологии» убеждения людей. Пока бесспорными являются две истины:

-сила убедительности послания коммуникатора возрастает, если она **затрагивает** или содержит в себе проблемы, вызывающие у людей личную заинтересованность;

-процесс убеждения **происходит** удачно на путях сотрудничества коммуникатора и получателя информации.

Практика менеджмента выработала ряд приемов работы, которые положительно влияют на эффективность процесса убеждения:

- коммуникатор **должен** быть как можно ближе к получателю информации. Чем ближе источник и получатель друг к другу, тем скорее наступят изменения в поведении получателя информации. Другими словами передача материала через выступление, из уст в уста - это диалог, двухсторонне общение, это демонстрации открытости, доверительности и т.д.
- не желательно в процессе общения коммуникатору **высказывать** или показывать свое намерение убедить кого-то в чем-то. Это сразу вызывает настороженность и подозрение. Возможной стратегией в этом явится демонстрация того, что источник относится с симпатией к получателю;
- источник должен быть достоверным для получателя. Он может быть достоверным для получателя в одной ситуации, но стать недостоверным в другой. Следует **анализировать** этот феномен только с точки зрения аудитории;
- коммуникатору нужно **знать** о наличии шести этапов, через которые происходит процесс адаптации идеи в сознании получателя информации: внимание, интерес, оценка, проверка, адаптация, признание. Логика и структура сообщения должна помогать слушателю адаптировать идею в своем сознании, и тем самым менять свои убеждения и поведение.

Как видно из выше изложенного дело убеждение общественности - это довольно сложное, трудоемкое, требующее определенных навыков и знаний, занятие. При всей его гуманности и общественной необходимости в практике коммуникационного процесса метод убеждения применяется не постоянно и не часто.

Вставьте пропущенные слова: **знать, анализировать, высказывать, должен, происходит, затрагивает**

3.11.5. В тексте пропущены слова: **манипулирование и убеждения**. Разместите их соответствующих падежах .

*Сегодня и вчера наиболее распространенным методом воздействия на поведение индивидов, масс является **манипулирование**.*

*Основное отличие **манипулирования** от **убеждения** заключается в том, что коммуникатор, действуя на сознание индивида, не оставляет последнему выбора.*

В то время как сотрудничество (а это основное условия эффективного **убеждения!**) связано с добровольным выбором линии поведения. Одним из критериев **манипулирования** является идея отделения фактов от мыслей.

Понято, что **манипулирование** – дело тонкое. Человек часто не осознает, что является объектом **манипуляции**. Многие считают, что они действуют на основе своего выбора, решения. Но, увы – это иллюзия, довольно часто людьми управляют, и их мнением **манипулируют**.

Эффективно и крупномасштабно **манипулированием** сознанием своих аудиторий занимаются СМИ, возведенные, в том числе и за это свое умение, в ранг «четвертой власти». Следует отметить, что СМИ занимаются **манипулированием** не столько в своих интересах (забота об имидже, тираже, рейтинге и т. д.), сколько в интересах исполнительной, финансовой и иной власти. Примером тому политические и рекламные кампании в нашей прессе и на всех каналах ТВ. На сегодня уже выработан целый набор типовых приемов обмана людей, введения их в заблуждение, которые как бы вписаны в правовое поле наших законов о СМИ, рекламе, которые противоречат нормам человеческого бытия, но которые практически стали нормами поведения и деятельности менеджеров по коммуникациям, ряда специалистов ПР. Не случайно, сегодня в массовом языке общения появились такие выражения как «черный ПР», «выборные технологии» Это термины в своем содержании несут проблемы, связанные с **манипуляционными процессами**.

3.12. Имидж компании – единица коммуникации

3.12.1. В современных коммуникационных связях делового мира особое место занимают вопросы, связанные с имиджем и управлением репутацией фирмы. Обратим внимание: *управлением репутацией организации*.

Категории «имидж» и «репутации» в смысловом содержании, имеют много общего, но и не меньше различий.

Имидж – это образ фирмы, товара, услуги, делового человека, обеспечивающий положение фирмы на рынке и верность покупателя фирменной марке.

Управление деловой репутацией фирмы – это:

- поддержание «добраго имени» фирмы,
- коммуникационная реакция на оценку фирмы со стороны ее смежников, контрагентов, потребителей,
- представление партнеров о фирме, благоприятствующие ее деятельности и учитываемое в условиях хозяйствования.

Как видно, слово «репутация», поглощая в себе смысловое содержание слова «имиджа», является более широкой категорией. Создание имиджа это своего рода первая ступень в деятельности пиэременов по управлению в будущем репутаций фирмы на всех этапах коммуникационного процесса.

xx

3.12.2. Известно, что *идеология организации, корпоративная культура являются основой формирования имиджа*, а его механизмом выступает *паблик рилейинз*. Существуют вполне определенные технологии создания и продвижения имиджа.

В этой связи само понятие «имидж» предстает в несколько другом аспекте. Современное общество можно охарактеризовать как информационное. Потребитель информации не смог бы в ней ориентироваться, если бы не были использованы особые

способы донесения ее до него. В огромном потоке информации ориентирами служат определенные символы, в которых эта информация находится в скомпонованном виде.

Имидж компании в данном контексте представляет собой часть системы символов информационного поля. Привлечь внимание потребителей, партнеров, закрепиться в их памяти и т.д. — задача создания и поддержания имиджа компании. Поэтому *имидж компании можно рассматривать и как единицу коммуникации.*

Система коммуникаций предполагает влияние на массовое сознание. *Манипулирование массовым сознанием — элемент формирования и внедрения имиджа.* Реальность такова, что в информационном обществе существует противоречие между доступностью, «демократичностью» информации и возможностью воздействовать на массовое сознание в ранее невиданных масштабах.

Чем выше рейтинговое место, на которое претендует компания, тем более значительными должны быть ее позиции в системе массовых коммуникаций. Самое распространенное определение массовой коммуникации — «процесс распространения информации (знаний, духовных ценностей, моральных и правовых норм и т.п.) с помощью технических средств (печать, радио, кинематограф, телевидение) на численно большие рассредоточенные аудитории». Поэтому крупнейшие компании взаимодействуют со СМИ, контролируют их, покупают и т.д.

Имидж формируется с двух сторон: с одной стороны — соответствие требованиям каналов массовой коммуникации, с другой — отражение определенных характеристик компании. Имидж призван «вписаться» в имеющуюся картину общества, а не конфликтовать с ней.

xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

3.12.3. Построение имиджа включает в себе определенные элементы, которые носят вариативный характер, а также зависят от конкретного объекта. В области бизнеса центральное место занимает корпоративный имидж, который обычно включает следующие элементы:

- Отбор и формирование отличительных особенностей компании;
- Идеализация, мифологизация отобранных характеристик, черт;
- Включение мифологизмов в систему ценностей потребителей товаров и услуг данной компании;
- Знаковое отображение образа компании;
- Визуализация образа;
- Вербальное выражение образа.

Применительно к лидеру компании необходимый набор элементов имиджа схож с выше перечисленным, но естественно отличается, поскольку речь идет о создании знаковой фигуры компании:

- Выявление отличительных особенностей личности;
- Подчеркивание, акцентирование одних личных качеств и затушевывание других;
- Мифологизация личности, ее карьеры;
- Выработка модели поведения, манеры общения;
- Создание виртуального образа в одежде, причёске, стиле жизни;
- Формирование имиджа ближайшего окружения (семьи, помощников и др.)

Имидж всегда, относительно подвижен, динамичен.

xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

Существует ряд **технологий формирования имиджа:**

1. Общим моментом для них является миссия компании, под которой понимается представление:

- Контингента покупателей, клиентов (мелкие, средние, крупные, оптовые и т.п.);
- Продуктов (услуг);
- Географии сделок, расположения филиалов, сбытовой сети |и т. д.;

- Внутренних ресурсов организации (технологии, кадры, менеджмент и т.п.).
2. На основе определения миссии выявляются стратегические цели. Миссия и цели лежат в основе конструирования имиджа компании.
 3. При выборе целей определяется, на чем будет сделан акцент. Компания может быть ориентирована:
 - «на людей» (сфера обслуживания),
 - «на процесс» (производственная),
 - «на идеи» (венчурная).
 4. Определяется и общий стиль компании - «консервативный», «творческий» и т.д. Создать имидж компании — это значит создать образ.

Именно этим занимаются рекламные компании. Их задача — найти впечатляющую идею, которая должна быть воплощена в зрительный, смысловой, звуковой образ. Наиболее выдающиеся рекламные компании отличаются тем, что они активны в создании неожиданных новых идей, образов, называемых креативами. Специалисты считают, «поднять рекламу до уровня легенды, мифа, идеологии может только сильный креатив».

xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx.

В перенасыщенных информацией вообще и рекламой в частности в средствах массовой информации главнейшее место в создании имиджа компании занимает:

1. brand. В русском языке нет точного эквивалента данному английскому слову. Перевод — «торговая марка» — сужает это понятие, потому что брэнд — не всякая торговая марка, а только популярная, поддерживаемая рекламой. Брэнд — концентрируемый символ самой компании и ее продукта. Бренды товаров, ставшие имиджем компании, называют «brand names». Брэнд — воплощение, материализация имиджа компании.

Кроме брэндов существует огромное число торговых марок другого типа — private label (частные марки). Это — торговые марки мало известных или вовсе неизвестных компаний. Они могут быть популярны и иметь хороший имидж на локальных рынках. Их продукция более дешевая, чем аналогичная у известных компаний. Качество может быть ненамного ниже, но порой оно сильно отличается в худшую сторону.

Некоторые компании, стремясь получить имидж известной компании, создают так называемые псевдобренды. Технология их создания состоит в том, чтобы новая марка напоминала уже известную и вызвала позитивные ассоциации у потребителя.

Для многих компаний получение имиджа известной компании остается сложной проблемой. Однако тяга к престижным торговым маркам столь велика, что ее даже окрестили «брендоманией».

Создание и поддержание брэндов требует постоянных затрат. Частные марки в современной ситуации также имеют хорошие шансы на успех при использовании специальных схем по созданию имиджа своего товара.

2. Важна и торговая марка, называемая «логотип» (эмблема, фирменный знак). В логотипах в той или иной форме отражаются идеи надежности, стабильности. Начав с создания товарного знака (логотипа) его обычно затем используют для разработки и внедрения фирменного стиля:

3. В производственной деятельности (бланки, визитные карточки, конверты, папки для бумаг и т.п.);

4. В межличностных отношениях (блокнот, еженедельник, плакаты, брелоки, зажигалки и т.д.);

5. Имиджевой рекламе в СМИ: рекламные ролики, ньюслеттер и другие материалы ПР.

6. Для создания имиджа компании необходимо иметь фирменный слоган - девиз, который в афористичной форме может выражать концепцию деятельности данной компании или ее отличительные характеристики. Немаловажное значение имеет и само название фирмы. Последние аспекты имиджа фирмы наиболее актуальны для вновь создаваемых российских компаний.

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

3.12.4.

После того, как выработаны основополагающие элементы имиджа, следует наиболее эффективно организовать коммуникационную кампанию. Опыт свидетельствует, что нужно составлять ее план, основываясь на трех основных вопросах

1. Что вы хотите донести до потребителя;;
2. Где следует разместить сообщения, чтобы они действовали наиболее эффективно и достигли наибольшего числа потребителей;
3. Как вы собираетесь это делать, при помощи каких приемов, в каком стиле.

Указанные соображения подходят к рекламе любого объекта: товара, фирмы, кандидата в президенты. В имиджевой рекламе целью может быть информация о появлении новой компании, об изменениях в направлениях деятельности действующей компании, о коррекции концепции бизнеса, о социальных и благотворительных акциях и т.п. Она может быть увязана с рекламой товара или услуги. В зависимости от того, что вы хотите донести до публики, впоследствии можно судить об эффективности проведенной рекламной кампании.

Ответ на вопрос «Что?» зависит и от предназначения самой компании. Если это торговая или производящая компания, то скорее всего она будет продвигать свой имидж через товары высокого качества, долговечность и т.п. Другая компания в первую очередь будет поддерживать имидж надежности и стабильности.

Ответ на вопрос «Где?» зависит от целого ряда факторов и обстоятельств. Нужно определить, на какую аудиторию, на какие группы потребителей рассчитана реклама. Для этого важны хорошие знания о потребительских предпочтениях, потребительском поведении, о масштабах аудитории у различных средств массовой информации. Далее составляется бюджет рекламной компании и в зависимости от того, каковы цены на рекламу, и какими средствами располагает фирма, делается выбор о месте рекламы.

Вопрос «Как?» предполагает работу специалистов, которые определяют способы подачи сообщения, при помощи какой техники и т.п.

Имидж-рекламную кампанию увязывают с планом ПР и планом маркетинга.

Но, однако, особенно важна роль публичных рилейшнз в создании и поддержании *корпоративного имиджа*.

Наибольший объем ПР - услуг падает на такие сектора рынка, как телекоммуникации, потребительские и фармацевтические товары, финансы, товары и услуги, предоставляемые фирмами друг другу. По прогнозам специалистов работа в сфере публичных рилейшнз стала одной из самых престижных наряду с компьютерным программированием, здравоохранением, видеоиндустрией. ПР — это прежде всего отношения фирмы с отдельными лицами или общественными организациями, которые имеют целью формирование престижа компании с использованием средств информации, рекламы, различных форм пропаганды.

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

3.12.5. В полной мере, оценивая свою серьезную экономическую и социальную значимость работ по формированию имиджа, проблем в управлении репутацией возникает гораздо больше в реализации. Не случайно в этом вопросе сегодня накопилось не мало проблем:

1. Задачи, которые стоят перед корпоративными специалистами в области ПР в России, как правило, отражают не столько реальные проблемы корпораций, сколько представления об образцах западных корпоративных репутаций, стратегические планы, корпоративную мифологию. Поэтому *преобладающими имиджевыми образами российских компаний становятся разные варианты тематики стабильности, величия, вечности, эксклюзивности, надежности, державности. Однако сегодня подобные корпоративные мифы не репрезентативны и мало кого интересуют.* В то же время образцы, созданные на опыте западных компаний, побуждают крупные российские корпорации проявлять большую заботу о жестком соблюдении единства корпоративного стиля (от визиток до бланков, от цвета мебели до форменной одежды сотрудников).

2. Для успешной деятельности российских пиэременов по формированию деловой репутации компаний важно руководству их предоставлять специалистам *реальное видение того, что ожидает компанию и чего она способна достичь.* В ряде случаев такое представление имеется, но оно не очень отчетливо и не структурировано, что означает частичную потерю его ценности.

Наиболее эффективные компании имеют четко выраженное видение, т.е. гипотетическую картину развития бизнеса относительно отдаленного будущего.

Разрабатывая глобальную причину существования компании (миссию), руководство формирует имидж, создает репутационную основу для торговой марки и пытается «уравновесить» их существование в общественной системе.

Когда мы говорим об имидже, имеется ввиду не средство для завоевания внимания потребителя, а скорее способ реагирования на требования определенной сегментной группы.

Кроме того, имидж способствует формированию среди сотрудников атмосферы «единой команды», укреплению веры в свои силы и достижения успеха компании, поддержанию оптимизма в отношении ее будущего, что позволяет создавать «бесконфликтную среду», повысить эффективность работы, привлекать новых квалификационных специалистов и удерживать имеющихся.

Обычно работа по разработке имиджа и его поддержка ведется ПР - менеджерами и руководством компании (главный носитель образа) в двух основных формах:

- единый образ компании для потребителей, партнеров, общественности.
- объединяющее начало для сотрудников.

Для того чтобы создать легко узнаваемое лицо компании, запоминающийся имидж, необходимо *задействовать некоторые частные составляющие (стиль руководства, качество продукции и предоставляемых услуг, элементы организационной культуры, персонал(и объединить их в единое целое, создать общую картину.*

Многие специалисты полагают, что целое всегда будет больше, чем сумма слагаемых

3. *России никогда еще не удавалось обеспечить весь комплекс корпоративных требований. Само их существование оказывалось избыточным.* Ориентация корпораций на повышение качества, профессиональной работы и оптимальное использование информации, побуждает тщательно анализировать все материалы о них, появляющиеся в прессе, особенно в изданиях, ориентированных на их целевую аудиторию или клиентуру. Подобная избирательность, определяющая их уязвимость, ведет к большой зависимости корпораций от добросовестности и квалификации определенных газет, позиции ряда журналистов, от уровня информационной агрессии конкурентов. Из-за подобной зависимости отходят в сторону многие дорогостоящие рекламные кампании корпораций и исчезают все мифы, которые стремится навязать общественности корпоративный ПР. Но главное — очень мало по сравнению, скажем, с затратами на внешнюю рекламу, уделяется внимания энергичной и качественной

работе с клиентами, включая тех, кто оказался привлеченным благодаря рекламным кампаниям корпорации. Привлечение внимания к корпорации — дело вполне реальное. Иное дело — обеспечение стабильной заинтересованности общественности за счет конструктивной работы с клиентурой. Последнее в России ставится как приоритетная задача. Самые успешные, корпорации, добившиеся устойчивого авторитета своих брендов (пиво, сотовая связь и др.), все чаще сталкиваются с проблемой снижения результативности растущих расходов на прямую рекламу. Все это только укрепляет *зависимость корпораций от отношения к ним средств массовой информации.*

4. Располагающие квалифицированным менеджментом компании очень серьезно относятся к внутрикорпоративному ПР (так называемому internal PR), т.е. к *информации, предназначенной для персонала (корпоративным изданиям, социальным мероприятиям и т.д.). Это — очень серьезная сфера имиджевой работы.* Однако при этом важно в полной мере учитывать, что подобная устойчивость обусловлена в первую очередь изолированностью внутренней сферы от внешней среды. Когда же персонал компании сталкивается с негативной информацией о ней из внешних источников, почти невозможно уравновесить или нивелировать ее разрушительный эффект.

5. *Используя в российской действительности заданные стандарты корпоративного имиджа, российские корпоративные структуры не всегда учитывают то, что эти образцы были созданы в обществах со стабильной политической и социальной средой, жестко структурированных по профессиональным и локальным интересам, с более усредненной информацией, где роль телевизионных потребительских и политических стандартов намного выше, чем в России.* По сравнению с ними, отечественная практика нестабильна, разнородна, открыта для самых разноплановых воздействий. К тому же у нас к прямой пропаганде относятся с недоверием.

6. Как убеждает опыт, *стремление отечественных корпораций сконструировать и представить обществу свою философию, мифологию, выгодно позиционировать себя в целевых аудиториях реализовать как правило, не удастся.* Если обобщить результаты, сложившейся практики, можно сделать следующие выводы:

***корпоративные рекламные кампании не обеспечивают стабильный имиджевый эффект, если они:**

- *не соответствуют онлайн-овому, ежедневному или еженедельному формату средств массовой информации и прерываются хотя бы на короткое время;*

- *доводят до сознания аудитории не товарный бренд, а наименование компании;*

- *обеспечивают аудиторию простыми способами коммуникации;*

- *ограничивают свою аудиторию из-за навязывания обществу представлений об особом характере эксклюзивности, предлагаемых услуг или товаров;*

- *игнорируют наличие ряда уровней и качества потребления информации в каждой целевой аудитории (федеральные СМИ, региональные СМИ, прямое информационное обеспечение на работе, а также возможности длительного использования информации).*

Чтобы полнее оценить результативность применяемых методов формулирования корпоративных имиджей России, нужно иметь представление о том:

1) сколько имеющихся на рынке компаний известно исследователю - пиаровцу не только по названиям;

2) какое число корпоративных имен обуславливают появление в сознании исследователя позитивной реакции;

3) много ли имеется наружной и иной рекламы, на основе которой даже при беглом взгляде реально понять: что, по какой цене и по какому адресу предлагается нам приобрести;

Вопросы для самопроверки знаний.

3. 12.1 Являются ли синонимумами выражения :

«Создание имиджа организации»

«Управление репутацией организации»

Да НЕТ

3.12.2. Какое и перечисленных характеристик «имиджа» является правомерным?

- 1-Имидж – единица коммуникации,
- 2- Имидж это система символов информационного поля
- 3- Формирование и внедрение имиджа – это манипуляция общественным сознанием
- 4 - Имидж - это созданный образ товара, услуги, коммерческого или политического фигуранта

Первое, второе, третье, четвертое

Отметьте верные характеристики имиджа

Ответ верный ВСЕ: 1 2 3 4

3.12.3. Справедливы ли утверждения о том, что «имидж всегда динамичен и формируется на основе миссии и целей компании»?

ДА НЕТ

3.12.4. После выработки основополагающих элементов имиджа (компании, товара, человека и т.п.) обычно составляется план мероприятий по его «раскрутке», где должны быть ответы как минимум на три вопроса: «что?», «где?», «как?»

Расставьте к этим вопросам планируемые действия коммуникатора:

-«донести до потребителя»

-«разместить сообщение»

-«это делать»

Правильный ответ:

«что?» донести до потребителя

«где?», разместить сообщения

«как?» это делать

3.12.5. В ниже приведенном тексте по проблемам формирования имиджа российских организаций, товаров и услуг пропущены в различных падежах слова: *имидж, управление репутацией.*

Расставьте их.

В полной мере оценивая свою серьезную экономическую и социальную значимость работы по формированию имиджа, проблемы управления репутацией гораздо сложнее, и трудные в их реализации. Не случайно в этом вопросе сегодня накопилось не мало проблем:

1. Задачи, которые стоят перед корпоративными специалистами в области ПР в России, как правило, отражают не столько реальные проблемы корпораций, сколько представления об образцах западных корпоративных репутаций, стратегические планы, корпоративную мифологию. Поэтому преобладающими имиджевыми образами российских компаний становятся разные варианты тематики стабильности, величия, вечности, эксклюзивности, надежности, державности. Однако сегодня подобные

корпоративные мифы не репрезентативны и мало кого интересуют. В то же время образцы, созданные на опыте западных компаний, побуждают крупные российские корпорации проявлять большую заботу о жестком соблюдении единства корпоративного стиля (от визиток до бланков, от цвета мебели до форменной одежды сотрудников).

2. Для успешной деятельности российских пиэременов по формированию деловой репутации компаний важно руководству их предоставлять специалистам реальное видение того, что ожидает компанию и чего она способна достичь. В ряде случаев такое представление имеется, но оно не очень отчетливо и не структурировано, что означает частичную потерю его ценности.

Когда мы говорим об **имидже**, имеется в виду не средство для завоевания внимания потребителя, а скорее способ реагирования на требования определенной сегментной группы.

Кроме того, имидж способствует формированию среди сотрудников атмосферы «единой команды», укреплению веры в свои силы и достижения успеха компании, поддержанию оптимизма в отношении ее будущего, что позволяет создавать «бесконфликтную среду», повысить эффективность работы, привлечь новых квалификационных специалистов и удерживать имеющихся.

Обычно работа по разработке **имиджа** и его поддержка ведется ПР - менеджерами и руководством компании (главный носитель образа) в двух основных формах:

- единый образ компании для потребителей, партнеров, общественности.
- объединяющее начало для сотрудников.

Для того чтобы создать легко узнаваемое лицо компании, запоминающийся **имидж**, необходимо задействовать некоторые частные составляющие (стиль руководства, качество продукции и предоставляемых услуг, элементы организационной культуры, персонал) и объединить их в единое целое, создать общую картину.

Многие специалисты полагают, что целое всегда будет больше, чем сумма слагаемых

3. России никогда еще не удавалось обеспечить весь комплекс корпоративных требований. Само их существование оказывалось избыточным. Ориентация корпораций на повышение качества, профессиональной работы и оптимальное использование информации, побуждает тщательно анализировать все материалы о них, появляющиеся в прессе, особенно в изданиях, ориентированных на их целевую аудиторию или клиентуру.

Подобная избирательность, определяющая их уязвимость, ведет к большой зависимости корпораций от добросовестности и квалификации определенных газет, позиции ряда журналистов, от уровня информационной агрессии конкурентов. Из-за подобной зависимости отходят в сторону многие дорогостоящие рекламные кампании корпораций и исчезают все мифы, которые стремится навязать общественности корпоративный ПР. Но главное — очень мало по сравнению, скажем, с затратами на внешнюю рекламу, уделяется внимания энергичной и качественной работе с клиентами, включая тех, кто оказался привлеченным благодаря рекламным кампаниям корпорации.

Привлечение внимания к корпорации — дело вполне реальное. Иное дело — обеспечение стабильной заинтересованности общественности за счет конструктивной работы с клиентурой. Последнее в России ставится как приоритетная задача. Самые успешные, корпорации, добившиеся устойчивого авторитета своих брэндов (пиво, сотовая связь и др.), все чаще сталкиваются с проблемой снижения результативности растущих расходов на прямую рекламу. Все

это только укрепляет зависимость корпораций от отношения к ним средств массовой информации.

4. Располагающие квалифицированным менеджментом компании очень серьезно относятся к внутрикорпоративному ПР (так называемому *internal PR*), т.е. к информации, предназначенной для персонала (корпоративным изданиям, социальным мероприятиям и т.д.). Это — очень серьезная сфера имиджевой работы. Однако при этом важно в полной мере учитывать, что подобная устойчивость обусловлена в первую очередь изолированностью внутренней сферы от внешней среды. Когда же персонал компании сталкивается с негативной информацией о ней из внешних источников, почти невозможно уравновесить или нивелировать ее разрушительный эффект.

5. Используя в российской действительности заданные стандарты корпоративного **имиджа**, российские корпоративные структуры не всегда учитывают то, что эти образцы были созданы в обществах со стабильной политической и социальной средой, жестко структурированных по профессиональным и локальным интересам, с более усредненной информацией, где роль телевизионных потребительских и политических стандартов намного выше, чем в России. По сравнению с ними, отечественная практика нестабильна, разнородна, открыта для самых разноплановых воздействий. К тому же у нас к прямой пропаганде относятся с недоверием.

6. Как убеждает опыт, стремление отечественных корпораций сконструировать и представить обществу свою философию, мифологию, выгодно позиционировать себя в целевых аудиториях реализовать как правило, не удается. Если обобщить результаты, сложившейся практики, можно сделать следующие выводы: корпоративные рекламные кампании не обеспечивают стабильный **имиджевый** эффект, если они:

- не соответствуют онлайн-овому, ежедневному или еженедельному формату средств массовой информации и прерываются хотя бы на короткое время;
- доводят до сознания аудитории не товарный брэнд, а наименование компании;
- обеспечивают аудиторию простыми способами коммуникации;
- ограничивают свою аудиторию из-за навязывания общественности представлений об особом характере эксклюзивности, предлагаемых услуг или товаров;
- игнорируют наличие ряда уровней и качества потребления информации в каждой целевой аудитории (федеральные СМИ, региональные СМИ, прямое информационное обеспечение на работе, а также возможности длительного использования информации).

Чтобы полнее оценить результативность применяемых методов формулирования корпоративных **имиджей** России, нужно иметь представление о том:

- 1) сколько имеющихся на рынке компаний известно исследователю - пиаровцу не только по названиям;
- 2) какое число корпоративных имен обуславливают появление в сознании исследователя позитивной реакции;
- 3) много ли имеется наружной и иной рекламы, на основе которой даже при беглом взгляде реально понять: что, по какой цене и по какому адресу предлагается нам приобрести;

3.13. Специалисты, обеспечивающие коммуникационный процесс

3.13.1. Выше неоднократно употреблялось слово «коммуникатор». Коммуникатор – это профессия будущего, статус которой будет постоянно возрастать при продвижении к информационной цивилизации. (Слово «коммуникатор» не следует путать с «коммутатором» - это электромеханическое или электронное устройство, обеспечивающее включение, переключение, отключение определенных сигналов в электрической цепи).

Сегодня в перечне специальностей такой профессии нет и ее замещают специалисты, которые имеют названия типа «сотрудник пресс-службы», «работник отдела по связям с общественностью», «рекламист», «имиджмейкер» и др. Все они так или иначе связаны с коммуникационным процессом, управляют отдельными его звеньями и связаны с прессой и СМИ. Средства массовой информации – это тот самый элемент коммуникационной технологии, без которого невозможна эффективная связь практически любой организации с окружающей ее социальной средой.

От того, насколько профессионально «поставлена» связь организации со средствами коммуникаций, зависит, как воспринимает организацию общественность.

Если организация ставит перед собой более масштабные коммуникационные цели – обеспечить не только своевременное качественное информирование аудитории, но и добиться определенного уровня взаимопонимания и сотрудничества с различными социальными группами и организационными структурами, ей для решения таких задач потребуются более сложные технологии, включающие в себя разнообразные методы, приемы, операции и процедуры.

Весь комплекс этих и других проблем призван решать коммуникационный менеджмент как наука, а как профессия, обеспечивающая регулирование потоков информационного взаимодействия, - это менеджер по коммуникациям или просто – коммуникатор.

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

3.13.2. Менеджер по коммуникациям или просто – коммуникатор

Какие будут его функциональные обязанности?

1.Прежде всего - выработка коммуникационной политики: определение целей коммуникации, путей их достижения, содержание распространяемой на целевые аудитории информации, планирование обратной связи.

2. Коммуникатор должен вместе со своими помощниками организовать проведение необходимой аналитико–прогностической работы, сам, при этом, имея необходимую социологическую, психологическую, журналистскую подготовку.

3. Его работе значительно место будут занимать вопросы, связанные с выявлением и решением коммуникационных проблем. Речь идет об организации постоянной работы по сбору обработке информации о внутренней и внешней среде организации. На основе анализа информации будут выработываться рекомендации, которые составят основу коммуникационной политики организации.

4.Для реализации коммуникационной политики коммуникатору необходимо разработать соответствующую технологию, в которой будут определены средства и методы достижения надежного контакта с целевой аудиторией и, что не мене важно – предусмотрены механизмы учета и оперативного влияния на ответную реакцию целевой аудитории.

Перечень проблем и задач, решаемых коммуникатором довольно широк и разносторонний, но важно уяснить, что главное в его работе по управлению коммуникационным процессом - это достижение взаимопонимания и сотрудничества организации со своей общественностью. Для того чтобы добиться

взаимопонимания и сотрудничества со своей общественностью, необходимо выполнить как минимум три условия:

- обеспечивать широкое и адекватное информирование, как всей общественности, так и отдельных специализированных групп;
- организовать эффективную обратную связь с информируемыми группами;
- привлечь общественность к участию в процессах обсуждения и принятия решений, связанных с интересами различных социальных групп.

Как уже отмечалось выше профессия коммутатор – это профессия XXI века. В двадцатом столетии многочисленные обязанности менеджера по коммуникациям выполняли различного рода специалисты, практики, круг профессиональных обязанностей которых решал одну или несколько граней из числа многочисленных направлений деятельности коммуникатора.

Кратко опишем профессии, обеспечивавшие коммуникационный процесс в истекшем столетии.

3.13.3. Менеджер паблик рилейшнз как профессия. Паблик рилейшнз – это, в первую очередь, коммуникативная дисциплина, направленная на организацию коммуникативного пространства в режиме, благоприятном для объекта ПР. В задачи ПР не входит управление всеми сообщениями из различных источников, а создавать в рамках данного коммуникативного пространства среду, благоприятную для своих объектов. Эта задача более узкая, чем менеджера по коммуникациям.

Пиармены ведут борьбу за попадание в фокус общественного мнения, борются за сбалансированность положительных и отрицательных высказываний на объекте ПР. Специалисты по связям с общественностью, опираясь на коммуникативные потоки масс-медиа или слухов, готовят свои варианты сообщений.

Менеджеры паблик рилейшнз призваны управлять позитивной известностью фирмы или человека.

ПР представляет собой инструментарий работы со свободным человеком, где основным инструментом является убеждение. Если многие средства воздействия, включая рекламу, строятся на прямом воздействии, то для ПР характерным является косвенное воздействие, поскольку прямое воздействие обычно населением встречается настороженно, болезненно. ПР отличается от рекламы тем, что работает не на платных, а на бесплатных страницах газет. ПР работает как с внутренней (свои сотрудники организации) так и внешней (поставщики, клиенты, конкуренты, инвесторы, фискальные органы и т.д.) аудиториями, постоянно контролируя и внося изменения в коммуникативные потоки, где затрагиваются интересы организации.

Зарубежная многолетняя практика работы менеджеров ПР свидетельствует о том, роль специалистов в организации коммуникационного процесса в последнее время связана с их определенной специализацией как во «внешнем плане», так и «внутриорганизационном»:

1. «Техник коммуникации» - специалист, занимающийся производством ПР-материалов разного рода. Он не принимает решения, но занимается их осуществлением.

2. «Менеджер коммуникации» - специалист, систематически разрабатывающий планы кампаний и руководящий их осуществлением, вырабатывающий рекомендации для администрации. Эта вторая роль включает в себя набор трех «субролей»:

- менеджер – эксперт – исследует и определяет ПР - программы, разрабатывая их;
- менеджер, облегчающий установление двухсторонних коммуникаций между организацией и ее публикой;
- менеджер, помогающий принимать решения по ПР-проблемам другим людям в организации (или членам организации-клиента, если исполняющий эту роль менеджер работает в ПР-агентстве).

Рекламист. Реклама лишь часть коммуникационного процесса и одна из составляющих общего маркетингового комплекса. Исходя из этого рекламист- это важная и необходимая профессия в коммуникации с потребителями, широкими слоями общественностью, но они выполняют ограниченный круг задач в управлении информационными потоками.

Как только возникает необходимость комплексной коммуникации, менеджер по рекламе, должен принять участие в разработке маркетингового коммуникационного плана, в котором различные элементы коммуникаций дополняли бы друг друга, например, для увеличения продаж. В другом случае рекламист будет выполнять роль субподрядчика в проведении каких либо ПР-акций или в решении определенных коммуникационных задач политического или социально-экономического плана.

xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

3.13.4. Пресс-секретарь представляет собой один из типов коммуникаторов, которые работают методом прямого коммуникативного воздействия.

С одной стороны, - он предлагает информацию, интересующую журналистов (обычно журналисты настроены на то, что от них пытаются скрыть наиболее важную информацию!). А с другой, заинтересовано проводит информационную линию своей организации, являясь рупором, лицом администрации. Умелое сочетание двух разнонаправленных интересов и составляет сущность профессионализма в работе пресс-секретаря. Интеллектуально сильный пресс-секретарь должен побеждать «противника».

Пресс-секретарь выступает как цензор, перекрывающий выход негативной информации, публичный толкователь и искусный комментатор бессодержательных, неудачных высказываний руководства, ошибочных действий организации.

Активное порождение новой информации – свидетельство высокого качества сотрудника пресс-службы.

Свои обязанности пресс-секретарь в состоянии выполнить, если он будет наделен определенными правами и властью.

xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

3.13.5. Спичрайтер. Сложное слово, состоящее из двух английских: спич - краткая приветственная застольная речь и райтер - писать. Другими словами это профессионалы, участвующие в создании документов для руководителей, текст которых произносит сам лидер. Живая речь в коммуникационном процессе помогает рационально решать многие проблем в человеческом общении:

- это непосредственный контакт с живой аудиторией;
- создается возможность диалогического, двухстороннего общения;
- помогает демонстрировать открытость организации, тем самым ее «персонализировать»;
- увеличивает престиж выступающего и его организации;
- напрямую доносит мнение организации до аудитории;
- предоставляет авторитетный материал для последующих этапов коммуникации.

Невидимая, но важная роль спичрайтеров в коммуникации, порой на нет, сводит их усилия, из-за того, что руководители просто не умеют говорить. Известно, что наиболее преуспевающие ораторы и дикторы изучали искусство речи годами, тем не менее, продолжали упражняться. Успех коммуникации во многом определяется умением лидера организации (тем более государства!) говорить и выступать.

xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

3.13.6. Спиндоктор как профессия. Это новое для нас слово, в смысловом значении означает «исправление освещение события в масс-медиа», после того как информационное развитие приняло неблагоприятный оттенок. Слово «спин» означает «кручение, верчение». То есть это подача событий в более благоприятном виде. На современном языке мы можем определить эту область как менеджмент новостей. Такой менеджмент особенно значим в кризисных ситуациях. Технология деятельности спиндокторов «проста» - они пытаются сделать за журналиста его работу:

- если целью сообщения журналиста является факт, то спиндоктор дает его интерпретацию (при этом даже утечка факта делается ради той или иной интерпретации);
- целевой аудиторией для журналиста является массовая аудитория, а для спиндоктор – сами журналисты (для достижения через их посредничество массовой аудитории);
- обычно журналист в коммуникативный процесс входит в начале его, а спиндоктор – в любой его точке.

Спиндоктор организует и реорганизует событие в его коммуникативной плоскости. Основным аспектом каждого организуемого события становятся его последствия для массовой аудитории («как это аукнется?»). Каждый шаг измеряется из этой перспективы. С позиции спиндоктора главенствующим оказывается чисто коммуникативный аспект. С социально – политической точки зрения работа спиндоктора – это скрытое управление прессой. Спиндоктор работает в вербальной и невербальной сферах, управляя циклом возможного прохождения новостей в СМИ.

В своем управленческом влиянии (а вернее манипулировании) спиндоктор может по разному воздействовать на «жизнь» события в новостной его плоскости:

- подготовить соответствующим образом общественность к ожидаемому событию;
- проведением самого события;
- освещение события средствами ТВ и радио;
- освещение события средствами газет;
- комментариями к событию;
- упоминания события в списке однородных событий;
- ссылке на событие в качестве подтверждения какой-то тенденции.

В руках спиндоктора или продолжение жизни события с помощью специально сконструированного цикла прохождения новостей, или возможно и обратное – торможение ситуации. Другими словами – он управляет событиями.

Успешно решать названные выше задачи по управлению информацией в коммуникационном процесс позволяет то, что обычно спиндоктор опирается на свой личный авторитет, личные знакомства с журналистами и знание им информационной инфраструктуры. Эти обстоятельства позволяют спиндоктору использовать, например, через знакомых журналистов «утечку информации», организовать соответствующую заказную реакцию на выступления оппонента, чтобы уменьшить его значимость, распространить созданные им слоганы, лозунги и т.п.

Как видно, современное коммуникативное пространство - это довольно «субъективная материя», в которой спиндоктор широко использует правило первого звонка – первым давать интерпретацию событий (массовое сознание надежнее воспринимает первую информацию).

Известно, что информационное пространство современного общества формируется в результате работы нескольких мощных информационных источников. Если при этом возникает информационная асимметрия, которая кем-то может быть использована, спиндоктор старается исправить ситуацию – поправить отрицательное освещение того или другого события в новостях или самому породить необходимые

новости, чтобы потенциально привлечь внимание массового сознания как раз к своей интерпретации происходящих событий.

xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

3.13.7. Имиджмейкер как профессия. В отечественной литературе «имидж» обычно понимается как искусственно сформированный образ чего-либо: товара, фирмы, политика. Имиджмейкеры – это специалисты, которые посредством соответствующих каналов «упаковывают» товар, организацию, человека в такую упаковку, наделяют его такими чертами, которые бы понравились покупателю или вдохновили избирателей. Анализируя практику работы имиджмейкеров по целенаправленному формированию имиджа, можно заметить определенный алгоритм в их деятельности:

- выявление сложившегося у аудитории представления об объекте, чей имидж предстоит сформировать,
- выявление предпочтений и ожиданий аудитории от претендующего на позитивный имидж объекта,
- с учетом ожиданий и предпочтений, конструирование имиджа объекта,
- разработка плана формирования имиджа, выбор каналов информации,
- непосредственное формирование имиджа,
- контроль за реализацией плана, замер промежуточных результатов, необходимая корректировка плана и последующих действий,
- мониторинг сформированного имиджа, коммуникативные меры по его поддержанию, или модернизации.

Формированием имиджа обычно занимаются ПР-специалисты, рекламные агентства, или специально создаваемые группы. К процессу формирования имиджа полезно привлекать «фокусные» и «экспертные» группы.

Специалисты по формированию образов в большей части имеют дело не с теми имиджами, которые формируются в сознании индивида путем непосредственного общения с бесчисленной гаммой обстоятельств повседневной жизни, а с теми, которые касаются восприятия определенной организации или личности. Последние складываются под воздействием их практических действий, устных заявлений, печатных материалов и других сообщений, которые сами по себе уже содержат элементы образа (имиджа).

xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

3.13.8. Переговорщик – человек умеющий вести переговоры. Технология переговоров это своего рода коммуникативных двухсторонний процесс, требующий соблюдения определенных правил. До недавнего времени в нашей стране проблеме переговоров не уделялось достаточного внимания, тогда как за рубежом вышли десятки книг, в которых дается масса полезных рекомендаций по научным основам переговорного процесса. В них обстоятельно описывается процедура понимания позиции другой стороны, прописывается методика проникновения в интересы сторон, учат тому, как сформулировать эти интересы, чтобы они согласовывались с собственными интересами. Переговорщики и призваны решать обозначенные выше и другие проблемы в переговорах.

Существуют несколько методик по организации коммуникаций во время переговоров. В качестве примера назовем Гарвардский метод ведения переговоров. Авторы этого метода предлагают альтернативу позиционному препирательству, способ переговоров, предназначенный для быстрого согласного достижения разумных решений. Они сводят технологию переговоров к четырем правилам:

- отделять спор между партнерами от задачи, которую нужно решать,
- сосредотачиваться на выгодах, а не на позициях,

- изобрести несколько вариантов, направленных к взаимной выгоде,
- настаивать на использовании объективных критериев.

Самое главное – в течение всех переговоров переговорщику следует иметь в виду: поставленная задача должна отделяться от человеческих взаимоотношений. Это позволит достигнуть необходимого согласия.

Гарвардский подход стал одним из наиболее распространенным, но, безусловно, к нему не следует относиться, как к единственно возможному и правильному.

xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

3.13.9. Кризисник. Кризисная коммуникация признается в качестве новой области знаний. Количество кризисов не уменьшается, а без научных принципов управления ими, не приходится рассчитывать на лучший исход критической ситуации. Одна из центральных проблем, возникающих при кризисе, это колоссальный дефицит информации, часто потеря доверия к источникам информации, а публика оценивает ситуацию не рационально, а эмоционально.

Ключевой принцип коммуникации во время кризиса «не замыкаться», если случилась беда. Самым эффективным в условиях кризиса является общение. Кризиснику важно очень быстро предоставлять откровенные и полные сведения СМИ и лицам, находящимся в эпицентре событий. Это способствует расползанию слухов и успокаивает нервы общественности. Функции специалиста - кризисника по управлению коммуникациями во время кризиса довольно обширны и не простые:

- занять четкую, но не чересчур прямолинейную позицию организации;
- привлечь к активной работе руководство – оно должно находиться в критическом месте, появляться на публике. Кризисами из кабинетов не управляют;
- организовать поддержку позиции организации к кризису со стороны известных аналитиков, ведущих информационных каналов, специалистов, юристов;
- вместе с руководством организации принять меры по централизации коммуникации. Срочно назначить человека, уполномоченного выступать с заявлениями от имени организации, или взять эти функции на себя, сформировав, в необходимых случаях, соответствующую информационную бригаду;
- наладить сотрудничество с СМИ, сделав все возможное, чтобы журналисты не искали сенсацию, броские факты, а были друзьями – оппонентами организации, настойчиво разъясняя им свою точку зрения относительно кризиса;
- постоянно информировать, настолько это возможно, сотрудников организации;
- избегать излишнего нагнетания отдельных ситуаций. Эмоциональный стресс публики не следует усиливать эмоциями коммуникатора.
- думать заранее о позиционировании организации после преодоления кризиса;
- постоянно держать руку на пульсе мнений своих сотрудников, потребителей, поставщиков, инвесторов, а в случае необходимости и широкой общественности. Проверять, как срабатывают информационные сообщения, определять коэффициент их полезного действия, вносить необходимые коррективы и др..

Вряд ли в штатных расписаниях, появится должность «кризисник», но правила действий в кризисных ситуациях должны знать специалисты коммуникативного процесса.

.xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

Лоббист. Обычно под лоббизмом понимают «торговлю влиянием». Существует особая категория людей, чьи услуги базируются не на знании предмета, а на политических связях. Они «проталкивают» через чиновников различные заявки, законопроекты и т.д. В общественности понятие лоббизма имеет отрицательный оттенок, однако «торговля влиянием» была, есть и будет. Формирование групп влияния – это одна из функций служб связей с общественностью и одновременно – специфическая технология из арсенала коммуникационного менеджмента. Практика взаимоотношений организационных структур в условиях рынка породила лоббистов. Стремление властей и общественности взять «торговлю влиянием» под контроль, сделать ее гласной нигде еще не увенчивалась успехами. Создать систему защиты против злоупотреблениями связями весьма не просто.

xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

3.13.10. Специалист по слухам. Слух как коммуникативная единица является достаточно весомым компонентом массового общения. Исследования показывают, что две трети людей попадают под влияние слухов. Слух как само транслирующееся сообщение содержит информацию, принципиально умалчиваемую СМИ. Это – ответ на общественное желание, представление. Реально слух – это общение толпы и коммуникаторы не могут игнорировать его силы воздействия на общественное мнение людей.

Американские специалисты предлагают нижеследующие меры в борьбе со слухами:

1. Прежде чем приступить к планированию и какому-либо корректирующему действию, проанализировать масштабы распространения, серьезность причин и влияние слухов.

2. Проанализировать конкретные причины, мотивы и источники распространения слухов.

3. Поговорить с людьми, на которых подействовали слухи или которые понесли убытки вследствие их распространения, добиться взаимопонимания с ними, высказать свою обеспокоенность по поводу распространения слухов и готовность активно бороться с ними.

4. Без промедления (и масштабно, если это необходимо) предоставить полную и идентичную информацию по поводу конкретного дела.

5. Пресечь ложные слухи с помощью контрслухов, поручив это надежным коллегам или доверенным лицам.

6. Собрать вместе официальных и неформальных лидеров, тех, кто формирует общественное мнение, и других влиятельных людей, чтобы обсудить и прояснить ситуацию, заручиться их поддержкой.

7. Распространяя правду, избегать ссылок на слухи. Нет необходимости самому повторять слухи до тех пор, пока они не приобрели огромных масштабов. Если же это произошло, нужно идти к людям и публично изобличать тех, кто распространяет слухи.

8. Провести собрание с ответственными лицами и другими влиятельными людьми на местном уровне, чтобы в случае необходимости опровергнуть слухи¹.

И все же самый эффективный путь борьбы со слухами коммуникатора – это предупреждение ситуаций, их порождающих. Главное заключается в том, чтобы быстро и точно оповещать людей и придерживаться принципа постоянной двухсторонней коммуникации. А если слухи все-таки начали распространяться, нужно противодействовать им немедленно с тем, чтобы контролировать их.

1.

Выше были названы основные профессии тех людей, которые сегодня участвуют в управлении информационными потоками. Современный бум информатизации внесет коррективы в перечень специальностей коммуникационного менеджмента, наполнит их работу новым содержанием и привнесет новое в название профессий.

Вопросы для самопроверки знаний

3.13.1. Являются ли синонимами слова «коммуникатор» и «коммутатор»?

ДА

НЕТ

3.13.2. Как называется специалист, призванный выполнять следующие функциональные обязанности?

Прежде всего - выработка коммуникационной политики: определение целей коммуникации, путей их достижения, содержание распространяемой на целевые аудитории информации, планирование обратной связи. Он должен вместе со своими помощниками организовать проведение необходимой аналитико-прогностической работы, сам, при этом, имея необходимую социологическую, психологическую, журналистскую подготовку.

В его работе значительно место будут занимать вопросы, связанные с выявлением и решением коммуникационных проблем. Речь идет об организации постоянной работы по сбору информации о внутренней и внешней среде организации. На основе анализа информации будут выработываться рекомендации, которые составят основу коммуникационной политики организации.

Для реализации коммуникационной политики ему необходимо разработать соответствующую технологию, в которой будут определены средства и методы достижения надежного контакта с целевой аудиторией и, что не менее важно – предусмотрены механизмы учета и оперативного влияния на ответную реакцию целевой аудитории.

Перечень проблем и задач, решаемых им довольно широк и разносторонний, но важно уяснить, что главное в его работе по управлению коммуникационным процессом - это достижение взаимопонимания и сотрудничества организации со своей общественностью. Для того чтобы добиться взаимопонимания и сотрудничества со своей общественностью, необходимо выполнить как минимум три условия:

- *обеспечивать широкое и адекватное информирование, как всей общественности, так и отдельных специализированных групп;*
- *организовать эффективную обратную связь с информируемыми группами;*
- *привлечь общественность к участию в процессах обсуждения и принятия решений, связанных с интересами различных социальных групп.*

Ответ - КОММУНИКАТОР

3.13.3. Имеются ли отличия в функциональных обязанностях менеджера публичных отношений и менеджера по коммуникациям?

ДА

НЕТ

3.13.4. Как называется должность одного из участника коммуникационного процесса с ниже изложенными профессиональными обязанностями?

Он представляет собой один из типов коммуникаторов, которые работают методом прямого коммуникативного воздействия.

С одной стороны, - он предлагает информацию, интересующую журналистов (обычно журналисты настроены на то, что от них пытаются скрыть наиболее важную информацию!). А с другой, заинтересовано проводит информационную линию своей организации, являясь рупором, лицом администрации. Умелое сочетание

двух разнонаправленных интересов и составляет сущность профессионализма в его работе. Интеллектуально сильный ОН секретарь должен побеждать «противника».

ОН выступает как цензор, перекрывающий выход негативной информации, публичный толкователь и искусный комментатор бессодержательных, неудачных высказываний руководства, ошибочных действий организации.

Активное порождение новой информации – свидетельство его высокого качества.

Свои обязанности он в состоянии выполнить, если он будет наделен определенными правами и властью

Ответ - Пресс-секретарь

3.13.5. Как называются профессионалы, участвующие в создании документов для руководителей, текст которых произносит сам лидер?

Ответ - Спичрайтеры

3.13.6 В помещенном ниже тексте, пропущено слово, обозначающее профессию одного из специалистов коммуникационного процесса. Вставьте это слово!

Это новое для нас слово, в смысловом значении означает «исправление освещения события в масс-медиа», после того как информационное развитие приняло неблагоприятный оттенок. То есть это подача событий в более благоприятном виде. На современном языке мы можем определить эту область как менеджмент новостей. Такой менеджмент особенно значим в кризисных ситуациях. Технология деятельности этих специалистов «проста» - они пытаются сделать за журналиста его работу:

- если целью сообщения журналиста является факт, то **спиндоктор** дает его интерпретацию (при этом даже утечка факта делается ради той или иной интерпретации);
- целевой аудиторией для журналиста является массовая аудитория, а для **спиндоктора** – сами журналисты (для достижения через их посредничество массовой аудитории);
- обычно журналист в коммуникативный процесс входит в начале его, а **спиндоктор** – в любой его точке.

Спиндоктор организует и реорганизует событие в его коммуникативной плоскости. Основным аспектом каждого организуемого события становятся его последствия для массовой аудитории («как это аукнется?»). Каждый шаг измеряется из этой перспективы. С позиции **спиндоктора** главенствующим оказывается чисто коммуникативный аспект. С социально – политической точки зрения работа **спиндоктора** – это скрытое управление прессой. **Спиндоктор** работает в вербальной и невербальной сферах, управляя циклом возможного прохождения новостей в СМИ.

В своем управленческом влиянии (а вернее манипулировании) **спиндоктор** может по разному воздействовать на «жизнь» события в новостной его плоскости:

- подготовить соответствующим образом общественность к ожидаемому событию;
- проведением самого события;
- освещение события средствами ТВ и радио;
- освещение события средствами газет;
- комментариями к событию;
- упоминания события в списке однородных событий;
- ссылке на событие в качестве подтверждения какой-то тенденции.

В руках **спиндоктора** или продолжение жизни события с помощью специально сконструированного цикла прохождения новостей, или возможно и обратное – торможение ситуации. Другими словами – он управляет событиями.

Успешно решать названные выше задачи по управлению информацией в коммуникационном процесс позволяет то, что обычно **спиндоктор** опирается на свой личный авторитет, личные знакомства с журналистами и знание им информационной инфраструктуры. Эти обстоятельства позволяют **спиндоктору** использовать, например, через знакомых журналистов «утечку информации», организовать соответствующую заказную реакцию на выступления оппонента, чтобы уменьшить его значимость, распространить созданные им слоганы, лозунги и т.п.

Как видно, современное коммуникативное пространство - это довольно «субъективная материя», в которой **спиндоктор** широко использует правило первого звонка – первым давать интерпретацию событий (массовое сознание надежнее воспринимает первую информацию).

Известно, что информационное пространство современного общества формируется в результате работы нескольких мощных информационных источников. Если при этом возникает информационная асимметрия, которая кем-то может быть использована, **спиндоктор** старается исправить ситуацию – поправить отрицательное освещение того или другого события в новостях или самому породить необходимые новости, чтобы потенциально привлечь внимание массового сознания как раз к своей интерпретации происходящих событий.

Ответ - Спиндоктор

3.13.7. Известно, что алгоритмом деятельности имиджмейкеров являются:

- выявление сложившегося у аудитории представления об объекте, чей имидж предстоит сформировать,
- выявление предпочтений и ожиданий аудитории от претендующего на позитивный имидж объекта,
- с учетом ожиданий и предпочтений, конструирование имиджа объекта,
- разработка плана формирования имиджа, выбор каналов информации,
- непосредственное формирование имиджа,
- контроль за реализацией плана, замер промежуточных результатов, необходимая корректировка плана и последующих действий,
- мониторинг сформированного имиджа, коммуникативные меры по его поддержанию, или модернизации.
- **создание брэнда, торговой марки, логотипа**

Из алгоритма исключите неверное утверждение

3.13.8. Переговорщик - это профессия или умение правильно вести переговоры?

Профессия

Умение

3.13.9. Кризисная коммуникация признается в качестве новой области знаний. Количество кризисов не уменьшается, а без научных принципов управления ими, не приходится рассчитывать на лучший исход критической ситуации. Одна из центральных проблем, возникающих при кризисе, это колоссальный дефицит информации, часто потеря доверия к источникам информации, а публика оценивает ситуацию не рационально, а эмоционально.

Ключевой принцип коммуникации во время кризиса «не замыкаться», если случилась беда. Самым эффективным в условиях кризиса является общение.

Кризиснику важно очень быстро предоставлять откровенные и полные сведения СМИ и лицам, находящимся в эпицентре событий. Это способствует расползанию слухов и успокаивает нервы общественности. Функции специалиста - кризисника по управлению коммуникациями во время кризиса довольно обширны и не простые:

- *занять четкую, но не чересчур прямолинейную позицию организации;*
- *привлечь к активной работе руководство – оно должно находиться в критическом месте, появляться на публике. Кризисами из кабинетов не управляют;*
- *организовать поддержку позиции организации к кризису со стороны известных аналитиков, ведущих информационных каналов, специалистов, юристов;*
- *вместе с руководством организации принять меры по централизации коммуникации. Срочно назначить человека, уполномоченного выступать с заявлениями от имени организации, или взять эти функции на себя, сформировав, в необходимых случаях, соответствующую информационную бригаду;*
- *наладить сотрудничество с СМИ, сделав все возможное, чтобы журналисты не искали сенсацию, броские факты, а были друзьями – оппонентами организации, настойчиво разъясняя им свою точку зрения относительно кризиса;*
- *постоянно информировать, настолько это возможно, сотрудников организации;*
- *избегать излишнего нагнетания отдельных ситуаций. Эмоциональный стресс публики не следует усиливать эмоциями коммуникатора.*
- *думать заранее о позиционировании организации после преодоления кризиса;*
- *постоянно держать руку на пульсе мнений своих сотрудников, потребителей, поставщиков, инвесторов, а в случае необходимости и широкой общественности. Проверять, как срабатывают информационные сообщения, определять коэффициент их полезного действия, вносить необходимые коррективы.*

Исчерпывается ли этим перечнем обязанности кризисника в организации коммуникационного процесса?

ДА

НЕТ

3.13.10. Специалист по слухам. Слух как коммуникативная единица является достаточно весомым компонентом массового общения. Исследования показывают, что две трети людей попадают под влияние слухов. Слух как само транслирующееся сообщение содержит информацию, принципиально умалчиваемую СМИ. Это – ответ на общественное желание, представление. Реально слух – это общение толпы и коммуникаторы не могут игнорировать его силы воздействия на общественное мнение людей.

Американские специалисты предлагают нижеследующие меры в борьбе со слухами:

1. *Прежде чем приступить к планированию и какому-либо корректирующему действию, проанализировать масштабы распространения, серьезность причин и влияние слухов.*

2. *Проанализировать конкретные причины, мотивы и источники распространения слухов.*

3. *Поговорить с людьми, на которых подействовали слухи или которые понесли убытки вследствие их распространения, добиться взаимопонимания с ними,*

высказать свою обеспокоенность по поводу распространения слухов и готовность активно бороться с ними.

4. Без промедления (и масштабно, если это необходимо) предоставить полную и идентичную информацию по поводу конкретного дела.

5. Пресечь ложные слухи с помощью контрслухов, поручив это надежным коллегам или доверенным лицам.

6. Собрать вместе официальных и неформальных лидеров, тех, кто формирует общественное мнение, и других влиятельных людей, чтобы обсудить и прояснить ситуацию, заручиться их поддержкой.

7. Распространяя правду, избегать ссылок на слухи. Нет необходимости самому повторять слухи до тех пор, пока они не приобрели огромных масштабов. Если же это произошло, нужно идти к людям и публично изобличать тех, кто распространяет слухи

Как вы полагаете названные американскими специалистами меры в борьбе со слухами могут ли в полном объеме применены в России?

ДА

НЕТ

Глава 4. Особенности управления информационными потоками внутри фирмы

4.14. Информационно - психологические каналы связей с персоналом

В предыдущих параграфах рассматривались общие процедуры и критерии в управлении информационными потоками, исходящими от коммуникатора в основном во внешнюю среду.

4.14.1. Но коммуникационный менеджмент решает массу задач и в другом векторе своих усилий – внутреннем – *воздействие на поведение работающих в организации людей*. Задачи в этом векторе усилий не менее значимы и сложные, поскольку речь идет:

- о формировании необходимых отношений в организации,
- повышении уровня организационной культуры,
- формировании корпоративного духа и чувства ответственности,
- предупреждению кризисов в организации и т. д.

При принципиально одинаковых принципах и этических нормах коммуникационного менеджмента, в управлении внутрифирменными потоками информационного воздействия прослеживается своя специфика, свои формы и методы работы на всех этапах коммуникаций. Причин тому множество, но определяющими являются три:

- другие средства для информации публики – работающих в организации людей,
- главным объектом воздействия является человек, или малая группа, а не большие целевые аудитории,
- люди в организации находятся в зависимых отношениях;
- состав работающих в основном постоянный, а целевые задачи переменные.

xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

4.14.2. Современному менеджменту приходится учитывать существенный рост значения «человеческого капитала» в деятельности фирмы и одновременно – радикальные изменения качества этого капитала.

Организацию можно представлять не только как множество социальных связей, информационных потоков, типов публики, это еще и множество человеческих индивидуальностей. Поэтому психологические, а не материальные, аспекты коммуникаций занимают в «человеческом факторе» определяющее значение (не хлебом единым силен человек!).

Менеджерам приходится все больше:

- вклиниваться в деликатную сферу человеческих взаимоотношений на предприятиях,
- стремится гармонизировать внутрифирменные отношения
- цель - формирование единой эффективно работающей команды.

Но на этом пути они сталкиваются с множеством сложных проблем, значительная часть которых порождена *изъянами во внутрифирменных коммуникациях*.

В 70-90 годы западные теоретики и практики коммуникационного менеджмента много сделали для того, чтобы создать эффективную сеть этих коммуникаций. Базируясь на двухстороннем движении информации, они крайне важны не только для включения персонала в процесс принятия решения, но и изменению поведения работающих, в их отношении к труду, целям организации и др. Тем не менее, и по сей день в данной области, особенно в организациях России существует немало проблем:

- отдается предпочтение одностороннему типу внутрифирменных коммуникаций,
- написанию массы бумаг, вместо делового общения,
- во многих организациях вообще никто не занимается организацией коммуникаций с персоналом и др.
- xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

4.14.3. С целью повышения качества внутриорганизационного коммуникационного менеджмента управленцам в своей работе необходимо учитывать ряд обстоятельств:

- специфику внутриорганизационной целевой аудитории,
- особенности средств информации,
- своеобразие задач и целей коммуникационного процесса.

Рассмотрим эти три обстоятельства более обстоятельно.

Что же собой представляет т.н. целевая аудитория: работающие в организации люди?

Для внутри организационного коммуникационного менеджмента особенностью является то, что:

1. целевая аудитория для информационного воздействия является постоянная, но по своим внутригрупповым интересам, потребностям может сильно отличаться, тем самым как бы существует несколько аудиторий, интересы и потребности которых диктуются характером их работы:

- одни работники занимаются производством продуктов или услуг.
- другие осуществляют производственные коммуникации, благодаря чему организация действует,
- третьи распределяют и продвигают продукцию,
- четвертые следят за приспособлением организации к постоянно меняющимся условиям внешней системы организации и др.

Содержание, периодичность и качество информационных потоков для названных выше четырех подсистем будет разная.

2. публика организации, находясь в системе зависимых отношений, в своем составе сильно различается по-своему социально-демографическим характеристикам (пол, возраст, стаж работы, национальность, социальный статус, место проживания и т.д.).

Говорить одним языком, выдвигать одни и те же аргументы в такой пестрой аудитории – занятие бесперспективное.

3. настрой работающих по отношению к руководителям организаций (уважают, боятся, остерегаются и т.д.), объединяющей цели, распределению прибыли также бывает полярный.

Одинаковые меры воздействия на поведения работника не могут быть достаточны и рациональны.

4. для любой организации могут быть выделены, по крайней мере, три относительно устойчивых типов работников:

- активная, высоко вовлеченная публика,
- не слишком активные работники, много говорят о своей работе, лояльны к организации, короче - служат, а не «горят» на работе,
- относительно молодые служащие, ощущающие низкую вовлеченность и не полную удовлетворенность.

Убеждать, повелевать, манипулировать, видимо, придется ими по-разному.

xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

Невероятно сложно интегрировать цели, которые призван решить коммуникатор в организации:

- поддерживать репутацию организации,
- выполнять функции «системы раннего предупреждения» организации от неожиданных изменений внутренней среды,
- быть инструментом преодоления отрыва высшего руководства компании от ее персонала,
- весть связь с общественностью, содействуя адаптации персонала к изменениям, происходящим практически непрерывно и т.д.

Вывод: бесконечный перечень всевозможных управленческих задач не может дать единственно целесообразный набор форм и методов работы коммуникатора (целевая аудитория во внешних связях более широкая, а круг проблем, требующих решений коммуникатора, там более узкий).

xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

4.14.4. Перечень современных средства внутрифирменных коммуникаций довольно обширный. Назовем основные, и наиболее распространенные из них:

- внутрифирменные издания (бюллетени, журналы, многотиражные и стенные газеты, информационные листки),
- информационные доски. Важно, чтобы там находилась информация не только исходящая из «верхов», но и из «низов»,
- видеокассеты и внутреннее телевидение,
- внутрифирменные радиостанции и внутрифирменный информационный телефон,
- ящики для предложений и замечаний,
- «дни открытых дверей»,
- собрания, конференции,
- совместные мероприятия для персонала (празднования дней рождения, памятных дат, спортивные состязания между командами сотрудников),
- выставки,
- клубы по интересам.

Есть и другие весьма эффективные каналы и методы осуществления внутрифирменных коммуникаций, со многими из них российские менеджеры достаточно хорошо знакомы, более того имели определенный практический опыт их применения в том или ином виде в прежней централизованной системе управления.

В большинстве случаев, однако, эти методы использовались, скорее, для достижения определенных идеологических и политических целей, нежели для решения конкретных задач роста эффективности работы благодаря лучшему доверию и взаимодействию между управляющим и управляемыми, созданию и поддержания духа «единой команды».

Рыночные отношения требуют от внутрифирменных коммуникаций быть действенным инструментом мотивации труда работников. В современном менеджменте «управление людьми через управление их побуждениями» может осуществляться, прежде всего, с помощью эффективных коммуникаций.

Сегодня стало очевидно, что продуктивность работника определяется не только его профессиональными качествами, но также его самооценкой и отношениями с сослуживцами, «чувством вовлеченности» в дела организации. Поэтому *в сферу «человеческих отношений в организациях» входят такие факторы, как групповая динамика, проблемы оптимизации рабочих мест, и внутрифирменных коммуникаций, проблемы лидерства и субординации, возникновения конфликтов и путей их решения.*

xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

4.14.5. Мировой опыт свидетельствует, что сегодня успех битвы за конкурентоспособность во многом зависит от системы отлаженных и устойчивых внутрифирменных связей и отношений руководства с персоналом фирмы.

В систему этих связей входят следующие направления и задачи коммуникаций в сфере трудовых отношений:

- обеспечить гармоничность личных межличностных коммуникаций сотрудников, обратив особое внимание на двусторонние общения по всей вертикали власти;
- обеспечить во всех внутрифирменных изданиях публикацию не только директивных материалов, но и критических, тех которые интересуют читателей. Издания должны стать трибуной всей организации, а по своему содержанию представлять двухсторонний канал коммуникаций;
- нейтрализовать каналы слухов, тем самым обеспечить успешное соперничество формальных коммуникаций с неформальными;
- создать систему, обеспечивающую информированность персонала о политике руководства, особенно по таким вопросам как социальные гарантии, служебные перемещения, уровне оплате труда наемного персонала и т. п.
- оказывать содействие работникам финансовых служб организации в разъяснении финансовой отчетности и финансовой политики руководства. Финансовая деятельность организации должна быть максимально прозрачной;
- организовать обмен информацией по горизонтали – между структурными подразделениями фирмы. Нередко отношения между персоналом подразделений складывается не просто. Налаженные каналы коммуникаций между ними будут способствовать гармонизации отношений;
- особое внимание уделять предстоящим нововведениям, характер последних не всегда понятен рабочим, и они часто связывают такие процессы с усилением безработицы, снижении оплаты труда и т.п. Установлено, что практически все нововведения принимаются персоналом в лучшем случае с большой осторожностью и зачастую «в штыки». Система коммуникационных мер по внедрению нововведений должна снять эти очаги социальной напряженности;
- налаженные каналы коммуникаций должны обеспечить обучение необходимым мерам безопасности не только новичков, но и достаточно опытных работников;

- важно разъяснять персоналу структуру и функции управления. Во внутрифирменной информации необходимо отражать работу основных уровней управления, причины и характер перемещений менеджеров;
- систематически информировать акционеров компании о планах руководства в области управления акционерным капиталом;
- люди, работающие в организации, должны иметь полное представление о том, как и за что они вознаграждаются;
- большое значение имеет постоянная информация об имеющихся вакансиях;
- по соответствующим каналам информации необходимо представлять новых членов организации, отмечать работу лучших;
- разъяснять действующие правовые нормы и инструкции, оглашать новые распоряжения, законы и т.п.;
- во внутрифирменном коммуникационном менеджменте на первое место должна выходить не прямая коммуникация – сверху вниз, а хорошо налаженная и эффективная обратная связь. Именно она будет являться надежным фундаментом формирования у членов коллектива чувства ответственности и причастности к целям и задачам организации.

Все работники организации должны быть уверены в том, что их мнение очень важно для руководства компании, и они могут высказывать его свободно, и открыто, а руководство всегда готово их выслушать.

Стоит подчеркнуть, что в своеобразных условиях России отечественные коммуникаторы могут использовать определенные аспекты из прежнего опыта партийных и комсомольских организаций, действовавших в прошлом на предприятиях. Речь идет не о содержании, а о формах и методах этой работы.

Вопросы для самопроверки знаний

4.14.1. Но коммуникационный менеджмент решает массу задач и в другом векторе своих усилий – внутреннем – воздействие на поведение работающих в организации людей. Задачи в этом векторе усилий не менее значимы и сложные, поскольку речь идет о формировании необходимых отношений в организации, повышении уровня организационной культуры, формировании корпоративного духа и чувства ответственности, предупреждению кризисов в организации и т. д.

При принципиально одинаковых принципах и этических нормах коммуникационного менеджмента, в управлении внутрифирменными потоками информационного воздействия прослеживается своя специфика, свои формы и методы работы на всех этапах коммуникаций. Причины тому:

- другие средства для информации публики – работающих в организации людей,
- главным объектом воздействия является человек, или малая группа, а не большие целевые аудитории,
- люди в организации находятся в зависимых отношениях;
- состав работающих в основном постоянный, а целевые задачи переменные.

Все ли причины названы?

ДА НЕТ

4.14.2. Современному менеджменту приходится учитывать существенный рост значения «человеческого капитала» в деятельности фирмы и одновременно – радикальные изменения качества этого капитала.

Организацию можно представлять не только как множество социальных связей, информационных потоков, типов публики, это еще и множество человеческих индивидуальностей. Поэтому психологические, а не материальные, аспекты

коммуникаций занимают в «человеческом факторе» определяющее значение (не хлебом единым силен человек!).

Менеджерам приходится все больше вклиниваться в деликатную сферу человеческих взаимоотношений на предприятиях, стремясь гармонизировать их с целью формирования единой эффективно работающей команды. Но на этом пути они сталкиваются с множеством сложных проблем, значительная часть которых порождена изъянами во внутрифирменных коммуникациях.

В 70-90 годы западные теоретики и практики коммуникационного менеджмента много сделали для того, чтобы создать эффективную сеть этих коммуникаций. Базируясь на двухстороннем движении информации, они крайне важны не только для включения персонала в процесс принятия решения, но и изменению поведения работающих, в их отношении к труду, целям организации и др. Тем не менее, и по сей день в данной области, особенно в организациях России существует немало проблем:

- отдается предпочтение одностороннему типу внутрифирменных коммуникаций,
- написанию массы бумаг, вместо делового общения,
- во многих организациях вообще никто не занимается организацией коммуникаций с персоналом и др.

Какими определяющими составляющими можно характеризовать «человеческий фактор»?

- социальными связями и отношениями
- двухстороннем движении информации
- типом публик
- человеческими индивидуальностями,
- материальными условиями,
- этическими нормами
- правом
- психологическими аспектами человеческого общения

Исключите два ошибочных утверждения

4.14.3. Чем обуславливается то обстоятельство, что во внутрифирменных коммуникациях аудитория целевая аудитория более узкая, а круг решаемых коммуникаторами задач там более широк, чем во внешней аудитории?

Для внутри организационного коммуникационного менеджмента особенностью является то, что:

1. целевая аудитория для информационного воздействия является постоянная, но по своим внутригрупповым интересам, потребностям может сильно отличаться, тем самым как бы существует несколько аудиторий, интересы и потребности которых диктуются характером их работы:

- одни работники занимаются производством продуктов или услуг.
- другие осуществляют производственные коммуникации, благодаря чему организация действует,
- третьи распределяют и продвигают продукцию,
- четвертые следят за приспособлением организации к постоянно меняющимся условиям внешней системы организации и др.

Содержание, периодичность и качество информационных потоков для названных выше четырех подсистем будет разная.

2. члены организации, находясь в системе зависимых отношений, в своем составе сильно различаются по-своему социально-демографическим характеристикам (пол, возраст, стаж работы, национальность, социальный статус, место проживания и т.д.).

Говорить одним языком, выдвигать одни и те же аргументы в такой пестрой аудитории – занятие бесперспективное.

3. настрой работающих по отношению к руководителям организаций (уважают, боятся, остерегаются и т.д.), объединяющей цели, распределению прибыли также **бывает** полярный.

Одинаковые меры воздействия на поведения работника не могут быть достаточны и рациональны.

4. для любой организации **могут быть** выделены, по крайней мере, три относительно устойчивых типов работников:

- активная, высоко вовлеченная публика,
- не слишком активные работники, много говорят о своей работе, лояльны к организации, короче - служат, а не «горят» на работе,
- относительно молодые служащие, ощущающие низкую вовлеченность и не полную удовлетворенность.

Убеждать, повелевать, манипулировать, видимо, придется ими по - разному.

Невероятно сложно интегрировать цели, которые призван решить коммуникатор в организации:

- поддерживать репутацию организации,
- выполнять функции «системы раннего предупреждения» организации от неожиданных изменений внутренней среды,
- **быть** инструментом преодоления отрыва высшего руководства компании от ее персонала,
- вестись связью с общественностью, содействуя адаптации персонала к изменениям, происходящим практически непрерывно и т.д.

В ответе на вопрос вставьте пропущенные слова: могут быть, бывает, быть, различаются, является

4.14.4. Перечень современных средства внутрифирменных коммуникаций довольно обширный:

- внутрифирменные издания (бюллетени, журналы, многотиражные и стенные газеты, информационные листки),
- информационные доски. Важно, чтобы там находилась информация не только исходящая из «верхов», но и из «низов»,
- видеокассеты и внутреннее телевидение,
- внутрифирменные радиостанции и внутрифирменный информационный телефон,
- ящики для предложений и замечаний,
- «дни открытых дверей»,
- собрания, конференции,
- совместные мероприятия для персонала (празднования дней рождения, различных памятных дат, спортивные состязания между командами сотрудников,
- выставки,
- клубы по интересам.

Можно ли расширить этот перечень?

ДА **НЕТ**

4.14.5. В круг задач внутрифирменного коммуникатора входит:

- **обеспечить** гармоничность личных межличностных коммуникаций сотрудников, обратив особое внимание на двусторонние общения по всей вертикали власти;
- **обеспечить** во всех внутрифирменных изданиях публикацию не только директивных материалов, но и критических, тех которые интересуют читателей. Издания должны стать трибуной всей организации, а по своему содержанию представлять двухсторонний канал коммуникаций;
- **нейтрализовать** каналы слухов, тем самым обеспечить успешное соперничество формальных коммуникаций с неформальными;
- **создать** систему, обеспечивающую информированность персонала о политике руководства, особенно по таким вопросам как социальные гарантии, служебные перемещения, уровне оплате труда наемного персонала и т. п.
- **оказывать** содействие работникам финансовых служб организации в разъяснении финансовой отчетности и финансовой политики руководства. Финансовая деятельность организации должна быть максимально прозрачной;
- **организовать** обмен информацией по горизонтали – между структурными подразделениями фирмы. Нередко отношения между персоналом подразделений складывается не просто. Налаженные каналы коммуникаций между ними будут способствовать гармонизации отношений;
- особое внимание **уделяют** предстоящим нововведениям, характер последних не всегда понятен рабочим, и они часто связывают такие процессы с усилением безработицы, снижении оплаты труда и т.п. Установлено, что практически все нововведения принимаются персоналом в лучшем случае с большой осторожностью и зачастую «в штыки». Система коммуникационных мер по внедрению нововведений должна снять эти очаги социальной напряженности;
- налаженные каналы коммуникаций должны **обеспечить** обучение необходимым мерам безопасности не только новичков, но и достаточно опытных работников;
- важно **разъяснять** персоналу структуру и функции управления. Во внутрифирменной информации необходимо отражать работу основных уровней управления, причины и характер перемещений менеджеров;
- систематически **информировать** акционеров компании о планах руководства в области управления акционерным капиталом;
- люди, работающие в организации, должны **иметь** полное представление о том, как и за что они вознаграждаются;
- большое значение имеет постоянная информация об имеющихся вакансиях;
- по соответствующим каналам информации необходимо **представлять** новых членов организации, отмечать работу лучших;
- **разъяснять** действующие правовые нормы и инструкции, оглашать новые распоряжения, законы и т.п.;
- во внутрифирменном коммуникационном менеджменте на первое место должна **выходить** не прямая коммуникация – сверху вниз, а хорошо налаженная и эффективная обратная связь. Именно она будет являться надежным фундаментом формирования у членов коллектива чувства ответственности и причастности к целям и задачам организации.

Все работники организации должны быть уверены в том, что их мнение очень важно для руководства компании, и они могут высказывать его свободно, и открыто, а руководство всегда готово их выслушать.

Стоит подчеркнуть, что в своеобразных условиях России отечественные коммуникаторы могут использовать определенные аспекты из прежнего опыта партийных и комсомольских организаций, действовавших в прошлом на предприятиях. Речь идет не о содержании, а о формах и методах этой работы.

Вставьте пропущенные глаголы: *обеспечить, обеспечить, обеспечить, выходить, представлять, иметь, информировать, разъяснять, разъяснять, нейтрализовать, уделять, организовывать, оказывать, создать.*

4.15. Роль коммуникаций в формировании корпоративной культуры.

4.15.1. За рубежом идет своего рода соревнование двух школ управления:

- одна, американская, в основе которой лежит индивидуализм,

- другая - японская, в основе которой заложен коллективизм, который часто определяется словом "корпорация" (общество, социальная группа лиц, объединенная общностью профессиональных или сословных интересов).

Нужно сказать что, все больше свидетельств тому, что корпоративный подход в соревновании с индивидуализмом одерживает все больше побед.

Для нас, россиян, с ярко выраженными коллективистскими чертами характера, представляет несомненный интерес то, как же и каким образом в капиталистических странах формировался "корпоративный дух"?

Первым, и возможно определяющим "рычагом" в формировании корпоративной культуры, безусловно, является японская практика "пожизненного найма работника". На Западе все больше присматриваются к японскому опыту пожизненного найма (называя его, к примеру, в американской фирме IBM как "пожизненная занятость"), понимая, видимо, наличие в этой системе многих положительных качеств.

Второе - при всей приверженности Запада к подражанию японскому опыту, одно обстоятельство, а именно - отношение фирмы и семьи работника, остаются на сегодня главным различием двух школ управления.

Пожизненный найм, или пожизненная занятость, как форма решения кадровых проблем в деятельности многих корпораций не содержит одинакового отношения к членам семьи сотрудников. Дело в том, что развитая в Японии идея патернализма (отцовский, отеческий) о существовании, якобы, "отеческого" отношения предпринимателей к занятым у них рабочим и соответствующая этой доктрине политика проведения отдельных благотворительных мероприятий, призванная отвлечь рабочих от социальных (классовых) выступлений, в большинстве своем не находят поддержки у руководителей западных фирм. Они убеждены, что патерналистический подход, порождает некоторые скрытые и весьма серьезные проблемы, которые сегодня весьма серьезно сказываются на японском стиле управления.

Многие западные компании пытаются убедить своих работников в том, что им гарантирована работа на всю жизнь, не прибегая при этом (в отличие от Японии) к патернализму. Сегодня многие западные фирмы сознательно избегают всего того, что можно было бы расценить как нежелательное вмешательство в личную жизнь работников. Даже "семейные обеды" на Западе становятся явлением сравнительно редким. Более того, проводится довольно тонко такая политика, чтобы сотрудники фирмы не поддерживали отношения со своими коллегами помимо работы.

Теоретическим основанием такой политики является то, что якобы корпоративная культура имеет свои содержательные и "географические границы" - всякая замкнутая культура, как правило, не видит у себя каких-либо недостатков. Сильно замкнутую культуру можно уподобить вере или религии в том смысле, что, как и религия, она невосприимчива к посторонним ценностям. Замкнутость достигает такой степени, что отрицаются даже малейшие сомнения в собственной непогрешимости. А эта слепая вера в корпоративную непогрешимость, складывающийся на ее основе образ жизни и действий становится своего рода

"болотом" со стоячей водой. Такая слепота особенно ярко демонстрируется на примере обращения с "гражданами второго сорта". Бездушный подход к ним, нам кажется, можно определить как бездумный. Кастовая же культура делает все, чтобы такие крамольные мысли никому даже в голову не приходили.

При анализе возможных исходов патернализма в тех или других странах, безусловно, необходимо учитывать национальные черты характера народов.

Как бы то ни было, сила системы не в реальной практике, а в представлениях ее участников. Если работники верят в пожизненный наем, то они вверяют свои судьбы работодателю, присягая ему служить верой и правдой. Такая преданность вообще типична для японских рабочих, и ее не так легко поколебать, даже если их вера приходит в очевидное противоречие с фактами.

Если же мы зададимся целью более или менее четко представить себе характер коммуникаций по вертикали в японской фирме, то мы столкнемся с тем, что в сферу производственных отношений перенесены отношения, характерные для японской семьи:

- стремление всех членов семьи к тому, чтобы обеспечить непрерывность ее существования, чтобы создать ей как можно лучшие условия для процветания;
- строго выстроена иерархия зависимостей (отец - глава семьи, после его смерти главой становится старший сын, свекровь - госпожа невестки и т.д.).

Перенесение атрибутов этой иерархии в фирму не только не создает противоречий между начальником и подчиненным, а, наоборот, их устраняет - наличие в семье слабой ее части всегда обуславливало руководство и опеку со стороны сильных ее представителей.

Аналогичные по типу коммуникации обнаруживаются и между начальником и подчиненным в фирмах. По японским взглядам, руководитель, т.е. сильный, всегда побуждает подчиненного, т.е. слабого, в реализации и развитию всех своих позитивных качеств. Считается, что старший всегда одобряет правильные действия младшего и критикует неправильные. Японская философия руководства людьми ориентирует менеджеров на проявление внимания к подчиненным, к опеке их и защите.

Подчеркнем, что никаких официальных инструкций по поводу взаимоотношений в Японии не пишется, все обуславливается социальными нормами.

В Японской действительности открытая конфронтация в системе подчинения практически отсутствует, случаи неповиновения старшим или отказа выполнить указания наблюдаются крайне редко.

Таким образом, менеджеры на японском предприятии обладают абсолютной властью. Было бы крайне ошибочно в связи с этим приписывать им черты тиранов. Впрочем, они не в коем случае и не мягкотелые покровители. Менеджеры оказывают сильнейшее давление на своих сотрудников. Но, облакая это давление в покровы социальных и национальных норм, добиваются серьезного смягчения протестов с их стороны.

Воздействие на подчиненных идет в одном ключе: трудиться во имя процветания "ИХ" фирмы. Ведь для "своей фирмы", считают многие работники, стоит и попотеть. Групповая атмосфера унифицирует поведение людей, нацеливает их на решение стоящих перед фирмой задач.

На предприятиях функционируют рабочие группы по 4-6 человек и более. Оптимальной признается группа в количестве 10-20 человек. В такой группе обеспечивается контактность участников и их взаимодействие при выполнении трудовых операций. По общему мнению исследователей, японские менеджеры с неохотой допускают существование более крупных групп, так как считают, что это

приводит к расщеплению единой устремленности группы, ослабляет ее сплоченность.

Чувство принадлежности к группе так сильно укоренилось в психологии японцев, что вне ее они не мыслят своего существования. Группу образует семья, родственники, друзья и т.д. На японских предприятиях соперничество между отдельными работниками не поощряется: считается, что это вносит в поведение рабочих разлад, порождает антагонизм, культивирует индивидуалистические наклонности, подрывает единство группы. Вместе с тем соперничество между группами, т.е. групповая конкуренция, всемерно стимулируется.

Японцы полагают, что в условиях группового соперничества вырастают и укрепляются групповые добродетели. Но главное - солидарность членов группы.

Именно на базе групповой ориентации в Японии широчайшее распространение получили так называемые "кружки качества".

xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

4.15.2. Кружки качества - как механизм формирования корпоративной культуры.

О кружках качества написано немало. Ниже мы остановимся больше не на управленческих и технологических вопросах их деятельности, а психологической направленности кружков.

Японцы считают, что успешная деятельность групп качества во многом определяется слаженностью их деятельности. А это возможно на базе соответствующих ценностных ориентаций, личностных качеств участников и четко продуманной системы коммуникационных связей.

В связи с этим при формировании групп (кружков) обращается внимание на психологические "портреты" будущих членов, на возможность психологической "подгонки" их друг к другу.

В целом, слаженность кружка обуславливается следующими четырьмя факторами: хороший работник, хороший мастер, хорошие отношения "руководитель-подчиненный", хорошая рабочая обстановка.

1) Итак, главными чертами «хорошего работника», по японским стандартам, являются: общительность, чувство ответственности, стремление к сотрудничеству, отменное здоровье, дух соперничества. С точки зрения японских менеджеров такой человек доволен своей работой, сознает свое место в иерархии должностей, всегда стремится к делу.

В группе качества такой работник проявляет инициативу, не довольствуется достигнутым, неустанно работает над собой, осваивает новые эффективные методы выявления дефектов.

2) "Хороший мастер" - этот человек должен проявлять преданность делу и быть непоколебимым, настроенным на достижение перспективных целей фирмы. Если мастер довольствуется сиюминутными успехами, т.е. не ориентируется на перспективу, то он может принести больше вреда, нежели пользы. Ориентация на перспективные цели вообще свойственна японскому бизнесу, формирует основательную часть его кредо. Нежелание или неспособность видеть перспективу рассматривается в Японии как отсутствие склонности к лидерству, которые включают также умение слушать и ставить себя на место собеседника.

Важным качеством является справедливость. Мастер, вписывающийся в рамки приведенной выше модели, по мнению японцев, наиболее подходит для участия в движении за качество.

3) Качество "хорошие отношения в системе "руководитель-подчиненный" содержит в себе умение объединить усилия мастера и рядовых исполнителей в их

стремлении к достижению целей производства. Такое объединение усилий достигается в совместной работе, в ходе групповой деятельности, в ходе бесед и душевных разговоров. Все это является неотъемлемым элементом деятельности кружков качества.

4) "Хорошая рабочая обстановка". Энергичные усилия японских менеджеров направлены на то, чтобы:

- создать у работника своего рода тягу к пребыванию в производственной обстановке,
- пробудить в нем приятное ожидание от каждого предстоящего включения в трудовой процесс.

Благоприятная рабочая обстановка - неперемное условие действия групп качества. Именно на ее фоне в максимально возможной степени проявляются достоинства остальных трех факторов.

Система кружков качества стабильно демонстрирует их высокую эффективность - в них один из "ключей" японского бизнеса.

Психологическая совместимость кружковцев – основа эффективных коммуникаций.

xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

4.15.3. Важнейшими компонентами успешной деятельности кружков качества являются методы коммуникаций, применяемые в их деятельности:

1. Метод "мозгового штурма" и его разновидности.

Цель метода - генерировать как можно больше идей. Процедура довольно проста: каждый член кружка в течении нескольких минут высказывает свои соображения по поводу выявления или решения характерной для сложившейся ситуации проблемы. Высказывания носят спонтанный характер. Остановок для тщательного обдумывания не дается. Считают, что при таком подходе, когда человек вынужден сходу сформулировать предложение, его чаще "осеяют" блестящие и нужные идеи.

2. Метод Гордона. Это один из разновидностей метода "мозгового штурма". Особенностью этой методики является то, что специфические причины "мозгового штурма" участникам обсуждения заранее не сообщаются. Они обсуждают проблему, опираясь на свою интуицию.

Высказанные идеи во всех случаях не анализируются, а просто фиксируются с целью последующей обработки. Для этого часто используются различные методы, в частности метод Дельфы.

3. Метод Дельфи помогает выбирать из предлагаемой серии альтернатив лучшую. От членов группы требуется дать оценку каждой альтернативе в определенной последовательности. Процедура здесь такова: например, с помощью статистических методов выявляют 5 причин дефектов. Какую из них назвать главной?

Участники обсуждения проблемы сначала ранжируют все причины по степени важности. На первое место ставят ту альтернативу, которую считают самой главной, на пятое - самую второстепенную. Затем каждая альтернатива каждым членом оценивается по 10 бальной системе, в зависимости от издержек, связанных с той или иной причиной дефектов. При этом за высший балл здесь принимается единица, а за низший десять.

На третьем этапе оба результата по каждой альтернативе перемножаются между собой и находится сумма произведений. Наименьшая сумма укажет на причину, которую нужно устранять в первую очередь. Результаты подсчета безоговорочно принимаются группой.

4. Метод "черного ящика". Решение проблем на основе данного метода осуществляется посредством анализа конкретных ситуаций, которые подбираются таким образом, чтобы при их анализе участники дискуссии невольно затрагивали вопросы возникновения дефектов. К этому участников побуждают специальными,

целенаправленными вопросами, например: "К чему может привести данная ситуация?" или "Насколько устойчива в данном случае работа механизмов?" и т.п.

Сущность метода "черного ящика" состоит в том, что причины дефектов выявляются как бы косвенным путем. Здесь развязывается творческая инициатива людей.

5. Синектика - метод применяется как для выявления проблемных ситуаций, так и для решения возникающих проблем. Процедура состоит из трех этапов. На первом этапе анализируются проблемы, сформулированные лидером группы. Затем каждый участник обсуждения выдвигает свои проблемы и они также тщательно обсуждаются. По завершению этих двух этапов выявляется какая-то общая модель решения.

6. Метод дневников - каждому члену группы качества раздаются карманные записные книжки. Туда в течение, скажем, недели вписываются все возможные по обсуждаемой проблеме идеи. Нередко записи всех сотрудников анализируются лидером группы с последующим обсуждением подготовленного материала на очередном заседании.

Как считают японцы, данный метод ценен тем, что:

- появившаяся идея и конкретное рационализаторское предложение обретает коллективную групповую окраску;
- все неувязки и различные точки зрения выявляются до заседания, категорируются и сглаживаются. На заседание выносятся обычно "усредненное" мнение.

7. Метод "6 - 6". Не менее шести членов группы качества в течение шести минут стараются сформулировать конкретные идеи, которые должны способствовать решению стоящей перед группой проблемы (отсюда название метода). Каждый участник на отдельном листе записывает свои соображения. Это делается в лаконичной форме, например:

- нарушение герметизации,
- разрушение материала,
- нарушение технологии и т.п.

После этого в группе организуется обсуждение всех подготовленных списков.

В процессе обсуждения отсеивают явно ошибочные мнения, уточняют спорные, группируют по определенным признакам все остальные.

Задача - отобрать несколько, наиболее важных альтернатив, причем их количество должно быть меньше числа участников дискуссии.

Итак, перечисленные выше наиболее часто употребляемых семь методов коммуникаций позволяют:

- объединить людей на базе общей ориентации, сообща выработать единое мнение;
- общая ориентация и определяет саму тональность обсуждения доброжелательный стиль, без взаимных обвинений, без личных выпадов, наклеивания ярлыков, выявления "правых", "виновников" и т.п.

А все это, в конечном итоге, создает условия для сплочения коллектива, для быстрого выявления самим коллективом (группой) оптимального решения. Безусловно, в ориентации на единое мнение проявляются и элементы национального и культурного наследия японцев. Но оно не чуждо и нам, россиянам, как форма для применения.

Коллективные трудовые действия японцев, как мы видели, складываются из усилий малых групп. Для придания этим группам необходимой направленности в японских фирмах культивируется специфический моральный дух.

xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

4.15.4. *Корпоративный дух фирмы это преданность группе, секции, отделу, предприятию и, наконец, фирме. Через систему соответствующих коммуникационных средств воздействия, главной составляющей которого является преданность идеалам, фирмы, работник приобщается к делам фирмы, к ее атмосфере, задачам, миссии и т.д.*

В Японии с этой целью широко используются разнообразные методы и приемы. Назовем некоторые из них:

- каждая компания имеет свою форму рабочей одежды, девиз, нередко гимн, всевозможные собрания, конференции;
- в формировании корпоративной культуры большая роль отводится ветеранам фирмы, умельцам, специальному корпусу воспитателей. В их деятельности, впрочем, как и всего менеджерского корпуса, нет "мелочей"
- на таких "мелочах", как регулярная зарядка всем коллективом, пение гимнов, прослушивание кратких сообщений администрации и т.д. строится производственная дисциплина. А дисциплина, считают японцы, является стеновым хребтом корпоративного духа.
- только благодаря господству корпоративного духа японцы смогли создать систему "кружков качества", которые вовлекают рабочих в деятельность за повышение качества продукции, за ее бездефектность, за снижение производственного травматизма и т.д.

xx

4.14.5. Большинство японских работников, искусно приобщенных к идеалам фирмы, проникаются убеждением, что они являются "подлинными хозяевами" производства. Эту иллюзию помогает создать и поддерживать целый ряд факторов, в зону воздействия которых работники попадают с первого дня своего пребывания в фирме:

Во-первых, АДАПТАЦИЯ. Десятки и сотни выпускников учебных заведений десятками и сотнями вливаются в персонал компании каждый апрель. Несколько месяцев они группами проходят подготовку по специально разработанной фирмой программе. Обучение построено так, чтобы развить мощный корпоративный дух и уже на этапе специального обучения осознанно участвовать в обсуждении проблем и задач подразделения, к которым молодые люди прикреплены.

Вдобавок многие рабочие и служащие в течении нескольких лет после поступления на работу живут в общежитии фирмы. Совместный кров и столовая - еще один фактор, стимулирующий развитие корпоративного духа.

Во-вторых, ИЕРАРХИЧЕСКИЕ ПЕРЕСТРОЕНИЯ. Они заключаются в том, что новички постоянно, но, в сущности, безостановочно продвигаются от низкого статуса к высокому. Эта практика имеет место, как на частных, так и на государственных предприятиях, а также в государственных учреждениях.

В первый год работы новички попадают под опеку "старших братьев", т.е. работников, имеющих какой-то стаж. Их деятельность, а точнее, каждый их шаг, "находит отклик" со стороны опекунов, которые, не жалея времени, помогают своим подчиненным.

И вот на следующий год, когда в апреле приходит новое пополнение, вчерашние новички сами становятся опекунами. Их статус тем самым поднимается на ступеньку выше. Подобным же образом они продвигаются и на следующий год, и в течении всех последующих. И хотя эти повышения не столь значительны, их регулярность создает у людей ощущения непрерывного роста.

Японскому бизнесу этот чисто психологический "посев" дает довольно стабильный "урожай".

С помощью подобного рода перестроений предприниматели создают многочисленный и довольно надежный контингент контролеров и надсмотрщиков,

которые фактически управляют от имени капитала. В результате отпадает потребность в больших штатах мастеров. Их обязанности с рвением исполняют продвинувшиеся по социальной лестнице рядовые работники.

В-третьих, ПОСТОЯННАЯ РОТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА. Ее суть заключается в том, что в японской фирме регулярно, (через каждые три-пять лет, в зависимости от традиций фирмы), происходит переучивание персонала на новые специальности, конечно, в рамках основной профессиональной зоны. Причем, чем масштабнее компания, тем чаще ротация. В результате каждый работник приобретает пять-шесть специальностей, становясь специалистом широкого профиля. Во многих случаях это решает проблему взаимозаменяемости. Вместе с тем - и это, может быть, самое главное - расширяется сфера взаимопомощи работников.

В-четвертых, МЕЖЛИЧНОСТНЫЕ КОММУНИКАЦИИ. Согласно итогам социально-психологических исследований, между размерами предприятий, с одной стороны, и интенсивностью нарушений трудового ритма, уровнем текучести рабочей силы и проявлением недовольства - с другой, отмечается прямо пропорциональная связь. Ее объясняют, между прочим, недостатком общения работников. Подсчитано, что если люди работают на расстоянии десяти метров друг от друга, то вероятность их общения между собой хотя бы раз в неделю равна 8-9%

Когда же расстояние сокращается до пяти метров, вероятность общения доходит до 25%. Характерно, что в последнее десятилетие в Японии обозначилась стабильная тенденция к росту числа компактных предприятий, на которых весь персонал размещается под одной крышей. Факты свидетельствуют о том, что на таких предприятиях и производительность выше, и продукция качественнее.

Японцы убедились в том, что небольшое по размеру предприятие лучше приспособлено и для внедрения новшеств. Это особенно важно, когда ставку во многих случаях стали делать на мелкосерийное производство. "Малое - прекрасно!" - вот сегодняшний девиз японского бизнеса. Малое предприятие ближе к сердцу рядового японца, оно ассоциируется у него с домашним очагом.

В-пятых, ЭТНОПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ КОЛОРИТ ФИРМЫ. Японская фирма - это не просто предприятие, это частичка Японии. Большинство японских компаний практикуют для своих работников различные развлекательные мероприятия, групповые выезды на природу, совместные прогулки, всякого рода вечера, способствуют организации семейных торжеств - свадеб, юбилеев и т.п. За счет фирмы часто проводятся различные спортивные соревнования, посещение театров, массовые встречи. Все это создает у работников ощущение причастности к фирме, и многие не мыслят жизни вне ее рамок. Некоторые с неохотой отрываются от атмосферы фирмы, даже уходя в отпуск.

Отмечается немало случаев, когда работники не полностью используют положенные им свободные от работы дни и вечера. Жизнь фирмы целиком поглощает их. И это происходит во многом потому, что японский менеджмент (в отличие от американского) кроме чисто производственной сферы распространяет свое влияние и на область "личного мира" работников.

Следует заметить, что большинство социально-культурных фирменных мероприятий окрашено в национальный колорит. В результате у японцев обостряются национальные чувства, и заодно они проникаются уважением к тем, кто дал им возможность лучше овладеть богатством национальной культуры.

Каждая фирма считает своей первейшей обязанностью нести определенные расходы на создание у работников положительного настроения. Считается, что без этого корпоративный дух фирмы не усилить.

Руководство японских компаний твердо убеждено в том, что потраченные на работников средства, уделенное им внимание с лихвой компенсируется той отдачей,

которую получают от персонала, пропитанного корпоративным духом. Да и не только от персонала.

Информация о внепроизводственной активности фирмы распространяется среди общественности, привлекает на работу в ней выпускников средних школ и университетов.

Как видно, корпоративный дух, проявляющийся в преданности работников идеалам фирмы, выступает в Японии и как цель, и как средство управления. Коренящееся в психологии японских фирм работников чувство хозяина производства, каким бы иллюзорным оно не было, непосредственно связано с культивированием корпоративного духа и реализуется во вполне реальных экономических показателях.

Японский менеджмент не жалеет усилий ради дальнейшего укрепления этого духа.

Необходимо отметить, что в последние годы западный менеджмент пытается заимствовать в Японии формы и методы работы по формированию если уж не корпоративного духа, то хотя бы группового инстинкта. Эти процессы идут не так просто, поскольку они, с одной стороны, разбиваются об стены индивидуализма, а, с другой стороны, японская специфика в образе жизни и поведения, и искусственно вплетенная в ее ткань корпоративная культура, не всегда может дать такие же положительные результаты в странах Западной Европы и США. Тем не менее, все более широкое распространение получают "пожизненный наем", "кружки качества", стремление обеспечить:

- стабильность и гибкость состава работников;
- расширить сферы вовлеченности работников в различные сферы деятельности фирмы.

Что же касается проблем стабильности и гибкости состава работников, то все больше и больше предпринимателей на Западе приходят к выводу о том, что «проблема обеспечения занятости» является одной из наиболее сложных в повышении конкурентоспособности.

В историю уходит стереотип о том, что предприниматель сам решает, кого и когда уволить. А гарантия сохранения работы является фундаментальным условием готовности работника повышать производительность, качество и эффективность.

Как показывают исследования, разумные гарантии работы для персонала делает любую компанию более прибыльной и конкурентоспособной, особенно если стратегия стабилизации состава работников используется в качестве средства для повышения гибкости в управлении персоналом, обеспечения условий для тесного взаимодействия работников и сохранения наиболее квалифицированных людей.

Опросы в компаниях, проведенных с целью выяснить эффективность программ стабилизации занятости и их влияние на производительность труда, показали, что более чем в 70 случаях из 100 повышается лояльность работников и улучшается их отношение к работе; в 60 случаях возрастает уровень мотивации; в 55 наблюдается положительное влияние на рост производительности.

Вопросы для самопроверки знаний

4.15.1. Что лежит в основе терминов: «корпоративный ПР», «корпоративный дух», «корпоративная культура»?

коллективизм, гуманизм, общность профессиональных интересов, интернационализм

Оставьте два утверждения.

4.15.2. Известно, что распространенные в Японии кружки качества являются надежными коммуникационными механизмами формирования корпоративной культуры.

Слаженность кружка качества обуславливается:

1) «хорошим работником» по японским стандартам, считается тот, кто общительный, ответственный, стремится к сотрудничеству, имеет отменное здоровье, дух соперничества. С точки зрения японских менеджеров такой человек доволен своей работой, сознает свое место в иерархии должностей, всегда стремится к делу.

В группе качества такой работник проявляет инициативу, не довольствуется достигнутым, неустанно работает над собой, осваивает новые эффективные методы выявления дефектов.

2) "хорошим мастером" - этот человек должен проявлять преданность делу и быть непоколебимым, настроенным на достижение перспективных целей фирмы. Если мастер доволен сиюминутными успехами, т.е. не ориентируется на перспективу, то он может принести больше вреда, нежели пользы. Ориентация на перспективные цели вообще свойственна японскому бизнесу, формирует основательную часть его кредо. Нежелание или неспособность видеть перспективу рассматривается в Японии как отсутствие склонности к лидерству, которые включают также умение слушать и ставить себя на место собеседника.

Важным качеством является справедливость. Мастер, вписывающийся в рамки приведенной выше модели, по мнению японцев, наиболее подходит для участия в движении за качество.

3) "хорошими отношениями в системе "руководитель-подчиненный" Это качество содержит в себе умение объединить усилия мастера и рядовых исполнителей в их стремлении к достижению целей производства. Такое объединение усилий достигается в совместной работе, в ходе групповой деятельности, в ходе бесед и душевных разговоров. Все это является неотъемлемым элементом деятельности кружков качества.

4) "хорошей рабочей обстановкой". Энергичные усилия японских менеджеров направлены на то, чтобы:

- создать у работника своего рода тягу к пребыванию в производственной обстановке,
- пробудить в нем приятное ожидание от каждого предстоящего включения в трудовой процесс.

Благоприятная рабочая обстановка - неперемнное условие действия групп качества. Именно на ее фоне в максимально возможной степени проявляются достоинства остальных трех факторов

Система кружков качества стабильно демонстрирует их высокую эффективность - в них один из "ключей" японского бизнеса.

Можно ли перенести на российскую действительность все японские методы работы по организации кружков качества?

ДА **НЕТ**

4.15.3.Ниже называются шесть (из семи) методов коммуникаций, применяемых в деятельности японских кружков качества, которые позволяют:

- объединить людей на базе общей ориентации,
- сообща выработать единое мнение;

Общая ориентация и определяет саму тональность обсуждения: доброжелательный стиль, без взаимных обвинений, без личных выпадов, наклеивания ярлыков, выявления "правых", "виновников" и т.п.:

1. Метод Гордона. Это один из разновидностей метода "мозгового штурма". Особенностью этой методики является то, что специфические причины "мозгового штурма" участникам обсуждения заранее не сообщаются. Они обсуждают проблему, опираясь на свою интуицию.

Высказанные идеи во всех случаях не анализируются, а просто фиксируются с целью последующей обработки. Для этого часто используются различные методы, в частности метод Дельфы.

2. Метод Дельфи помогает выбирать из предлагаемой серии альтернатив лучшую. От членов группы требуется дать оценку каждой альтернативе в определенной последовательности. Процедура здесь такова: например, с помощью статистических методов выявляют 5 причин дефектов. Какую из них назвать главной?

Участники обсуждения проблемы сначала ранжируют все причины по степени важности. На первое место ставят ту альтернативу, которую считают самой главной, на пятое - самую второстепенную. Затем каждая альтернатива каждым членом оценивается по 10 бальной системе, в зависимости от издержек, связанных с той или иной причиной дефектов. При этом за высший балл здесь принимается единица, а за низший десять.

На третьем этапе оба результата по каждой альтернативе перемножаются между собой и находится сумма произведений. Наименьшая сумма укажет на причину, которую нужно устранять в первую очередь. Результаты подсчета безоговорочно принимаются группой.

3. Метод "черного ящика". Решение проблем на основе данного метода осуществляется посредством анализа конкретных ситуаций, которые подбираются таким образом, чтобы при их анализе участники дискуссии невольно затрагивали вопросы возникновения дефектов. К этому участников побуждают специальными, целенаправленными вопросами, например: "К чему может привести данная ситуация?" или "Насколько устойчива в данном случае работа механизмов?" и т.п.

Сущность метода "черного ящика" состоит в том, что причины дефектов выявляются как бы косвенным путем. Здесь развязывается творческая инициатива людей.

4. Синектика - метод применяется как для выявления проблемных ситуаций, так и для решения возникающих проблем. Процедура состоит из трех этапов. На первом этапе анализируются проблемы, сформулированные лидером группы. Затем каждый участник обсуждения выдвигает свои проблемы и они также тщательно обсуждаются. По завершению этих двух этапов выявляется какая-то общая модель решения.

5. Метод дневников - каждому члену группы качества раздаются карманные записные книжки. Туда в течение, скажем, недели вписываются все возможные по обсуждаемой проблеме идеи. Нередко записи всех сотрудников анализируются лидером группы с последующим обсуждением подготовленного материала на очередном заседании.

Как считают японцы, данный метод ценен тем, что:

- появившаяся идея и конкретное рационализаторское предложение обретает коллективную групповую окраску;*
- все неувязки и различные точки зрения выявляются до заседания, категорируются и сглаживаются. На заседание выносится обычно "усредненное" мнение.*

6. Метод "6 - 6". Не менее шести членов группы качества в течение шести минут стараются сформулировать конкретные идеи, которые должны способствовать решению стоящей перед группой проблемы (отсюда название метода). Каждый участник на отдельном листе записывает свои соображения. Это делается в лаконичной форме, например:

- нарушение герметизации,
- разрушение материала,
- нарушение технологии и т.п.

После этого в группе организуется обсуждение всех подготовленных списков.

В процессе обсуждения отсеивают явно ошибочные мнения, уточняют спорные, группируют по определенным признакам все остальные.

Задача - отобрать несколько, наиболее важных альтернатив, причем их количество должно быть меньше числа участников дискуссии

Назовите седьмой, самый распространенный метод, коммуникаций в кружках качества

Ответ – **Мозговой штурм**

4.15.4. . Известно, что корпоративный дух фирмы это преданность группе, секции, отделу, предприятию и, наконец, фирме. Через систему соответствующих коммуникационных средств воздействия, главной составляющей которого является преданность идеалам, фирмы, работник приобщается к делам фирмы, к ее атмосфере, задачам, миссии и т.д.

В Японии с этой целью широко используются разнообразные методы и приемы. Назовем некоторые из них:

-каждая компания имеет свою форму рабочей одежды, девиз, нередко гимн, всевозможные собрания, конференции;

-в формировании корпоративной культуры большая роль отводится ветеранам фирмы, умельцам, специальному корпусу воспитателей. В их деятельности, впрочем, как и всего менеджерского корпуса, нет "мелочей". На таких "мелочах", как регулярная зарядка всем коллективом, пение гимнов, прослушивание кратких сообщений администрации и т.д. строится производственная дисциплина. А дисциплина, считают японцы, является стеновым хребтом корпоративного духа.

-только благодаря господству корпоративного духа японцы смогли создать систему "кружков качества", которые вовлекают рабочих в деятельность за повышение качества продукции, за ее бездефектность, за снижение производственного травматизма и т.д.

Как вы полагаете, почему японские методы формирования корпоративного духа не получают «прописки» на российской земле?

- **различная степень развития экономики,**

-социально-психологические факторы,

- образ жизни, менталитет

- **стили управления**

Оставьте два правильных утверждения

4.15.5. Большинство японских работников, искусно приобщенных к идеалам фирмы, проникаются убеждением, что они являются "подлинными хозяевами" производства. Эту иллюзию помогает создать и поддерживать целый ряд факторов, в зону воздействия которых работники попадают с первого дня своего пребывания в фирме:

Во-первых, АДАПТАЦИЯ. Десятки и сотни выпускников учебных заведений десятками и сотнями вливаются в персонал компании каждый апрель. Несколько месяцев они группами проходят подготовку по специально разработанной фирмой

программе. Обучение построено так, чтобы развить мощный корпоративный дух и уже на этапе специального обучения осознанно участвовать в обсуждении проблем и задач подразделения, к которым молодые люди прикреплены.

Вдобавок многие рабочие и служащие в течении нескольких лет после поступления на работу живут в общежитии фирмы. Совместный кров и столовая - еще один фактор, стимулирующий развитие корпоративного духа.

Во-вторых, ИЕРАРХИЧЕСКИЕ ПЕРЕСТРОЕНИЯ. Они заключаются в том, что новички постоянно, но, в сущности, безостановочно продвигаются от низкого статуса к высокому. Эта практика имеет место, как на частных, так и на государственных предприятиях, а также в государственных учреждениях.

В первый год работы новички попадают под опеку "старших братьев", т.е. работников, имеющих какой-то стаж. Их деятельность, а точнее, каждый их шаг, "находит отклик" со стороны опекунов, которые, не жалея времени, помогают своим подчиненным.

И вот на следующий год, когда в апреле приходит новое пополнение, вчерашние новички сами становятся опекунами. Их статус тем самым поднимается на ступеньку выше. Подобным же образом они продвигаются и на следующий год, и в течении всех последующих. И хотя эти повышения не столь значительны, их регулярность создает у людей ощущение непрерывного роста.

Японскому бизнесу этот чисто психологический "посев" дает довольно стабильный "урожай".

С помощью подобного рода перестроений предприниматели создают многочисленный и довольно надежный контингент контролеров и надсмотрщиков, которые фактически управляют от имени капитала. В результате отпадает потребность в больших штатах мастеров. Их обязанности с рвением исполняют продвинувшиеся по социальной лестнице рядовые работники.

В-третьих, ПОСТОЯННАЯ РОТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА. Ее суть заключается в том, что в японской фирме регулярно, (через каждые три-пять лет, в зависимости от традиций фирмы), происходит переучивание персонала на новые специальности, конечно, в рамках основной профессиональной зоны. Причем, чем масштабнее компания, тем чаще ротация. В результате каждый работник приобретает пять-шесть специальностей, становясь специалистом широкого профиля. Во многих случаях это решает проблему взаимозаменяемости. Вместе с тем - и это, может быть, самое главное - расширяется сфера взаимопомощи работников.

В-четвертых, МЕЖЛИЧНОСТНЫЕ КОММУНИКАЦИИ. Согласно итогам социально-психологических исследований, между размерами предприятий, с одной стороны, и интенсивностью нарушений трудового ритма, уровнем текучести рабочей силы и проявлением недовольства - с другой, отмечается прямо пропорциональная связь. Ее объясняют, между прочим, недостатком общения работников. Подсчитано, что если люди работают на расстоянии десяти метров друг от друга, то вероятность их общения между собой хотя бы раз в неделю равна 8-9%

Когда же расстояние сокращается до пяти метров, вероятность общения доходит до 25%. Характерно, что в последнее десятилетие в Японии обозначилась стабильная тенденция к росту числа компактных предприятий, на которых весь персонал размещается под одной крышей. Факты свидетельствуют о том, что на таких предприятиях и производительность выше, и продукция качественнее [22.с.86].

Японцы убедились в том, что небольшое по размеру предприятие лучше приспособлено и для внедрения новшеств. Это особенно важно, когда ставку во многих случаях стали делать на мелкосерийное производство. "Малое - прекрасно!" - вот сегодняшний девиз японского бизнеса. Малое предприятие ближе к сердцу рядового японца, оно ассоциируется у него с домашним очагом.

В-пятых, ЭТНОПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ КОЛОРИТ ФИРМЫ. Японская фирма-это не просто предприятие, это частичка Японии. Большинство японских компаний практикуют для своих работников различные развлекательные мероприятия, групповые выезды на природу, совместные прогулки, всякого рода вечера, способствуют организации семейных торжеств - свадеб, юбилеев и т.п. За счет фирмы часто проводятся различные спортивные соревнования, посещение театров, массовые встречи. Все это создает у работников ощущение причастности к фирме, и многие не мыслят жизни вне ее рамок. Некоторые с неохотой отрываются от атмосферы фирмы, даже уходя в отпуск.

Отмечается немало случаев, когда работники не полностью используют положенные им свободные от работы дни и вечера. Жизнь фирмы целиком поглощает их. И это происходит во многом потому, что японский менеджмент (в отличие от американского) кроме чисто производственной сферы распространяет свое влияние и на область "личного мира" работников.

Следует заметить, что большинство социально-культурных фирменных мероприятий окрашено в национальный колорит. В результате у японцев обостряются национальные чувства, и заодно они проникаются уважением к тем, кто дал им возможность лучше овладеть богатством национальной культуры.

Каждая фирма считает своей первейшей обязанностью нести определенные расходы на создание у работников положительного настроения. Считается, что без этого корпоративный дух фирмы не усиливается.

Руководство японских компаний твердо убеждено в том, что потраченные на работников средства, уделенное им внимание с лихвой компенсируется той отдачей, которую получают от персонала, пропитанного корпоративным духом. Да и не только от персонала.

Информация о внепроизводственной активности фирмы распространяется среди общественности, привлекает на работу в ней выпускников средних школ и университетов.

Как видно, корпоративный дух, проявляющийся в преданности работников идеалам фирмы, выступает в Японии и как цель, и как средство управления. Коренящееся в психологии японских фирм работников чувство хозяина производства, каким бы иллюзорным оно не было, непосредственно связано с культивированием корпоративного духа и реализуется во вполне реальных экономических показателях.

Японский менеджмент не жалеет усилий ради дальнейшего укрепления этого духа.

Можно ли описанные выше пять приемов воздействия на людей назвать «приемами внутрифирменного коммуникационного менеджмента»?

ДА

НЕТ

4. 16. Слагаемые информационных компонентов "уважения к личности"

4.16.1. Исследования показывают, что основополагающим принципом в деятельности преуспевающих фирм является ХАРАКТЕР ОБЩЕНИЯ ЛЮДЕЙ, в том числе и на уровне отношений между руководителем и подчиненными.

Первым и самым важным принципом в характере отношений и общения сотрудников является УВАЖЕНИЕ К ЛИЧНОСТИ.

Это "уважение" включает в себя целый ряд компонентов:

- максимальное развитие инициативы, талантов, профессиональных навыков, творческих способностей и умения найти себя в новой обстановке;
- поощрение достижений сотрудников и их личного вклада;

возможно, это связано с тем, что в данном случае отсутствует анонимность. Многие боятся, что, прибегнув к ней, они могут повредить своей карьере, и поэтому не пользуются на запрос даже в том случае, когда имеют полную уверенность, что злоупотребления имели место. В то же время, согласно опросу, и руководство не слишком жалуется эту программу, видя в ней определенную угрозу своему положению.

3. Описанные выше программы носят скорее второстепенный характер. Они служат "предохранительными клапанами", через которые работники могут "выпустить пар", а не подлинным способом совершить перемены.

В дополнение к первым двум в практике ряда фирм появилась более "зубастая" программа - *система собеседований "через голову"* непосредственного начальства. Согласно этой программе, каждый

Сотрудник, по крайней мере, один раз в год должен обязательно побеседовать с руководителем своего руководителя. Положительный эффект достигается за счет того, что инициатива подобных встреч исходит сверху, а не от самого подчиненного, который может не бояться, таким образом, прослыть кляузником.

Безусловно, это заставляет непосредственного руководителя гораздо более внимательно прислушиваться к мнению своих подчиненных, так как в противном случае они могут в ходе подобных собеседований высказать недовольство. В последние годы, однако, эти довольно эффективные программы тихо сходят на нет. Причин тому несколько: у руководства она занимает много времени, появляется много лишних забот, нарушаются "комфортность" во взаимоотношениях между руководителями и т.п. Как бы то ни было, эта программа - одна из лучших и эффективных средств решения многих вопросов в области кадровой политики [17.с.309].

4.16.4 4. Опросы общественного мнения - важнейший канал обратной связи.

Опрос - главный способ для фирмы предотвратить отрыв руководства от реальной жизни.

При всей кажущейся простоте в проведении опроса, как свидетельствует опыт, имеется ряд "подводных камней", которые необходимо обязательно учитывать:

а) должна быть гарантирована анонимность ответов. Обычно не сообщаются итоги ответов даже для групп порядка 10 человек: появляется возможность "вычислить" ответы отдельных лиц;

б) хотя участие в опросах дело добровольное, необходимо побеспокоиться о том, чтобы процент охвата был максимальный, порядка 90% от всех работающих, а также о том, чтобы ответы были честны и с критическим настроением;

в) в опросах должна быть система: постоянная периодичность (например, раз в два года или ежегодно). Как правило, вопросы от одного обследования к другому не должны меняться. Последнее обстоятельство дает возможность проследить основные тенденции в деятельности фирмы по мере их возникновения и развития. По итогам опроса должны быть приняты серьезные меры по соответствующему изменению в необходимую сторону негативного индекса настроений;

г) не стоит бояться больших анкет, но и не следует ограничиваться "посредственностью" в подготавливаемых вопросах. Вопросы обычно готовят специалисты, и они должны охватывать самые разные стороны жизни фирмы (или другого объекта исследования), анализ должен идти и вглубь, и вширь. Например, сотрудники должны ответить, как они оценивают кадровую политику фирмы, и как, по их мнению, обстоят дела у фирмы в целом. Должен быть "блок" вопросов, касающихся удовлетворенности человека работой, начиная от заработной платы и кончая условиями труда на рабочем месте. Другой блок может быть посвящен выяснению мнения сотрудников о производственной (коммерческой) деятельности фирмы в целом. Могут быть и вопросы, по которым предлагается сотрудникам оценить своего непосредственного начальника;

д) для контроля за ходом обнародования результатов опроса и выработки на их основе планов действий организуется специальная группа, состоящая из руководителей высшего звена. Такая мера необходима, так как кульминацией процесса является вовсе не публикация сводного отчета, а проведение собраний в коллективах (во всех подразделениях фирмы), где каждый начальник должен представить результаты опроса, касающиеся не только компании в целом, но и конкретно его группы. Должно быть, самый трудный момент в жизни руководителя наступает, когда он вынужден встать перед своими подчиненными и доложить, что они его, образно говоря, "прокатили". Мало того, следующим его шагом является согласование с подчиненными плана действий по устранению недостатков, отмеченных в ходе опроса. Затем данный план должен быть утвержден у вышестоящего руководителя, следящего за ходом проведения собраний на данном участке.

Опросы общественного мнения и планы, разрабатываемые на их основе, нужны, прежде всего, для того, чтобы дисциплинировать руководство. Это очень убедительный довод, объясняющий, почему руководитель должен заботиться о своих сотрудниках - ведь в противном случае максимум через два года ему придется расплачиваться за свое нерадение. Справедливости ради следует отметить, что положительный эффект опроса наблюдается главным образом в течение тех нескольких недель, которые предшествуют опросу, когда все руководители становятся вдруг невероятно доброжелательными.

4.16.5. **«Горизонтальные связи».** Результатом описанных выше мероприятий становится возможность укрепления связей на вертикальном уровне управления. Для обеспечения здорового психологического климата требуется также СИСТЕМА стабильных и устойчивых горизонтальных связей. Она обычно характеризуется высокой степенью сложности и утонченностью. Обычная вертикально ориентированная структура просто не справлялась бы с этой задачей.

Путей решения этих проблем несколько:

- за счет развития самой корпоративной культуры, которая должна способствовать распространению контактов "через границы" отделов;
- практика неспециализированной карьеры и частыми перемещениями работников (особенно широко такая практика распространена в Японии);
- использование рабочих групп, члены которых набираются из разных подразделений;
- использование "концепций самураев": в рамках корпорации формируется группа молодых "самураев", на которых возлагается двойственная роль. С одной стороны, они должны функционировать как настоящие стратеги, дающие волю воображению и предпринимательскому таланту, чтобы разрабатывать смелые и новаторские стратегии, с другой стороны, они должны быть аналитиками, апробирующими перед работающими и определяющими приоритетность идей и обеспечивающими поддержку менеджерам, непосредственно работающим с сотрудниками, в реализации одобренных стратегий. Заметим, что подобный метод вряд ли впишется в условия типичной американской или европейской компании;
- участие представителей подразделений в различных заседаниях: здесь не только приобретаются коммуникативные навыки, но и укрепляются связи и отношения среди менеджеров различных отделов и уровней управления;
- оборудование офисов фирмы телефонной связью, которая предоставляет всем работникам возможность иметь телефоны и неограниченный доступ к любому сотруднику (а если фирма имеет филиалы - то к любой точке земного шара);

- речевая сеть (телефон) в последнее время начала широко дополняться информационной сетью: многие сотрудники фирм имеют доступ к совместным терминалам. Терминал позволяет документировать "разговоры", моментально размножить информацию - "скопировать" всех задействованных людей и т.д.

Важно учитывать, что создание информационных сетей - это не только шаг вперед в технике, но это и очень серьезное последствие социального и организационного планов.

xx

В менеджменте практика принятия решений занимает центральное место, поскольку от его оптимальности и своевременности зависит будущее любой организации.

Важной проблемой в принятии решения является сама процедура выбора оптимального варианта из альтернативных. Поиск оптимальных путей принятия управленческих решений, равно как и эффективных способов их реализации, являются решающими факторами выживаемости фирмы в жесточайшей конкурентной борьбе.

В японской практике выработан уникальный способ вовлечения широкого круга лиц в сам *коммуникационный процесс принятия решений*. Действует система РИНГИ (буквальный перевод - получение согласия на решение путем опроса без созыва заседания).

По оценкам самих японских управленцев, система ринги - это:

- многократное изучение различными людьми проблемы и сопутствующих ей обстоятельств, с последующим обменом мнениями и обсуждением;
- это фактор поддержания классового мира и гармонии на японских предприятиях.

В японских компаниях управляющие низшего и среднего звена, как правило, формально не могут принять большинства решений. По всем важным вопросам они обязаны обращаться к руководству высшего ранга, соблюдая при этом определенные формальные процедуры.

Управляющий, от которого исходит инициатива принятия решения, составляет специальный документ - рингисе, в котором всесторонне описывается проблема и предлагаются пути по ее разрешению.

Далее рингисе передается на рассмотрение в те подразделения, деятельность которых хотя бы в какой-то мере затрагивается выдвинутой проблемой. Подразделения (и, соответственно, сотрудники) выдают необходимую информацию по данному вопросу или оказывают помощь в осуществлении предлагаемых мер. Отметим, что уже на начальном этапе большое значение имеет неформальная структура служебных отношений, столь развитая в японских предприятиях (все в одной лодке!).

Не существует никаких формализованных (а тем более навязанных свыше) "каналов" распространения рингисе - их определяет управляющий - автор, инициатор. На том уровне, где рингисе составляется, происходит также достаточно интенсивное его обсуждение на неофициальном уровне с целью достижения заинтересованности всех (большинства) сотрудников группы, подразделения.

Предварительное обсуждение ведет:

- к углубленному пониманию проблемы;
- к исключению "невозможных" альтернатив;
- выработке наиболее рационального (оптимального) решения. Заметим, что на стадии предварительного обсуждения неформальным каналам связей придается большее значение, чем формальным.

Далее, каждый из руководителей, ознакомившись с рингисе и принявший участие в обсуждении, излагает свои замечания и фиксирует прописью согласие или несогласие с предложением.

При этом имеется одна тонкость: если сотрудник не хочет или не может высказать свое мнение, его виза подтверждает только то, что он ознакомился. Даже если он считает, что это решение не самое лучшее (а другое он предложить не может), он своей подписью благодарит за доверие и внимание к нему и согласен решение поддержать.

Такой подход призван сгладить конфликты и не нарушать "гармонии".

И еще одно замечание: в небольших фирмах (рабочих группах) - управленческая информация - устная. Где границы системы рингисе раздвигаются до величины цеха и выше, там действует только письменные рингисе. Японцы воспринимают письменную информацию лучше, чем устную. Не случайно объем письменной информации в Японии очень велик.

После того как рингисе обойдет всех заинтересованных управленцев того уровня, на котором оно составлено, документ передается на следующий, более высокий уровень управления. И здесь документ рассматривается всеми, кто имеет даже косвенное к нему отношение. Считается полезным ознакомить с рингисе как можно больше сотрудников и заручиться их одобрением (только печатей бывает более двадцати).

Поднимаясь таким сложным путем все выше по лестнице управления, рингисе попадает в конце концов к вице-президенту или даже президенту фирмы.

После того, как высший уровень одобрит документ, решение считается принятым и рингисе возвращается к первоначальному составителю в качестве директивы.

Вопросы для самопроверки знаний

4.16.1. Исследования показывают, что основополагающим принципом в деятельности преуспевающих фирм является ХАРАКТЕР ОБЩЕНИЯ ЛЮДЕЙ, в том числе и на уровне отношений между руководителем и подчиненными.

Первым и самым важным принципом в характере отношений и общения сотрудников является УВАЖЕНИЕ К ЛИЧНОСТИ.

Это "уважение" включает в себя целый ряд компонентов: максимальное развитие инициативы, талантов, профессиональных навыков, творческих способностей и умения найти себя в новой обстановке; поощрение достижений сотрудников и их личного вклада; создание условий для творческого роста; обеспечение таких условий, когда голос каждого будет услышан; защита прав и достоинства; гарантия личной защищенности и др.

Для читателя подобные задачи могут показаться чистым идеализмом. И все же суть каждой из них не альтруизм, а трезвый экономический расчет. Приведенный выше перечень не просто условия, гарантирующие сотрудникам фирмы хорошую работу и возможность более полной самореализации, но именно те факторы, благодаря которым крупнейшим корпорациям США и Японии удалось достичь высокой производительности труда, неизменно отражаемой в завидно высоких прибылях.

Практически все мотивационные теории подчеркивают два обстоятельства:

- уважение к личности - это основная (первая) ступенька в завоевании доверия людей;
- главенствующую роль в этом призваны сыграть руководители всех рангов.

В зарубежной практике широко применяется довольно разнообразный спектр форм и методов коммуникационной работы по реализации важнейшей потребности человека - его УВАЖЕНИЯ:

- 1) совершенствование каналов и горизонтальных обратных связей;*
 - 2) модернизированный процесс организации, принятия и реализации управленческого решения;*
 - 3) расширение вовлеченности работников в сферу управления*
- При необходимости, исключите лишнее направление работы

Ответ - **оставить все**

4.16.2. В любом учебнике по менеджменту подчеркивается роль и назначение обратной связи в управленческой деятельности. В то же время о том, как сделать ее "неотвратимой" и психологически "безотказной" говорится мало. Между тем в практике ряда преуспевающих фирм накоплен значительный опыт по превращению обратной связи в СИСТЕМУ постоянно действующих форм и методов работы, которые демонстрируют уважение к личности. Назовем лишь некоторые из них:

Как называется коммуникационная Программа корпорации IBM, в рамках которой каждый сотрудник может написать анонимную жалобу и направить ее в ту инстанцию, которая отвечает за решение данной проблемы. По принятому регламенту, ответ на любую жалобу дается в десятидневный срок. Благодаря анонимности, которая обеспечивается участием в программе специального координатора от отдела кадров, рядовые служащие безбоязненно прибегают к такой возможности (в год этим каналом пользуются до 1/3 всего состава работающих в корпорации), и их жалобы встречают самое серьезное отношение со стороны руководства.

Ответ - Говори

4.16.3. Как называется программа коммуникационных связей между подчиненным и руководителем? Она предусматривает, что любой сотрудник может лично обратиться к руководителю любого ранга, и получить удовлетворяющий его ответ.

Ответ – открытых дверей

4.16.4 Опросы общественного мнения - важнейший канал обратной связи.

Опрос - главный способ для фирмы предотвратить отрыв руководства от реальной жизни.

При всей кажущейся простоте в проведении опроса, как свидетельствует опыт, имеется ряд "подводных камней", которые необходимо обязательно учитывать:

а) должна быть гарантирована анонимность ответов. Обычно не сообщаются итоги ответов даже для групп порядка 10 человек: появляется возможность "вычислить" ответы отдельных лиц;

б) хотя участие в опросах дело добровольное, необходимо побеспокоиться о том, чтобы процент охвата был максимальный, порядка 90% от всех работающих, а также о том, чтобы ответы были честны и с критическим настроением;

в) в опросах должна быть система: постоянная периодичность (например, раз в два года или ежегодно). Как правило, вопросы от одного обследования к другому не должны меняться. Последнее обстоятельство дает возможность проследить основные тенденции в деятельности фирмы по мере их возникновения и развития. По итогам опроса должны быть приняты серьезные меры по соответствующему изменению в необходимую сторону негативного индекса настроений;

г) не стоит бояться больших анкет, но и не следует ограничиваться "посредственностью" в подготавливаемых вопросах. Вопросы обычно готовят специалисты, и они должны охватывать самые разные стороны жизни фирмы (или другого объекта исследования), анализ должен идти и вглубь, и вширь. Например, сотрудники должны ответить, как они оценивают кадровую политику фирмы, и как, по их мнению, обстоят дела у фирмы в целом. Должен быть "блок" вопросов, касающихся удовлетворенности человека работой, начиная от заработной платы и кончая условиями труда на рабочем месте. Другой блок может быть посвящен выяснению мнения сотрудников о производственной (коммерческой) деятельности фирмы в целом. Могут быть и вопросы, по которым предлагается сотрудникам оценить своего непосредственного начальника;

д) для контроля за ходом обнародования результатов опроса и выработки на их основе планов действий организуется специальная группа, состоящая из руководителей высшего звена. Такая мера необходима, так как кульминацией процесса является вовсе не публикация сводного отчета, а проведение собраний в коллективах (во всех подразделениях фирмы), где каждый начальник должен представить результаты опроса, касающиеся не только компании в целом, но и конкретно его группы. Должно быть, самый трудный момент в жизни руководителя наступает, когда он вынужден встать перед своими подчиненными и доложить, что они его, образно говоря, "прокатили". Мало того, следующим его шагом является согласование с подчиненными плана действий по устранению недостатков, отмеченных в ходе опроса. Затем данный план должен быть утвержден у вышестоящего руководителя, следящего за ходом проведения собраний на данном участке.

Опросы общественного мнения и планы, разрабатываемые на их основе, нужны, прежде всего, для того, чтобы дисциплинировать руководство. Это очень убедительный довод, объясняющий, почему руководитель должен заботиться о своих сотрудниках - ведь в противном случае максимум через два года ему придется расплачиваться за свое нерадение. Справедливости ради следует отметить, что положительный эффект опроса наблюдается главным образом в течение тех нескольких недель, которые предшествуют опросу, когда все руководители становятся вдруг невероятно доброжелательными

Имеются ли отличия при проведении опросов во внешних аудиториях по сравнению с внутренними?

ДА **НЕТ**

4.16.5. «Горизонтальные связи». Результатом описанных выше мероприятий становится возможность укрепления связей на вертикальном уровне управления. Для обеспечения здорового психологического климата требуется также СИСТЕМА стабильных и устойчивых горизонтальных связей. Она обычно характеризуется высокой степенью сложности и утонченностью. Обычная вертикально ориентированная структура просто не справлялась бы с этой задачей.

Путей решения этих проблем несколько:

- за счет развития самой корпоративной культуры, которая должна способствовать распространению контактов "через границы" отделов;
- практика неспециализированной карьеры и частыми перемещениями работников (особенно широко такая практика распространена в Японии);
- использование рабочих групп, члены которых набираются из разных подразделений;
- использование "концепций самураев": в рамках корпорации формируется группа молодых "самураев", на которых возлагается двойственная роль. С

одной стороны, они должны функционировать как настоящие стратеги, дающие волю воображению и предпринимательскому таланту, чтобы разрабатывать смелые и новаторские стратегии, с другой стороны, они должны быть аналитиками, апробирующими перед работающими и определяющими приоритетность идей и обеспечивающими поддержку менеджерам, непосредственно работающим с сотрудниками, в реализации одобренных стратегий. Заметим, что подобный метод вряд ли впишется в условия типичной американской или европейской компании;

- участие представителей подразделений в различных заседаниях: здесь не только приобретаются коммуникативные навыки, но и укрепляются связи и отношения среди менеджеров различных отделов и уровней управления;
- оборудование офисов фирмы телефонной связью, которая предоставляет всем работникам возможность иметь телефоны и неограниченный доступ к любому сотруднику (а если фирма имеет филиалы - то к любой точке земного шара);
- речевая сеть (телефон) в последнее время начала широко дополняться информационной сетью: многие сотрудники фирм имеют доступ к совместным терминалам. Терминал позволяет документировать "разговоры", моментально размножить информацию - "скопировать" всех задействованных людей и т.д. Важно учитывать, что создание информационных сетей - это не только шаг вперед в технике, но это и очень серьезное последствие социального и организационного планов

Стоит ли этому перечню добавить предоставление сотрудникам пользоваться локальными информационными каналами организации?

ДА

НЕТ

Глава У. Коммуникационный процесс во внешней сфере организации

xx

Внешняя среда организации многолика и включает в коммуникационном процессе множество направлений деятельности.

Объектами воздействия являются:

партнеры, конкуренты, потребители, поставщики, инвесторы, органы государственного и муниципального управления, широкая общественность в лице общественных организаций, фондов, учебных заведений, больниц, школ и т.д.

В формах и методах коммуникационного воздействия во внешней среде организаций много общего, имеется и особенное, и единичное.

Ниже будет предпринята попытка проанализировать управления коммуникациями в четырех важных направлениях: выборных компаниях, международной деятельности, работе с инвесторами и в системе Интернет.

xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

5.17. Управление коммуникациями в период избирательных кампаний (политический менеджмент)

xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

Успешная избирательная кампания - это итог квалифицированно спланированных и профессионально осуществленных коммуникационных мероприятий.

Основная цель коммуникационного менеджмента – создать в массовом сознании такой образ политика, который будет соответствовать интересам целевой аудитории и обеспечит голосование публики за предлагаемого кандидата.

В своих менеджерских постулатах и условиях управление коммуникациями во время подготовки и проведения избирательных кампаний практически ни чем не отличается от любого управления процессами коммуникаций и включает в себя:

- сбор, анализ и интерпретирование информации обо всех компонентах коммуникационного процесса: источнике, коммуникаторе, каналах передачи информации, возможных помехах, каналах обратной связи, ресурсных возможностях, социально-экономической и политической конъюнктуре и т. п.
- на базе полученных информационных данных определить «свою» аудиторию, сформулировать основную тему и лозунг кампании, выделить имиджевые характеристики, отвечающие интересам аудитории, подобрать необходимые каналы и формы коммуникации и обратной связи;
- составить стратегический план избирательной кампании, в котором определить конкретные пути и способы, ресурсные возможности, обеспечивающие реализации поставленной цели;
- постоянная корректировка плана в зависимости от быстро меняющейся ситуации и внесение соответствующих корректировок в реализацию промежуточных целей кампании;
- практические действия с учетом эффективной обратной связи между кандидатом и его адресными аудиториями.

Однако, при всей внешне кажущейся традиционной схеме управления информационными потоками в период избирательной кампании как сам кампания, так и отдельные ее составляющие имеют свою специфику и целый набор, как говорится, «писанных и не писанных» правил, традиций и норм.

xx

5.17.1. Говоря об общей специфике политического менеджмента, пожалуй, следует отметить следующее:

- специалисты считают массовую аудиторию «невнимательной», поскольку она в своей основе не заинтересована прилагать усилия, чтобы понять, о чем идет речь, почему кто-то хочет быть избранным. Избиратель хочет видеть его работу, а не слова, лозунги, обещания и т.п. Он не хочет напрягать свои мысли, для того, чтобы уловить логику доказательств, используемую коммуникаторами;
- учитывая довольно частое проведение выборов, избиратели информацию о кандидате воспринимают не как новую, а «восстанавливают» ее в своем сознании, сопоставляя с тем, что было признано аудиторией позитивно или негативно;
- в качестве коммуникатора выступает сам кандидат, а его коммуникационные способности не всегда являются эталоном;
- это разовое мероприятие, требующее для его организации команды профессионалов, значительного количества материальных средств и ресурсов, и не всегда является беспроблемным;
- имеется множество нелицеподобных эпитетов о функциях политики. Не случайно многие избирательные технологии сегодня имеют названия типа «грязных», «дерьмо», «черный пиар» и т.д.

- по форме коммуникации на выборах повторяются, но они всегда сильно разнятся по своему содержанию, поскольку избирательные кампании каждый раз формируют новую мозаику:
 - иные социально-экономические условия,
 - иные внешнеполитические условия,
 - иное состояние массового сознания,
 - иной оппонент,
 - иной национальный фактор.

Эти общие специфические черты избирательных кампаний находят свою дифференциацию буквально на всех этапах коммуникационного менеджмента.

xx

5.17.2. Сбор информации.

Основной задачей этого этапа является сбор достаточного количества информации для того, чтобы была возможность определить основные характеристики имиджа кандидата, наиболее привлекательные для электората. По своему содержанию это будут:

- данные биографического характера, сведения о профессиональных и нравственных качествах, политических симпатиях, здоровье, манерах, приятелях, негативных эпизодах из жизни и деятельности кандидата и т.д.;
- подробные сведения об избирателях по социально – демографическим показателям, по их политическим интересам и религиозным принадлежностям, по отношению к СМИ, по отношению к данному кандидату и его соперникам, по отношению к прошлым выборам и предстоящим и т.д.
- составленный своего рода паспорт избирательного округа, в котором будут:
 - отражена позиция властных структур к намерению кандидата баллотироваться на выборах,
 - сведения о возможной поддержке предприятиями, организациями, учебными заведениями округа,
 - представлена полная картина об инфраструктуре округа,
- сведения обо всех «узких» и «болевых» проблемах, волнующих будущих избирателей,
- данные о коммуникационных возможностях округа: печать, радио, ТВ и список журналистов, готовых к сотрудничеству и др.
- полезно составить списки и привлечь к сотрудничеству лиц, чья профессиональная деятельность может помочь в будущей избирательной кампании (врачи, бармены, воспитатели, педагоги и т.п.);
- обстоятельное досье о наиболее возможных конкурентах на выборах. Сбор информации ведется по тем же параметрам, что и на своего кандидата;
- важно располагать информацией о предстоящих крупных датах, юбилеях, масштабных событиях, планируемых властями социальных мероприятий, которые так или иначе могут отразиться на настроении и поведении электората.
- о финансовых, кадровых, материально-технических возможностях организаторов кампании данного кандидата и др.

Как видно, объем и характер информации огромный и разносторонний. Успех кампании во многом будет предопределен полнотой и ее достоверностью. Очень большая опасность в том, что в обилии информации можно «утонуть», и не найти ключевые звенья ее для принятия соответствующих управленческих решений коммуникаторами. Источниками информации, необходимой для планирования и проведения кампании, в основном те же. О некоторых из них уже говорилось выше во второй главе.

Опыт свидетельствует, что для более оперативного управления потоками информации в период избирательных кампаний, учитывая их динамизм, непредсказуемость, участием в игре нескольких профессиональных штабов кандидатов, полезно создавать экспертные и фокусные группы для прогнозирования и корректировки предпринимаемых акций. (Экспертная группа формируется из авторитетных ученых, профессионалов, политиков. Ее цель – прогнозная оценка планируемых мероприятий. В фокусную группу обычно включают людей, по своим характеристикам отражающих социально-демографическую структуру избирательного округа).

xx

Собранная и обработанная информация подвергается «мозговому штурму» экспертной группы, членов команды кандидата. В итоге рождается документ, в котором:

- фиксируются сильные и слабые стороны кандидата и его соперников с точки зрения (видения) избирателей. Сопоставление реальных качеств кандидатов и того, как их видят избиратели, определяются меры коммуникационного воздействия на публику,
- определяется «адресная аудитория», к которой и будет обращаться кандидат,
- называется стержневая проблема в «раскрутке» кандидата, определяются меры, пути, сроки разъяснительно-пропагандистских и организаторских действий,
- утверждается план мероприятий по формированию и корректировке имиджа кандидата,
- называется краткий, но сильно привлекательный лозунг всей кампании, а также звучные словосочетания, ярлыки, которые будут «навешиваться» на противников кандидата.

При этом должны учитываться многие чисто коммуникативные параметры:

- неудачно выбранное название может серьезно повредить успеху кампании,
- на общую идею должен работать визуальный ряд политической рекламы (эмблема, плакаты, карикатуры и др.),
- Имиджмейкеры должны найти зрелищную и краткую форму рекламы, представляющую людям платформу кандидата,
- большое значение имеет не только то, что говорят кандидаты, но и как говорят. В этой связи важно продумать соответствие формы обращений с интересами избирателей. В этом деле важными являются простота и идентификация с адресной аудиторией.

xx

5.17.3. Работа с адресной аудиторией.

Единых рецептов по работе с адресной публикой не может быть. В качестве определенных рекомендаций можно назвать такие:

- организацию и проведение мини-кампании «от двери до двери» - она обеспечивает личные контакты кандидата или его доверенных лиц с избирателями. Ее достоинства: личное общение, эмоциональная связь с избирателями, демонстрация возможности кандидата работать с низами, сплачивает силы сторонников и положительно действует на не определившихся избирателей и т.д.,
- мини кампания на заключительном этапе – активизация явки избирателей на выборы. Методы: открытки-напоминания, обход квартир агитаторами, мероприятия и акции, привлекающие внимание избирателей, обеспечение транспортом, концерты и другие мероприятия на участках, транспорт на дом в день выборов для больных, престарелых и т.д.

- осуществлять систему коммуникационных актов стратегического (привлекательное обращение об имидже организации кандидата и его политических лозунгах) и тактического (доказательство о высоком профессионализме кандидата, новые идеи, в зависимости от изменяющейся обстановки, нанесения ударов по оппонентам и т.д.) планов;
- умело варьировать стратегическими приемами в период избирательной кампании, используя или «стратегию рывка» (в одночасье мощно заявить о кандидате). Или «стратегию быстрого финала» (ударная реклама в последнюю неделю). Или «стратегию большого события» (привлечь как можно большее количество журналистов для освещения какого-то значимого события, где заглавную роль играет кандидат). Освещая события, невольно, журналисты будут агитировать за кандидата, поскольку он - человек дела. Или «крейсерскую стратегию» (ровное течение избирательной кампании);
- тактика избирательной кампании жестко делится на два типа:
 - действия в условиях своего доминирования;
 - действия в условиях доминирования другой стороны. Каждая из двух тактик диктует свои приемы, методы и средства в работе с аудиторией.
- при возможности выхода на коммуникационные каналы новостей, стремиться «управлять» новостями (планировать их заранее, находится в наступлении, контролировать потоки информации, говорить о тех проблемах, о которых вам выгоднее говорить, повторять сообщение многократно, говорить в один голос);
- специалист по связям с общественностью – это профессиональный коммуникатор. В избирательном штабе именно профессионал должен уметь выстроить коммуникации для самых разных каналов, контекстов и задач избирательной кампании;
- современные избирательные технологии очень широко используют в своей работе особые фигуры – лидеры мнений. Население значительно лучше воспринимает информацию, меняющую их поведение, от лидеров мнения, а не от СМИ. Открытие их роли в процессе передачи информации позволило перейти от одноступенчатой модели к двухступенчатой, в процессе которой информация из средств массовой коммуникации поступает сначала к лидерам мнений, а лишь затем ко всем остальным.

5.17. 4. Работа с кандидатом

- для эффективной организации выборной кампании нужны способные и талантливые люди. Задача кандидата создать команду для ее проведения, определив совместно единые «правила игры», одинаковы для всех участников.
- самоорганизованность кандидата непосредственно влияет на результаты кампании. В ее ходе необходимо разумно использовать все ресурсы: время, средства, людей штаба и свой талант
- установлено, что личные контакты имеют большее влияние, чем массовая коммуникация. Причины этому следующие:
 - в личных контактах не работает избирательность, характерная для массовой коммуникации,
 - личные контакты более гибкие, поэтому содержание начинает варьироваться, чтобы преодолеть сопротивление аудитории,
 - прямые связи в рамках личных коммуникаций увеличивают степень награды в случае принятия сообщения,
 - люди больше верят персонализированным коммуникаторам,
 - личный контакт может заставить человека проголосовать, как его просят, не меняя своих взглядов.

- имиджмейкеру кандидата постоянно корректировать поведения кандидата, при этом сам кандидат в своих выступлениях должен рассказывать о себе, корректно осуществлять антирекламу противника, рассказывать о решении проблем данным кандидатом,
- с появлением ТВ важной составляющей избирательной кампании становятся ораторский стиль кандидата: требуется возбуждать не массы людей, собравшихся послушать живого оратора, а отдельно расположенных телезрителей, сидящих в своих креслах у себя дома. Политику приходится становиться актером, умеющим и рассмешить зрителя, и убедить его в том, что именно он может решить все его проблемы. Умение актерским образом четко и образно формулировать проблемы, удачно парировать на высказывания журналистов или оппонентов – задача не простая как для кандидата, так и для его помощников.

5.17.5. Работа со СМИ.

Добиться большой популярности, иметь благоприятный имидж, пользоваться доверием и уважением населения сегодня не возможно без использования средств массовой информации. Для того, чтобы получить доступ СМИ, нужно не только выяснить, какие лица их представляют, как они работают, но и на период всей кампании поддерживать постоянные, партнерские отношения выборного штаба с средствами информации.

В большинстве штабов имеется лицо, отвечающее за коммуникацию во время избирательной кампании – ответственный за связи с общественностью (пресс-секретарь).

Кандидат должен подавать свои обращения и сообщения в таком виде, чтобы они были понятны репортерами и их легко можно было печатать или передавать СМИ.

Приведем советы, как лучше обращаться с работниками средств массовой информации:

- не бояться их, но при этом относиться к ним с уважением,
- кандидату лично познакомиться с ключевыми работниками местных средств информации,
- поддерживать контакты, быть активным источником информации, думать, прежде чем говорить,
- прежде чем говорить с репортером, твердо знать, что они хотят сообщить,
- не лгать корреспонденту, не блефовать, отвечая на щекотливые вопросы,
- не затевать драку с прессой, помнить, что последнее слово всегда за прессой,
- планировать сообщения заблаговременно,
- не перегружать СМИ чрезмерной информацией,
- сообщения по форме их подачи могут быть разные, но идея должна в них выражаться одна. Основная мысль должна повторяться во всех материалах.

xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

Сегодня приходится с большой натяжкой говорить о том, что выборы это проявление волеизлияния народа, важный элемент демократии. *Современные выборные технологии, базирующиеся на научных знаниях по управлению (манипулированию) общественным мнением людей, часто превращают выборы в хорошо режиссируемый и поставленный разовый спектакль.*

xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

В этом представлении зрители – это избиратели, а актеры - члены выборных штабов, главную роль играет кандидат на избрание. В связи с тем, что постановка этого спектакля - это довольно дорогое удовольствие, часто на выборах выигрывают не те, кто лучше, кто больше принесет пользу обществу, а те, кто больше заплатил, и

кому власть нужна для решения своих меркантильных интересов, а не проблем социально-экономического и политического развития общества.

Вопросы для самопроверки знаний

5.17.1. Говоря об общей специфике политического менеджмента, пожалуй, следует отметить следующее:

- специалисты считают массовую аудиторию «невнимательной», поскольку она в своей основе не заинтересована прилагать усилия, чтобы понять, о чем идет речь, почему кто-то хочет быть избранным. Избиратель хочет видеть его работу, а не слова, лозунги, обещания и т.п. Он не хочет напрягать свои мысли, для того, чтобы уловить логику доказательств, используемую коммуникаторами;
- учитывая довольно частое проведение выборов, избиратели информацию о кандидате воспринимают не как новую, а «восстанавливают» ее в своем сознании, сопоставляя с тем, что было признано аудиторией позитивно или негативно;
- в качестве коммуникатора выступает сам кандидат, а его коммуникативные способности не всегда являются эталоном;
- это разовое мероприятие, требующее для его организации команды профессионалов, значительного количества материальных средств и ресурсов, и не всегда является беспроигрышным;
- имеется множество нелестных эпитетов о функциях политики. Не случайно многие избирательные технологии сегодня имеют названия типа «грязных», «дерьмо», «черный пиар» и т.д.
- по форме коммуникации на выборах повторяются, но они всегда сильно разнятся по своему содержанию, поскольку избирательные кампании каждый раз формируют новую мозаику:
 - иные социально-экономические условия,
 - иные внешнеполитические условия,
 - иное состояние массового сознания,
 - иной оппонент,
 - иной национальный фактор
 - иной порядок финансирования инвестиций
 - иные законы о выборах.
 - иной выборный штаб.

Исключите три лишних утверждения

5.17.2 Во время избирательных компаний основной задачей коммуникационного менеджмента на этапе сбора информации является сбор достаточного количества материала для того, чтобы была возможность определить основные характеристики имиджа кандидата, наиболее привлекательные для электората. По своему содержанию это будут:

- данные биографического характера, сведения о профессиональных и нравственных качествах, политических симпатиях, здоровье, манерах, друзьях, негативных эпизодах из жизни и деятельности кандидата и т.д.;
- подробные сведения об избирателях по социально – демографическим показателям, по их политическим интересам и религиозным принадлежностям, по отношению к СМИ, по отношению к данному кандидату и его соперникам, по отношению к прошлым выборам и предстоящим и т.д.

- составленный своего рода паспорт избирательного округа, в котором будут:
 - отражена позиция властных структур к намерению кандидата баллотироваться на выборах,
 - сведения о возможной поддержке предприятиями, организациями, учебными заведениями округа,
 - представлена полная картина об инфраструктуре округа,
- сведения о всех «узких» и «болевых» проблемах, волнующих будущих избирателей,
- данные о коммуникационных возможностях округа: печать, радио, ТВ и список журналистов, готовых к сотрудничеству и др.
- полезно составить списки и привлечь к сотрудничеству лиц, чья профессиональная деятельность может помочь в будущей избирательной кампании (врачи, бармены, воспитатели, педагоги и т.п.);
- обстоятельное досье о наиболее возможных конкурентах на выборах. Сбор информации ведется по тем же параметрам, что и на своего кандидата;
- важно располагать информацией о предстоящих крупных датах, юбилеях, масштабных событиях, планируемых властями социальных мероприятий, которые так или иначе могут отразиться на настроении и поведении электората.
- о финансовых, кадровых, материально-технических возможностях организаторов кампании данного кандидата и др.

Как видно, объем и характер информации огромный и разносторонний. Успех кампании во многом будет предопределен полнотой и ее достоверностью. Очень большая опасность в том, что в обилии информации можно «утонуть», и не найти ключевые звенья ее для принятия соответствующих управленческих решений коммуникаторами.

Опыт свидетельствует, что для более оперативного управления потоками информации в период избирательных кампаний, учитывая их динамизм, непредсказуемость, участием в игре нескольких профессиональных штабов кандидатов, полезно создавать экспертные и фокусные группы для прогнозирования и корректировки предпринимаемых акций. (Экспертная группа формируется из авторитетных ученых, профессионалов, политиков. Ее цель – прогнозная оценка планируемых мероприятий. В фокусную группу обычно включают людей, по своим характеристикам отражающим социально-демографическую структуру избирательного округа).

Собранная и обработанная информации подвергается «мозговому штурму» экспертной группы, членов команды кандидата. В итоге рождается документ, в котором:

- **фиксируются** сильные и слабые стороны кандидата и его соперников с точки зрения (видения) избирателей. Сопоставление реальных качеств кандидатов и того, как их видят избиратели, определяются меры коммуникационного воздействия на публику,
- **определяется** «адресная аудитория», к которой и будет обращаться кандидат,
- **называется** стержневая проблема в «раскрутке» кандидата, определяются меры, пути, сроки разъяснительно-пропагандистских и организаторских действий,
- **утверждается** план мероприятий по формированию и корректировке имиджа кандидата,

- **называется** краткий, но сильно привлекательный лозунг всей кампании, а также звучные словосочетания, ярлыки, которые будут «навешиваться» на противников кандидата.

При этом должны учитываться многие чисто коммуникативные параметры:

- неудачно выбранное название может серьезно повредить успеху кампании,
- на общую идею должен работать визуальный ряд политической рекламы (эмблема, плакаты, карикатуры и др.),
- имиджмейкеры должны найти зрелищную и краткую форму рекламы, представляющую людям платформу кандидата,
- большое значение имеет не только то, что говорят кандидаты, но и как говорят. В этой связи важно **продумать** соответствие формы обращений с интересами избирателей. В этом деле важными являются простота и идентификация с адресной аудиторией

Вставьте пропущенные слова: продумать, называется, утверждается, называется, определяется, фиксируется

5. 17. 3. В политической кампании единых рецептов по работе с адресной публикой не может быть. В качестве определенных рекомендаций можно назвать такие:

- организацию и проведение мини-кампании «от двери до двери» - она обеспечивает личные контакты кандидата или его доверенных лиц с избирателями. Ее достоинства: личное общение, эмоциональная связь с избирателями, демонстрация возможности кандидата работать с низами, сплачивает силы сторонников и положительно действует на не определившихся избирателей и т.д.,
- мини кампания на заключительном этапе – активизация явки избирателей на выборы. Методы: открытки-напоминания, обход квартир агитаторами, мероприятия и акции, привлекающие внимание избирателей, обеспечение транспортом, концерты и другие мероприятия на участках, транспорт на дом в день выборов для больных, престарелых и т.д.
- осуществлять систему коммуникационных актов стратегического (привлекательное обращение об имидже организации кандидата и его политических лозунгах) и тактического (доказательство о высоком профессионализме кандидата, новые идеи, в зависимости от изменяющейся обстановки, нанесения ударов по оппонентам и т.д.) планов;
- умело варьировать стратегическими приемами в период избирательной кампании, используя или «стратегию рывка» (в одночасье мощно заявить о кандидате). Или «стратегию быстрого финала» (ударная реклама в последнюю неделю). Или «стратегию большого события» (привлечь как можно большее количество журналистов для освещения какого-то значимого события, где главную роль играет кандидат). Освещая события, невольно, журналисты будут агитировать за кандидата, поскольку он - человек дела. Или «крейсерскую стратегию» (ровное течение избирательной кампании);
- тактика избирательной кампании жестко делится на два типа:

-действия в условиях своего доминирования;

- действия в условиях доминирования другой стороны. Каждая из двух тактик диктует свои приемы, методы и средства в работе с аудиторией.

- при возможности выхода на коммуникационные каналы новостей, стремиться «управлять» новостями (планировать их заранее, находится

в наступлении, контролировать потоки информации, говорить о тех проблемах, о которых вам выгоднее говорить, повторять сообщение многократно, говорить в один голос);

- специалист по связям с общественностью – это профессиональный коммуникатор. В избирательном штабе именно профессионал должен уметь выстроить коммуникации для самых разных каналов, контекстов и задач избирательной кампании;
- современные избирательные технологии очень широко используют в своей работе особые фигуры – лидеры мнений. Население значительно лучше воспринимает информацию, меняющую их поведение, от лидеров мнений, а не от СМИ. Открытие их роли в процессе передачи информации позволило перейти от одноступенчатой модели к двухступенчатой, в процессе которой информация из средств массовой коммуникации поступает сначала к лидерам мнений, а лишь затем ко всем остальным

В последнем абзаце текста пропущены два слова, повторяющиеся три раза. Вспомните их и вставьте в текст в соответствующих падежах.

Ответ Лидеры мнений

5.17. 4. Во время избирательных кампаний в системе коммуникационного менеджмента большое место отводится работе с кандидатом. Ниже приводятся некоторые рекомендации на этот счет:

- для эффективной организации выборной кампании нужны способные и талантливые люди. Задача кандидата создать команду для ее проведения, определив совместно единые «правила игры», одинаковые для всех участников.
- самоорганизованность кандидата непосредственно влияет на результаты кампании. В ее ходе необходимо разумно использовать все ресурсы: время, средства, людей штаба и свой талант
- установлено, что личные контакты имеют большее влияние, чем массовая коммуникация. Причины этому следующие:
 - в личных контактах не работает избирательность, характерная для массовой коммуникации,
 - личные контакты более гибкие, поэтому содержание начинает варьироваться, чтобы преодолеть сопротивление аудитории,
 - прямые связи в рамках личных коммуникаций увеличивают степень награды в случае принятия сообщения,
 - люди больше верят персонализированным коммуникаторам,
 - личный контакт может заставить человека проголосовать, как его просят, не меняя своих взглядов.
- имиджмейкеру кандидата постоянно корректировать поведения кандидата, при этом сам кандидат в своих выступлениях должен рассказывать о себе, корректно осуществлять антирекламу противника, рассказывать о решении проблем данным кандидатом,
- помните, что большинство населения придерживается центристских позиций в своих идеологических ориентациях. Рекомендуем поэтому своему кандидату выдвигать большие политических программ явно «левого» или «правого» характера. Это значительно увеличит число ваших возможных последователей.
- с появлением ТВ важной составляющей избирательной кампании становятся ораторский стиль кандидата: требуется возбуждать не массы людей, собравшихся послушать живого оратора, а отдельно расположенных телезрителей, сидящих в своих креслах у себя дома. Политику приходится становиться актером, умеющим и рассмешить зрителя, и убедить его в том, что именно он может решить все его проблемы. Умение актерским образом

четко и образно формулировать проблемы, удачно парировать на высказывания журналистов или оппонентов – задача не простая как для кандидата, так и для его помощников

Одна из предложенных выше рекомендаций ошибочна. Исключите ее.

5.17.5. Добиться большой популярности, иметь благоприятный имидж, пользоваться доверием и уважением населения сегодня не возможно без использования средств массовой информации. Для того, чтобы получить доступ СМИ, нужно не только выяснить, какие лица их представляют, как они работают, но и на период всей кампании поддерживать постоянные, партнерские отношения выборного штаба со средствами информации.

В большинстве штабов имеется лицо, отвечающее за коммуникацию во время избирательной кампании – ответственный за связи с общественностью (пресс-секретарь).

Кандидат должен подавать свои обращения и сообщения в таком виде, чтобы они были понятны репортерами и их легко можно было печатать или передавать СМИ.

Приведем советы, как лучше обращаться с работниками средств массовой информации:

- не бояться их, но при этом относиться к ним с уважением,
- кандидату лично познакомится с ключевыми работниками местных средств информации,
- поддерживать контакты, быть активным источником информации, думать, прежде чем говорить,
- прежде чем говорить с репортером, твердо знать, что они хотят сообщить,
- не лгать корреспонденту, не блефовать, отвечая на щекотливые вопросы,
- не затевать драку с прессой, помнить, что последнее слово всегда за прессой,
- планировать сообщения заблаговременно,
- не перегружать СМИ чрезмерной информацией,
- сообщения по форме их подачи могут быть разные, но идея должна в них выражаться одна. Основная мысль должна повторяться во всех материалах.

Сегодня приходится с большой натяжкой говорить о том, что выборы это проявление волеизлияния народа, важный элемент демократии. Современные выборные технологии, базирующиеся на научных знаниях по управлению (манипулированию) общественным мнением людей, часто превращают выборы в хорошо режиссируемый и поставленный разовый спектакль.

В этом представлении зрители – это избиратели, а актеры - члены выборных штабов, главную роль играет кандидат на избрание. В связи с тем, что постановка этого спектакля - это довольно дорогое удовольствие, часто на выборах выигрывают не те, кто лучше, кто больше принесет пользу обществу, а те, кто больше заплатил, и кому власть нужна для решения своих меркантильных интересов, а не проблем социально-экономического и политического развития общества.

Имеются ли сегодня в России предпосылки к тому, что в избирательных технологиях будет исключено манипулирование общественным мнением избирателей?

ДА **НЕТ**

5.18. Коммуникационный менеджмент в международной деятельности

5.18.1. В управлении потоками информационного взаимодействия в межгосударственном, международном плане много своей специфики и особенностей:

А. Прежде всего, необходимо отметить динамичное совершенствование технических возможностей в обработке, передаче и приеме информации, расширения

зон влияния и высочайшего рода профессионализм коммуникаторов, которые активно используют все научные достижения по воздействию на психику человека.

Б. Сегодня управлять международными информационными потоками становится практически не возможно. Наблюдается причудливое их переплетение, и в этом «оркестровом» звучании каждый поток играет СВОЮ ноту, практически не заботясь о том, как это отразится на общем звучании «оркестра», что это даст мировому сообществу людей, и каковы будут дальнейшие социальные, политические и духовные последствия.

Все это происходит потому, что:

- коммуникационные потоки протекают по своим условно независимым цепочкам, имеют своих заказчиков, свои интересы. Международного координирующего органа по управлению содержанием и направленностью информации нет и его видимо и не будет в перспективе;
- они не имеют четко обозначенных границ своего влияния, адресная аудитория необычайно широка, и сила воздействия на нее измеряется не «прицельностью стрельбы», а ее массовостью, настойчивостью, изысканностью и т.п.;
- потоки информационного воздействия управляются различными структурами, и коды (национальное представление мира национальные ценности и т.п.), отправителей сообщений и их получателей не совпадают. В целом это столкновение разных норм;
- международные коммуникации часто протекают в агрессивной среде, требующей принятия контрпропагандистских мер. «Западная модель цивилизации», «массовая культура», «холодная война» - эти и другие понятия – ничто иное, как плоды международных коммуникаций;
- международные коммуникации сегодня - это орудия силового воздействия на государства, даже в том случае, если это не происходит в прямом виде, а, к примеру, через воздействия фильмов, романов и других проявлений массовой культуры

xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx.

Понять смысл и назначения международных коммуникаций, видимо, будет проще, если мы попытаемся ответить на традиционные вопросы, характеризующих коммуникационный процесс: - Кто? – С каким намерением? – В какой ситуации? – С каким ресурсами? - Используя какую стратегию? - Оказывает влияние на какую аудиторию? – С каким результатом?

xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

5.18.2. Кто? Заказчиком соответствующего информационного воздействия на людей, проживающих в других странах, могут быть:

- правительственные органы, или их специальные службы,
- политические организации,
- финансово-экономические структуры, которые имеют немалые средства для управления потоками информационного воздействия, и, конечно же, свои интересы

Вне зависимости от заказчиков - цели, обычно скрытые, прикрываемые благовидными, привлекательными оболочками.

xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

5.18.3. С какими намерениями?

Истинные намерения коммуникаторов и их заказчиков обычно скрываются, поскольку в основе воздействия на зарубежную публику лежат не на убеждении, а на манипулировании общественным сознанием. В качестве примера рассмотрим оценки с

двух сторон о намерениях декларируемых и фактических по итогам многолетней психологической войны США и СССР.

Американский военный словарь дает следующее определение «психологическая война»: «Планируемое использование пропаганды и других психологических действий, имеющих целью повлиять на мнения, эмоции, отношения и поведения враждебно настроенных иностранных групп таким образом, чтобы это служило достижению национальных целей».

В секретной инструкции эти цели, применительно к СССР и его союзников, были сформулированы предельно четко. В своем содержании психологические операции (американцы не называли это войной!) должны были решать четыре задачи:

- религиозные пережитки,
- национальные проблемы,
- человеческие слабости: зависть, тщеславие, жажда удовольствия,
- безразличное отношение людей к целям государственного устройства.

Люди в коммунистических государствах, - отмечалось в инструкции, - будут сознательно или не осознано впитывать распространяемые идеи, в итоге зародится чувство всеобщего недовольства, которое явится предпосылкой для бескровного переворота существующей «красной заразы».

Большее четверти века, более 8 тыс. человек только одного Информационного агентства США (ЮСИА), с годовым бюджетом более 700 тысяч долларов выполняли эту инструкцию. Чем это кончилось для СССР и КПСС не имеет смысла рассказывать. Примечательным является откровение одного из авторов технологии психологической войны легендарного антисоветчика и врага №1 Збигнева Бжезинского, который на страницах «Комсомольской правды» 6 января 1988 года заявил, что цели психологического противостояния достигнуты – Россия отныне не имеет права именовать себя сверхдержавой, а «стала региональной державой третьего мира со все еще значительным ядерным потенциалом».

Думается, что комментировать изложенные выдержки из документов не стоит. Заметим лишь, что сейчас психологические операции направлены на устранение российского ядерного потенциала.

xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

С сожалением приходится констатировать, что политическое и государственное руководство СССР и России до недавнего времени практически ничего не делало по устранению асимметрии психологического противостояния.

С одной стороны, во внутренних информационных источниках указывалось, например, что «психологическая война» - форма подрывной деятельности, осуществляемой империалистическими государствами, прежде всего США, против социалистических и других стран... Она ведется с помощью специфических средств (диверсионных по своему характеру), применение которых в мирное время нарушает нормы межгосударственных отношений и нацелено на прямое вмешательство во внутренние дела др. государств с целью дестабилизации существующего в этих странах общественного строя.» (Современная идеологическая борьба: Словарь, 1988.).

По формированию массового сознания советских граждан по их отношению к сути «психологической войны, ее целей, к сожалению, практически ничего руководством партии и страны не делалось.

С другой стороны, «руководство СССР исключало, например ведение психологической войны на территории западных государств, считая это вмешательством в их внутренние дела. Даже управлению спецпропаганды Главного политического управления СА и ВМФ запрещалось вести пропагандистские операции

во время оказания помощи Вьетнаму в отражении американской агрессии и войны в Афганистане»¹.

Итоги такой асимметричной политики очевидны.

А когда закончилась «психологическая война»?

Не проявляем ли мы и сегодня неоправданное безразличие к тем психологическим операциям, которые проводят по отношению к массовому сознанию россиян наши «друзья» из дальнего, да иногда и ближнего зарубежья?

xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

С какими ресурсами?

ООН и ЮНЕСКО постоянно подчеркивают неэквивалентность информационных потоков, существующих в современном мире. Характерно то, что возможности обмена информацией между богатыми и бедными странами не уменьшаются. Резкое несоответствие технических и финансовых возможностей в передаче и приеме информации приводит к тому, что количественный перевес обязательно переходит в качественный. Публика в итоге смотрит на мир не своими глазами.

xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

5.18.4. Какую стратегию используют?

Сегодня информация, как никогда ранее, стала инструментом власти.

Когда многим политикам стало понятно, что человеческая психика весьма восприимчивая к внушению, информация в форме пропаганды и агитации стала главным рычагом управления людьми.

Думается, что к этому выводу первыми пришли не коммунисты.

Просто зарубежные политики не создавали отделов пропаганды и агитации, а сформировали многотысячные армии пиарщиков, которые высоко профессионально решали и решают пропагандистские и агитационные вопросы по заказу тех, кому это нужно, и кого есть соответствующие средства.

xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

Манипулирование общественным мнением населения других стран принимает глобальные, изоцированные формы психологического и идеологического воздействия. Асимметричность и неэквивалентность потоков информационного взаимодействия приводят к тому, что людям рассказывают не о вещах, которые интересуют миллионы, а о кризисах, переворотах, говорят о выдающихся личностях, относящихся к элите общества.

В итоге происходит эволюция общественного сознания в сторону, приемлемой одной из сторон: люди или закрываются от информации, уходя в себя, или возбуждаются, теряя возможности увидеть реальные причины проблем своих стран.

xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

Внешне привлекательная теория «открытого общества» не может сегодня быть реализована на практике, поскольку мощные потоки информации, идущие по вертикали, превращают публику в пассивных ее слушателей. У населения нет возможности для активного развития горизонтальных информационных потоков, В итоге «открытое общество» открывает двери для внешней информации, не имеет

¹ Серебрянников В.В. Социология войны. 1998.

возможностей для развития внутренних, горизонтальных потоков информационного воздействия. Сегодня практически стало нормой, когда транснациональные кампании захватывают содержание культурных и развлекательных программ в развивающихся странах. Постепенно пропадает стимул к производству программ собственного производства кинолент, книг.

В результате возникает однообразие вкусов, стилей и содержательного наполнения культурной жизни. В свое время бывший президент США Ричард Никсон, выступая в Совете национальной безопасности по вопросу бюджетных расходов сказал, что он считает 1 доллар, вложенный в информацию и пропаганду, более ценным, чем 10 долларов, вложенных в создание систем оружия.

xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

В своей работе менеджеры по международным коммуникациям выработали ряд удачных тактических приемов по ведению информационной экспансии:

-известно, что информационное пространство любой страны наиболее чувствительно к отрицательным контекстам. Спиндокторы продумывают и организуют отрицательную ситуацию для противника и предотвращают ее появления на рынке своего государства. Например, война в Персидском заливе имела заранее заданную цель такого рода в виде порождения имиджа высокоточной войны. Это решение какого-то спиндоктора призвано было заранее убрать из массового сознания представления о человеческих жертвах, что должно было разрушить привычное представление о войне, при этом подобный подход построен на эксплуатации принятой сегодня символизации армии как обладающей технологическим вооружением. Введение подобных образов позволяет в результате обмануть массовое сознание, ведя его в нужном направлении;

- возросшие информационные возможности создали условия не только для проведения отдельных операций, но и проводить полномасштабные информационные войны. «Холодная война» была одним из самых мощных информационных проектов XX века по затратам человеческих и материальных ресурсов. Хотя сегодня отдельными политиками объявлено о прекращении «холодной войны», закончившейся нашим поражением, процессы активного воздействия на массовое сознание публики России и СНГ продолжают. И это воздействие не направлено на защиту потребностей и интересов, в частности, большинства россиян.

xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

Оказывать влияние на какую аудиторию?

Международная информация - это важная часть международных отношений. Объектом ее воздействия являются *миллионы людей*. В связи с «искривлением» информационного пространства в сторону более сильной стороны, где в качестве возможных угроз называется, в том числе, и «информационная экспансия со стороны других государств», в ответ предполагается «принятие комплексных мер по защите своего информационного пространства». В итоге *функции коммуникационного менеджмента в своей стратегии и тактике сосредоточены или на завоевание информационного пространства в других странах в угоду политических или экономических интересов властных структур сильной стороны*. Или для создания своего рода информационных баррикад, для защиты своего информационного пространства в слабых странах.

xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

5.18.5. С каким результатом?

В американских источниках кочует одно замечание о том, что «информация для всех» - это такой товар на рынке, который продается дешевле стоимости ее изготовления.

Неужели американские «товаропроизводители» информации будут работать себе в убыток?

Конечно же, нет! Речь идет о долговременных «инвестициях», прибыль от которых со времени может окупиться громадными процентами. Какими процентами можно посчитать цену победы в так называемой многолетней психологической войне США против СССР, закончившейся развалом Союза, и прекращением распространения «красной заразы»?

Сегодня коммуникационное пространство является сферой информационной войны, которая имеет свое отличие с войной в ее обычном понимании.

Во-первых, обычная война обладает известным и четким арсеналом воздействия, против которого могут быть проведены определенного рода оборонные мероприятия. Арсенал воздействия информационной войны - гибкий и непредсказуем, обороняющимся менеджерам коммуникаций не так легко строить те или иные варианты обороны, поскольку отсутствует возможность предугадывать направления и инструментарий возможной атаки. Неравенство технических и финансовых возможностей воюющих сторон. Предстоит потратить немало трудов, средств и умений, для выработки полновесной стратегии и тактики по защите национальных интересов государств, в том числе и России.

Во-вторых, в случае войны обыкновенной территория захватывается полностью, в случае информационной войны возможный поэтапный захват. Усилия зарубежных коммутиров сейчас в основном направлены на молодое поколение России и навязыванию норм и правил т.н. массовой культуры. К сожалению, на сегодня на правительственном уровне нет никаких национальных программ по противостоянию зарубежной экспансии на молодое поколение, и формированию духовной культуры россиян.

В-третьих, в рамках обыкновенной войны действует логика «свой – чужой». В информационных войнах имеется возможность многократного «захвата» одних и тех же людей, зачастую производится захват отдельных тематических зон сознания публики. Последствия войны могут со временем проявиться самым неожиданным образом, поскольку на сегодня общенациональная объединяющая идея пока не выкристаллизовалась и почти 10 лет, например, потребовалось для выработки государственной символики и текста гимна России.

В – четвертых, человек не всегда может адекватно реагировать на информационное воздействие на него, поскольку оно подобно радиоактивному облучению. Сегодня трудно предсказать социальные, политические и духовные последствия продолжительного «радиоактивного информационного облучения» российских граждан. Одно бесспорно – безразличным к этому оставаться российским коммунистам нельзя, поскольку отсутствие видимых разрушений, характерных для обычных войн, это еще не значит, что разрушительные процессы и катастрофы не будут проходить в недалеком будущем. Идеологические и экономические противники вряд ли попусту разбрасывают доллары в топку информационной войны.

Вопросы для самопроверки знаний:

5.18.1. Можно ли сегодня управлять международными информационными потоками?

ДА

НЕТ

5.18.2. Заказчиком соответствующего информационного воздействия на людей, проживающих в других странах, могут быть или правительственные органы, или их специальные службы, или политические, финансово-экономические структуры, которые имеют немалые средства для управления потоками информационного воздействия, и, конечно же, свои интересы, цели, обычно скрытые, прикрываемые благовидными, привлекательными оболочками

Могут ли быть заказчиками международной информации отдельные личности?

ДА

НЕТ

5.18.3. Истинные намерения международных коммутаторов и их заказчиков обычно скрываются, поскольку в основе воздействия на зарубежную публику лежат не на убеждении, а на манипулировании общественным сознанием. В качестве примера рассмотрим оценки с двух сторон о намерениях декларируемых и фактических по итогам многолетней психологической войны США и СССР.

Американский военный словарь дает следующее определение «психологическая война»: «Планируемое использование пропаганды и других психологических действий, имеющих целью повлиять на мнения, эмоции, отношения и поведения враждебно настроенных иностранных групп таким образом, чтобы это служило достижению национальных целей».

В секретной инструкции эти цели, применительно к СССР и его союзников, были сформулированы предельно четко. В своем содержании психологические операции (американцы не называли это войной!) должны были решать четыре задачи:

- религиозные пережитки,
- национальные проблемы,
- человеческие слабости: зависть, тщеславие, жажда удовольствия,
- безразличное отношение людей к целям государственного устройства.

Люди в коммунистических государствах, - отмечалось в инструкции, - будут сознательно или не осознано впитывать распространяемые идеи, в итоге зародится чувство всеобщего недовольства, которое явится предпосылкой для бескровного переворота существующей «красной заразы».

Больше четверти века, более 8 тыс. человек только одного Информационного агентства США (ЮСИА), с годовым бюджетом более 700 тысяч долларов выполняли эту инструкцию. Чем это кончилось для СССР и КПСС не имеет смысла рассказывать. Примечательным является откровение одного из авторов технологии психологической войны легендарного антисоветчика и врага №1 Збигнева Бжезинского, который на страницах «Комсомольской правды» 6 января 1988 года заявил, что цели психологического противостояния достигнуты – Россия отныне не имеет права именовать себя сверхдержавой, а «стала региональной державой третьего мира со все еще значительным ядерным потенциалом».

Думается, что комментировать изложенные выдержки из документов не стоит. Заметим лишь, что сейчас психологические операции направлены на устранение российского ядерного потенциала.

С сожалением приходится констатировать, что политическое и государственное руководство СССР и России до недавнего времени практически ничего не делало по устранению асимметрии психологического противостояния.

С одной стороны, во внутренних информационных источниках указывалось, например, что «психологическая война» - форма подрывной деятельности, осуществляемой империалистическими государствами, прежде всего США, против социалистических и других стран... Она ведется с помощью специфических средств (диверсионных по своему характеру), применение которых в мирное время нарушает нормы межгосударственных отношений и нацелено на прямое вмешательство во

внутренние дела др. государств с целью дестабилизации существующего в этих странах общественного строя.» (Современная идеологическая борьба: Словарь, 1988.).

По формированию массового сознания советских граждан по их отношению к сути «психологической войны, ее целей, к сожалению, практически ничего руководством партии и страны не делалось.

С другой стороны, «руководство СССР исключало, например ведение психологической войны на территории западных государств, считая это вмешательством в их внутренние дела. Даже управлению спецпропаганды Главного политического управления СА и ВМФ запрещалось вести пропагандистские операции во время оказания помощи Вьетнаму в отражении американской агрессии и войны в Афганистане»¹.

Итоги такой асимметричной политики очевидны.

А когда закончилась «психологическая война»?

ООН и ЮНЕСКО постоянно подчеркивают неэквивалентность информационных потоков, существующих в современном мире. Характерно то, что возможности обмена информацией между богатыми и бедными странами не уменьшаются. Резкое несоответствие технических и финансовых возможностей в передаче и приеме информации приводит к тому, что количественный перевес обязательно переходит в качественный. Публика в итоге смотрит на мир не своими глазами.

Не проявляем ли мы и сегодня неоправданное безразличие к тем психологическим операциям, которые сегодня проводят по отношению к массовому сознанию россиян наши «друзья» из дальнего, да иногда и ближнего зарубежья?

ДА

НЕТ

5.18.4. *Сегодня информация, как никогда ранее, стала инструментом власти. Когда многим политикам стало понятно, что человеческая психика весьма восприимчивая к внушению, информация в форме пропаганды и агитации стала главным рычагом управления людьми. Думается, что к этому выводу первыми пришли не коммунисты. Просто зарубежные политики не создавали отделов пропаганды и агитации, а сформировали многотысячные армии пиарщиков, которые высоко профессионально решали и решают пропагандистские и агитационные вопросы по заказу тех, кому это нужно, и кого есть соответствующие средства.*

Манипулирование общественным мнением населения других стран принимает глобальные, изоциренные формы психологического и идеологического воздействия. Асимметричность и неэквивалентность потоков информационного взаимодействия приводят к тому, что людям рассказывают не о вещах, которые интересуют миллионы, а о кризисах, переворотах, говорят о выдающихся личностях, относящихся к элите общества. В итоге происходит эволюция общественного сознания в сторону, приемлемой одной из сторон: люди или закрываются от информации, уходя в себя, или возбуждаются, теряя возможности увидеть реальные причины проблем своих стран.

Внешне привлекательная теория «открытого общества» не может сегодня быть реализована на практике, поскольку мощные потоки информации, идущие по вертикали, превращают публику в пассивных ее слушателей. У населения нет возможности для активного развития горизонтальных информационных потоков, В итоге «открытое общество» открывает двери для внешней информации, не имеет возможностей для развития внутренних, горизонтальных потоков информационного воздействия. Сегодня практически стало нормой, когда транснациональные кампании

захватывают содержание культурных и развлекательных программ в развивающихся странах. Постепенно пропадает стимул к производству программ собственного производства кинолент, книг.

В результате возникает однообразие вкусов, стилей и содержательного наполнения культурной жизни. В свое время бывший президент США Ричард Никсон, выступая в Совете национальной безопасности по вопросу бюджетных расходов сказал, что он считает 1 доллар, вложенный в информацию и пропаганду, более ценным, чем 10 долларов, вложенных в создание систем оружия.

В своей работе менеджеры по международным коммуникациям выработали ряд удачных тактических приемов по ведению информационной экспансии:

-известно, что информационное пространство любой страны наиболее чувствительно к отрицательным контекстам. Спидокторы продумывают и организуют отрицательную ситуацию для противника и предотвращают ее появления на рынке своего государства. Например, война в Персидском заливе имела заранее заданную цель такого рода в виде порождения имиджа высокоточной войны. Это решение какого-то спидоктора призвано было заранее убрать из массового сознания представления о человеческих жертвах, что должно было разрушить привычное представление о войне, при этом подобный подход построен на эксплуатации принятой сегодня символизации армии как обладающей технологическим вооружением. Введение подобных образов позволяет в результате обмануть массовое сознание, ведя его в нужном направлении;

- возросшие информационные возможности создали условия не только для проведения отдельных операций, но и проводить полномасштабные информационные войны. «Холодная война» была одним из самых мощных информационных проектов XX века по затратам человеческих и материальных ресурсов. Хотя сегодня отдельными политиками объявлено о прекращении «холодной войны», закончившейся нашим поражением, процессы активного воздействия на массовое сознание публики России и СНГ продолжают. И это воздействие не направлено на защиту потребностей и интересов, в частности, большинства россиян

Международная информация - это важная часть международных отношений. Объектом ее воздействия являются миллионы людей. В связи с «искривлением» информационного пространства в сторону более сильной стороны, где в качестве возможных угроз называется, в том числе, и «информационная экспансия со стороны других государств», в ответ предполагается «принятие комплексных мер по защите своего информационного пространства».

Ниже названы основные функции коммуникационного менеджмента в международной деятельности:

- в своей стратегии и тактике сосредоточены или на завоевание информационного пространства в других странах в угоду политических или экономических интересов властных структур сильной стороны,
- для создания своего рода информационных баррикад, для защиты своего информационного пространства в слабых странах

- для просвещения населения, приобщения его к ценностям мировой культуры,
- для укрепления мира на земле, предотвращению войн

Исключите неверно названную функцию коммуникационного менеджмента в международной деятельности

5.18.5. В тексте об отличии информационных войн от обычных пропущены четыре группы слов: гибкий и непредсказуем

поэтапный захват
многократного «захвата»
радиоактивному излучению

Вставьте их.

В американских источниках кочует одно замечание о том, что «информация для всех» - это такой товар на рынке, который продается дешевле стоимости ее изготовления.

Неужели американские «товаропроизводители» информации будут работать себе в убыток?

Конечно же нет! Речь идет о долговременных «инвестициях», прибыль от которых со времени может окупиться громадными процентами. Какими процентами можно посчитать цену победы в так называемой многолетней психологической войне США против СССР, закончившейся развалом Союза, и прекращением распространения «красной заразы»?

Сегодня коммуникационное пространство является сферой информационной войны, которая имеет свое отличие с войной в ее обычном понимании.

Во-первых, обычная война обладает известным и четким арсеналом воздействия, против которого могут быть проведены определенного рода оборонные мероприятия. Арсенал воздействия информационной войны - **гибкий и непредсказуем**, обороняющимся менеджерам коммуникаций не так легко строить те или иные варианты обороны, поскольку отсутствует возможность предугадывать направления и инструментарий возможной атаки. Неравенство технических и финансовых возможностей воюющих сторон. Предстоит потратить немало трудов, средств и умений, для выработки полновесной стратегии и тактики по защите национальных интересов государств, в том числе и России.

Во-вторых, в случае войны обыкновенной территория захватывается полностью, в случае информационной войны возможный **поэтапный захват**. Усилия зарубежных коммутаторов сейчас в основном направлены на молодое поколение России и навязыванию норм и правил т.н. массовой культуры. К сожалению, на сегодня на правительственном уровне нет никаких национальных программ по противостоянию зарубежной экспансии на молодое поколение, и формированию духовной культуры россиян.

В-третьих, в рамках обыкновенной войны действует логика «свой – чужой». В информационных войнах имеется возможность **многократного «захвата»** одних и тех же людей, зачастую производится захват отдельных тематических зон сознания публики. Последствия войны могут со временем проявиться самым неожиданным образом, поскольку на сегодня общенациональная объединяющая идея пока не выкристаллизовалась и почти 10 лет, например, потребовалось для выработки государственной символики и текста гимна России.

В – четвертых, человек не всегда может адекватно реагировать на информационное воздействие на него, поскольку оно подобно **радиоактивному облучению**. Сегодня трудно предсказать социальные, политические и духовные последствия продолжительного «радиоактивного информационного облучения» российских граждан. Одно бесспорно – безразличным к этому оставаться российским коммуникаторам нельзя, поскольку отсутствие видимых разрушений, характерных для обычных войн, это еще не значит, что разрушительные процессы и катастрофы не будут проходить в недалеком будущем. Идеологические и экономические противники вряд ли попусту разбрасывают доллары в топку информационной войны.

5.19. Менеджмент Интернета и компьютерных сетей

5.19.1. На рубеже веков в мире произошли значительные изменения по техническому оснащению двухстороннего общения. Кабельное телевидение, спутники, мобильные телефоны, пейджеры, факсы, сканеры штрих – кодов, системы голосовой почты, видеодиски – все это произвело настоящую революцию в процессе передачи и получения информации. Но самый большой вклад в развитие коммуникаций внесло появление Всемирной сети – Интернета.

Значение Всемирной сети для коммуникационного менеджмента просто феноменально.

Сегодня во многих странах общение внутри организаций в основном происходит теперь с помощью электронной почты.

Журналисты рассматривают Интернет как второй по значимости источник информации – после общения с живым человеком.

Приходит новое поколение россиян, для которых Интернет становится ведущим средством общения.

В мире каждая компания – от крупнейшей корпорации до маленькой некоммерческой организации – имеет свой сайт в Интернете. Часто именно сайт в Интернете служит лицом организации в глазах общественности. У PR – отделов теперь появляются интерактивные специалисты и группы. PR – агентства открывают онлайн-департаменты. Агентства, специализирующиеся на новых инструментах общения и онлайн-коммуникациях, процветают.

Следствием небывалого бума Интернет – коммуникаций является то, что ни одна сфера PR не является такой «жаркой», как разработка сайтов, операции по Интернету и использование его для общения с целевыми аудиториями. Хотя чудеса Интернета еще не исчерпали себя, внимание к компьютерам и тому, что они могут дать PR – профессионалам, является основной темой обсуждения в сфере PR.

Знание и умение общаться с Интернетом – это не одна из возможных сторон деятельности PR – профессионалов, а становится необходимостью, которой нужно рационально управлять. Это управление включает весь спектр менеджерской деятельности: постановке целей, исследовании проблемы, планировании, организации, контроле хода процесса, мотивации.

xxxxxxxxxxxxxx

5.19.2. Безусловно, управление Интернетом имеет свою специфику:

- менеджмент Интернета во-первых, носит посредственный характер, ограниченный возможностями пиэрена в его активном долевым участии в развитии и поддержании Всемирной сети.

- во вторых – это управление является весомой частью всех других PR – мероприятий.

xxxxxxxxxxxxxxxxxx

5.19.3. Менеджмент Интернета и компьютерных сетей начинается с управления сайтом.

Сайт организации зачастую служит самым первым и самым «видимым» инструментом коммуникации, к которому получает доступ любой, желающий что-то узнать об организации. С этой точки зрения можно утверждать, что в XXI в. наиболее важным средством коммуникации являются веб-сайты.

В связи с этим для профессионального управления сайтом PR-специалисты должны соблюдать шесть правил веб-сайта.

1. *Никаких «мертвых ссылок».* Все ссылки должны работать. Ничто так не раздражает, как то, что вы заходите на сайт, нажимаете на ссылку и ничего там не находите. Это как если бы вы читали статью в газете, продолжение которой идет на следующей странице, и вы его там не находите. Ссылки должны связывать с обещанной информацией.

2. *Контактная информация.* Если посетителю нужна дополнительная информация, то следует рассказать, как он может ее получить. Затем на запрос следует ответить. Если это не будет сделано, то и сайт, и компания будут считаться «непрофессиональными».

3. *Размещение информации.* Поскольку мы читаем слева направо, то наиболее важная информация должна быть расположена в левой части экрана, чтобы посетитель прочитал ее в первую очередь.

4. *Использование цвета.* Цветные схемы важны, поскольку они не только влияют на время загрузки информации, но и представляют компанию. Лучше всего использовать стандартную цветовую гамму, которая легче всего воспринимается большинством компьютеров и просмотрных систем. Некоторые сочетания экзотических цветов тяжело воспринимать с экрана.

5. *Легкость использования.* Информация должна быть легко доступной и располагаться в логической последовательности. Гиперссылки должны быть точными и четко выделенными. Каждый уровень внутри сайта должен позволять пользователю возвращаться на предыдущий уровень или переходить к следующему. Посетитель также должен иметь возможность вернуться на главную страницу. Посетители совершенно справедливо раздражаются из-за того, они не могут вернуться на главную страницу и приходится начинать все сначала.

6. *Цель.* Цель сайта определяет количество и вид размещаемой информации. В целом, сайты делятся на три категории.

- Модель присутствия: рассчитана на то, чтобы зафиксировать присутствие в Интернете, и служит целям продвижения организации, ее продуктов и услуг.
- Информационная модель: загружена материалом, включая публикации из прессы, и рассчитана на то, чтобы создать полный портрет организации.
- Модель электронной коммерции: рассчитана на создание и продвижение продаж.

xx

5.19.4. Не многолетний период развития Интернета выработаны определенные управленческие рекомендации:

1. Сегодня, когда в бизнесе основной тон задают безличные корпорации, многие из них, торгующие через Интернет, контакт с которыми устанавливается непосредственно через компьютер, практика ПР предоставления человеческого лица компании людям - становится центральной, решающей функцией управления.

От пиэрменов все чаще требуется владеть набором технических коммуникационных навыков, таких как написания текстов, редактирование, размещение статей, производство печатных материалов и создание видеопрограмм как оффлайн, так и в онлайн-режимах. В то же время, в силу их относительно недавней интеграции в управленческий процесс, от ПР - профессионалов требуется в совершенстве владеть теорией и практикой управления. Другими словами, ПР – практики сами должны быть руководителями во всех смыслах этого слова.

2. Интернет все больше будет являться участником интегрированных маркетинговых коммуникаций, успех которых без активного управления ими со стороны пиэрменов будет проблематичным.

Интегрированные маркетинговые коммуникации – это не только реклама, прямая почтовая реклама и ПР-проекты. Это, прежде всего, понимание клиента и того, на что клиент реагирует. Другими словами, влияние на поведение потребителя – вот что является миссией коммуникатора. Если потребитель никак не реагирует, значит, коммуникатор не справился с поставленной задачей. Повысить эффективность влияния на клиента сможет Всемирная сеть, причем в онлайн-режиме.

3. Обычно требовались годы для утверждения на рынке всемирно известных сегодня фирм, как PEPSI, COKE. Теперь, с изобретением Всемирной паутины, правильно проведенные Интернет – компании за какие-то доли секунды могут создать пароль в бизнесе - «брендинг» (branding) - уникальной марки, отличительного знака для предприятия или продукта. Правда, удачные бренды могут появиться только в итоге продуманной управленческой ПР- акции при соблюдении ряда принципов.

4. Интернет произвел настоящую революцию в написании пресс-релизов. До появления Интернета компании публиковали пресс релизы только тогда, когда они содержали в себе какую-то ценную с точки зрения новостей информацию. Сегодня компании выпускают пресс-релизы в основном для того, чтобы попасть в онлайнные базы данных. Это делается потому, что для потребителей и инвесторов, имеющих доступ в Интернет, это служит показателем развития компании. Более того, некоторые официальные источники существуют только в онлайнной форме. К ним относятся электронные журналы, радиопрограммы в Интернете, доски объявлений, интернетовские дискуссионные группы, информационные группы, онлайнные службы и почтовые серверы. Эти службы позволяют нацеливать пресс-релизы в Интернете на конкретную аудиторию, что очень важно для разработчиков ПР - материалов.

5. В последние годы Интернет начал выполнять еще одну важную социальную роль – объединения людей с общими интересами.

В практике многих зарубежных стран начали реализовываться ПР – проекты для объединения людей с общими интересами, проживающих на различных континентах. ПР – менеджеры используя огромные возможности Интернета преодолевают социальные барьеры, развивают добрые отношения между людьми, что способствует общественному прогрессу.

6. Как и любой другой сфере общественной деятельности или ПР, Интернет приносит изменение и в практику лоббирования. В американской практике с 1999 года широко используется сеть Интернета в политической агитации и лоббировании. Кандидаты представляют тщательно разработанные Интернет – сайты, где обсуждаются программные вопросы, излагаются биографические данные, сообщаются о текущих мероприятиях компании и т.п. информация, направленная на то, чтобы заручиться поддержкой общественности и привлечь добровольцев.

7. По мере развития Интернета будет подниматься его роль по исследованию ПР - проблем, поскольку Всемирная сеть поможет приблизить организацию к ее аудитории. Сами исследования, основанные на Интернете, могут дать более подробные ответы на вопросы потребителей, чем традиционные методы исследований. Интернет исследования, несомненно, будут более своевременными, чем традиционные методы и они значительно сократят затраты на их проведения по сравнению с традиционными

5.19.5. При подготовке Интернет - исследований должно быть принято во внимание следующее.

1. *Поставьте цели.* Опять-таки, здесь так же, как и в любом исследовании, неотъемлемой чертой оценки является постановка целей. Зачем мы пришли в Интернет? Для чего разработан наш сайт? По какому вопросу мы хотим общаться?

2. *Определите критерии.* Определите успех на основе реальных данных; например, процент

людей, которые, вероятно, приобретут продукт через сайт в результате интерактивных публикаций, упоминающих этот сайт.

3. *Определите ориентиры.* Спрогнозируйте посещения сайта. Основывайте ваши выводы на конкурентных данных, сравните свой сайт с сайтами конкурентов и другими средствами общения.

4. *Выберите правильный инструмент измерения.* Многочисленные программные продукты существуют и разрабатываются для того, чтобы отслеживать движение по сайту. Возможно, проведение обзоров через сайт — это значимый метод измерения, а возможно, следует прибегнуть к более чем одному инструменту.

5. *Сравните результаты с целями.* Успех онлайнного маркетинга и общения не может быть помещен в вакуум. Количество посетителей и посещений должно коррелировать с первоначальными целями. Если цель заключается в том, чтобы укрепить взаимоотношения с инвесторами, тогда определите, сколько посетителей посетило страницу с годовым отчетом и сколько времени они уделили ее чтению. Сравните эту

информацию со стоимостью публикации годового отчета, и это позволит определить, сколько денег сэкономит Интернет.

6. *Делайте выводы, на основании которых можно будет предпринять действия.* Исследования показали, что ваш сайт посетили 100 тыс. человек. Интерпретируйте значение этих данных и сделайте что-то с ними для того, чтобы добиться лучших результатов

И последнее, что касается Интернет - исследований:

Интернет позволяет отслеживать, что говорится об организации. С появлением фальшивых сайтов, чатов и форумов, настроенных против развития бизнеса, и цепных электронных писем **мониторинг** Интернета стал первоочередной задачей PR-специалистов. Интернет был назван «великим уравниателем», что означает, что у каждого человека есть возможность сказать свое слово (в том числе гадкое и враждебное), и в связи с этим организации должны постоянно следить за тем, что говорится о них .

Вопросы для самопроверки знаний

5.19.1. Почему специалисту PR необходимо профессиональное знание Интернет – коммуникаций?

Исключите лишние утверждения: **модно, престижно**, необходимо, сайт это лицо организации, это ведущее средство общения , второй (после человека) источник информации

5.19.2. В чем специфика управления Интернетом?

- менеджмент Интернета носит посредственный характер, ограниченный возможностями пиэремена в его активном долеом участии в развитии и поддержании Всемирной сети.

- это управление является весомой частью всех других PR – мероприятий.

- это мониторинг мирового общественного мнения

Исключите неверную альтернативу

5.19.3. Для профессионального управления сайтом PR-специалисты должны соблюдать следующие правила:

1. Никаких «мертвых ссылок». Все ссылки должны **работать**. Ничто так не раздражает, как то, что вы заходите на сайт, нажимаете на ссылку и ничего там не находите. Это как если бы вы читали статью в газете, продолжение которой идет на следующей странице, и вы его там не находите. Ссылки должны связывать с обещанной информацией.

2. Контактная информация. Если посетителю нужна дополнительная информация, то следует рассказать, как он может ее **получить**. Затем на запрос следует ответить. Если это не будет сделано, то и сайт, и компания будут считаться «непрофессиональными».

3. Размещение информации. Поскольку мы читаем слева направо, то наиболее важная информации **должна** быть расположена в левой части экрана, чтобы посетитель прочитал ее в первую очередь.

4. Использование цвета. Цветные схемы важны, поскольку они не только влияют на время загрузки информации, но и представляют компанию. Лучшие всего **использовать** стандартную цветовую гамму, которая легче всего воспринимается большинством компьютеров и просмотрных систем. Некоторые сочетания экзотических цветов тяжело воспринимать с экрана.

5. Легкость использования. Информация должна быть легко доступной и располагаться в логической последовательности. Гиперссылки должны быть точными и четко выделенными. Каждый уровень внутри сайта должен позволять пользователю возвращаться на предыдущий уровень или переходить к следующему. Посетитель также должен иметь возможность вернуться на главную страницу. Посетители совершенно

справедливо раздражаются из-за того, они не могут **вернуться** на главную страницу и приходится начинать все сначала.

6. **Цель.** Цель сайта **определяет** количество и вид размещаемой информации. В целом, сайты делятся на три категории.

- Модель присутствия: рассчитана на то, чтобы зафиксировать присутствие в Интернете, и служит целям продвижения организации, ее продуктов и услуг.
- Информационная модель: загружена материалом, включая публикации из прессы, и рассчитана на то, чтобы создать полный портрет организации.
- Модель электронной коммерции: рассчитана на создание и продвижение продаж.

Вставьте пропущенные слова: *работать, получать, должна, использовать, вернуться, определяет.*

5.19.4. В изложенный ниже текст вставьте пропущенные слова: *требуется, являться, могут, произвел, выполнять, привносит, подыматься*

Не многолетний период развития Интернета выработаны определенные управленческие рекомендации:

1. Сегодня, когда в бизнесе основной тон задают безличные корпорации, многие из них, торгующие через Интернет, контакт с которыми устанавливается непосредственно через компьютер, практика ПР предоставления человеческого лица компании людям - становится центральной, решающей функцией управления.

От пиэременов все чаще **требуется** владеть набором технических коммуникационных навыков, таких как написания текстов, редактирование, размещение статей, производство печатных материалов и создание видеопрограмм как оффлайновом, так и в онлайнном режимах. В то же время, в силу их относительно недавней интеграции в управленческий процесс, от ПР - профессионалов требуется в совершенстве владеть теорией и практикой управления. Другими словами, ПР – практики сами должны быть руководителями во всех смыслах этого слова.

2. Интернет все больше будет **являться** участником интегрированных маркетинговых коммуникаций, успех которых без активного управления ими со стороны пиэременов будет проблематичным.

Интегрированные маркетинговые коммуникации – это не только реклама, прямая почтовая реклама и ПР- проекты. Это, прежде всего, понимание клиента и того, на что клиент реагирует. Другими словами, влияние на поведение потребителя – вот что является миссией коммуникатора. Если потребитель никак не реагирует, значит, коммуникатор не справился с поставленной задачей. Повысить эффективность влияния на клиента сможет Всемирная сеть, причем в онлайнном режиме.

3. Обычно требовались годы для утверждения на рынке всемирно известных сегодня фирм, как PEPSI, COKE. Теперь, с изобретением Всемирной паутины, правильно проведенные Интернет – компании за какие-то доли секунды **могут** создать пароль в бизнесе - «бренддинг» (branding) - уникальной марки, отличительного знака для предприятия или продукта. Правда, удачные брэнды могут появиться только в итоге продуманной управленческой ПР- акции при соблюдении ряда принципов.

4. Интернет **произвел** настоящую революцию в написании пресс-релизов. До появления Интернета компании публиковали пресс релизы только тогда, когда они содержали в себе какую-то ценную с точки зрения новостей информацию. Сегодня компании выпускают пресс-релизы в основном для того, чтобы попасть в онлайнные базы данных. Это делается потому, что для потребителей и инвесторов, имеющих доступ в Интернет, это служит показателем развития компании. Более того,

некоторые официальные источники существуют только в онлайн-форме. К ним относятся электронные журналы, радиопрограммы в Интернете, доски объявлений, интернетовские дискуссионные группы, информационные группы, онлайн-службы и почтовые серверы. Эти службы позволяют нацеливать пресс-релизы в Интернете на конкретную аудиторию, что очень важно для разработчиков ПР - материалов.

5. В последние годы Интернет начал **выполнять** еще одну важную социальную роль – объединения людей с общими интересами.

В практике многих зарубежных стран начали реализовываться ПР – проекты для объединения людей с общими интересами, проживающих на различных континентах. ПР – менеджеры используя огромные возможности Интернета преодолевают социальные барьеры, развивают добрые отношения между людьми, что способствует общественному прогрессу.

6. Как и любой другой сфере общественной деятельности или ПР, Интернет **привносит** изменение и в практику лоббирования. В американской практике с 1999 года широко используется сеть Интернета в политической агитации и лоббировании. Кандидаты представляют тщательно разработанные Интернет – сайты, где обсуждаются программные вопросы, излагаются биографические данные, сообщаются о текущих мероприятиях компании и т.п. информация, направленная на то, чтобы заручиться поддержкой общественности и привлечь добровольцев.

7. По мере развития Интернета будет **подыматься** его роль по исследованию ПР - проблем, поскольку Всемирная сеть поможет приблизить организацию к ее аудитории. Сами исследования, основанные на Интернете, могут дать более подробные ответы на вопросы потребителей, чем традиционные методы исследований. Интернет исследования, несомненно, будут более своевременными, чем традиционные методы и они значительно сократят затраты на их проведения по сравнению с традиционными

5.19.5. При подготовке Интернет - исследований должно быть принято во внимание следующее. Вставьте пропущенные слова: *поставьте, определите, определите, выберите, сравните, сделайте.*

1. **Поставьте** цели. Опять-таки, здесь так же, как и в любом исследовании, неотъемлемой чертой оценки является постановка целей. Зачем мы пришли в Интернет? Для чего разработан наш сайт? По какому вопросу мы хотим общаться?

2. **Определите** критерии. Определите успех на основе реальных данных; например, процент людей, которые, вероятно, приобретут продукт через сайт в результате интерактивных публикаций, упоминающих этот сайт.

3. **Определите** ориентиры. Спрогнозируйте посещения сайта. Основывайте ваши выводы на конкурентных данных, сравните свой сайт с сайтами конкурентов и другими средствами общения.

4. **Выберите** правильный инструмент измерения. Многочисленные программные продукты существуют и разрабатываются для того, чтобы отслеживать движение по сайту. Возможно, проведение обзоров через сайт — это значимый метод измерения, а возможно, следует прибегнуть к более чем одному инструменту.

5. **Сравните** результаты с целями. Успех онлайн-маркетинга и общения не может быть помещен в вакуум. Количество посетителей и посещений должно коррелировать с первоначальными целями. Если цель заключается в том, чтобы укрепить взаимоотношения с инвесторами, тогда определите, сколько посетителей посетило страницу с годовым отчетом и сколько времени они уделили ее чтению. Сравните эту информацию со стоимостью публикации годового отчета, и это позволит определить, сколько денег сэкономит Интернет.

6. **Делайте** выводы, на основании которых можно будет предпринять действия. Исследования показали, что ваш сайт посетили 100 тыс. человек. Интерпретируйте значение этих данных и сделайте что-то с ними для того, чтобы добиться лучших результатов

И последнее, что касается Интернет - исследований:

Интернет позволяет отслеживать, что говорится об организации. С появлением фальшивых сайтов, чатов и форумов, настроенных против развития бизнеса, и ценных электронных писем мониторинг Интернета стал первоочередной задачей PR-специалистов. Интернет был назван «великим уравнителем», что означает, что у каждого человека есть возможность сказать свое слово (в том числе гадкое и враждебное), и в связи с этим организации должны постоянно следить за тем, что говорится о них.

5.20. Управление инвестиционными связями

В конце 90-х годов вышло ряд книг¹, в которых авторы рассматривают многие аспекты коммуникационного процесса в работе с клиентами, конкурентами, поставщиками, органами государственного и местного управления.

В этих и других изданиях осталась без достаточного внимания одна тема – коммуникации с инвесторами – Investor relations (IR) – деятельность, которой деловой мир занимался всегда, и без которой не обходилась даже плановая советская экономика.

5.20.1. Опыт свидетельствует, что успех инвестиционной политики напрямую зависит от организации такой системы коммуникаций, которая должна

- обеспечить адекватную оценку стоимости бизнеса кампании,
- верную оценку основных средств фирмы и ее репутацию,
- позволит иметь ясное представление о конкурентных преимуществах и др.

Другими словами, инвестиционные связи очень редко возникают напрямую – коммутатор – заказчик, нуждающийся в инвестициях, а получатель информации – инвестор

xx.

Обычно коммуникационный процесс протекает через промежуточное звено – **посредника**. Именно через посредника осуществляется серия взаимосвязанных информационных, аналитических PR- мероприятий. Посредник является своего рода гарантом репутации инвестора и инвестируемой фирмы. Поэтому он по своим информационным каналам анализирует состояние и надежность финансовых документов обеих сторон. Через посредника устанавливаются связи инвесторов и акционерами и партнерами фирмы. Как видно *целевая аудитория в инвестиционном коммуникационном менеджменте с одной стороны - суженая, а с другой, - имеет «третье звено» - посредника.*

5.20.2. На посредника возлагается роль коммутатора, который вместе с другими участниками коммуникационного процесса, призван обеспечить двухстороннюю связь:

- между фирмой и ее партнерами по взаимному информированию о происходящих изменениях в стратегии и совместных бизнес - проектах;

¹ Антипов К.В., Баженов Ю.К. Паблик рилейшнз для коммерсантов: Учебно - практическое пособие; Паблик рилейшнз. Связи с общественностью в сфере бизнеса; Связь с общественностью – «паблик рилейшнз» - государственной власти и управления; Синяева И.М. Паблик рилейшнз в коммерческой деятельности и др.

- по мониторингу мнений, намерений, целей и задач по развитию бизнеса фирмы. Будучи постоянно информированными о происходящем в фирме процессах, партнеры смогут быть уверены в соблюдении своих законных интересов, и оптимально планировать свою деятельность;
- по обратной связи – только представляя себе цели и интересы своих акционеров, инвесторов, партнеров по бизнесу, менеджеры фирмы могут рационально строить и планировать свою деятельность;
- по своей форме и содержанию информация должна быть открытой для участников процесса и достоверной. Речь идет о необходимости перевода российской финансовой отчетности на западные стандарты. Финансовой прозрачности оптимальном налоговом планировании.
- обеспечить такие коммуникационные связи, которые не создавали бы конфликтных ситуаций во взаимоотношениях инвестора с акционерами, партнерами, дистрибуторами.

Только на этих условиях можно достигнуть взаимной предсказуемости в последующих действиях инвесторов, акционеров и партнеров по развитию бизнеса;

xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

Какие качественные показатели деятельности фирмы являются привлекательными для инвесторов?

Сегодня стоимость бизнеса фирмы рассматривается как сумма следующих ее показателей:

- стоимость ее активов;
- перспективы использования высоких технологий;
- репутация фирмы. Этот показатель куда шире, чем стоимость бренда, торговой марки и труда над его созданием, развитием и поддержанием.

xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

5.20.3. Мировые тенденции, настроения инвесторов сегодня ведут к *увеличению удельного веса нематериальных факторов в оценке стоимости бизнеса компании:*

- ее деловой репутации,
- репутации бренда,
- наличия качественной стратегии.
- эффективных коммуникаций с целевыми аудиториями.

xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

5.20.4. Классическая модель построения работы в области Investor Relations включает в себя пять этапов:

1. Подготовительный. Проведение рабочих встреч с представителями целевой аудитории, разработку пилотных предложений по взаимодействию с ними, по формированию основных параметров политики информационной открытости, планирование конкретных мероприятий по ее осуществлению.

2. Исследовательский. Изучается оценка восприятия сделанных предложений целевой аудитории, определяются конкретные цели и задачи предстоящих коммуникаций, элементы политики в области IR, согласованные с целевой аудиторией, включаются в бизнес-стратегию компании.

3. Текущая работа. Готовятся отчеты о результатах деятельности компании и ее подразделений по ключевым направлениям деятельности, развитию бизнеса, практикуется проведения презентаций перед инвесторами, встречи с аналитиками и специалистами – представителями целевой аудитории. По итогам этих встреч становится возможным установить обратную связь с инвесторами, анализировать ее.

4. Работа с целевыми СМИ, распространение пресс-релизов. Постоянное взаимодействие с ключевыми журналистами в целевых СМИ. Получение и,

определенная рамками программы, реакция на запросы журналистов, внесение корректив в стратегию работы со СМИ в том случае, если это необходимо.

5. Анализ проведения проведенной программы. Он включает в себя исследования соотношения запланированного и сделанного, оценка изменения стратегии и имиджа компании целевыми аудиториями и СМИ. На базе такого анализа формируется фундамент для следующих проектов по управлению коммуникационными связями в области инвестиций.

5.20.5. Форм работы в процессе инвестиционного менеджмента в своей основе не отличаются от традиционных. Их особенность, пожалуй, в том, что это область совместных стратегических задач и она эффективно будет реализовываться только при постоянной информационной открытости сторон, на взаимно выстроенной и стабильно работающей системе коммуникационных связей с инвесторами, акционерами и партнерами предприятия. Главным организатором и куратором этих связей обычно выступают PR- агентства или подобного рода им организации.

В целом формы работы PR- агентств с инвесторами, акционерами и партнерами фирмы можно разделить на несколько подвидов:

- Прямые коммуникации с инвесторами. Это, прежде всего проведение конференций и семинаров по актуальной, и для фирмы, и для целевой аудитории тематике. Хорошо если во время их прохождения будут дискуссии, взаимозаинтересованные обсуждения. Много могут дать организованные презентации идей, стратегий, которые еще не приняты, но с участием целевой аудитории могут быть доработаны, скорректированы и со временем обрести форму бизнес плана;
- Индивидуальные встречи с инвесторами, привлекая их внимания к интересным задумкам, проектам, планам отдельной или группы фирм;
- Периодические мероприятия. Это – собрания акционеров, постоянное (не только годовое) представление формализованной отчетности, это пресс-релизы, содержащие прямые позиции фирмы, а не ее трактовку СМИ, это – брифинги для целевой аудитории, посвященные изменениям или, напротив, результатам внедрения этих изменений, совместно принятых решений, в бизнесе фирмы;
- Взаимоотношения со СМИ, в том числе специализированными, ориентированными на целевую аудиторию, часто пишущими на специфическом, но близком ей языке. Оценка и мнения таких СМИ может быть хорошим подспорьем, или, напротив, большим минусом в предстоящих усилиях по управлению потоками информационного взаимодействия в сфере IR и вообще в PR – деятельности.

По мнению аналитиков в России программы в сфере Investor Relations будут стратегически важными и перспективными для профессионалов ранга PR.

Вопросы для самопроверки знаний

5.20.1. Вставьте название промежуточного звена в инвестиционных связях – заказчик, нуждающийся в инвестициях--- коммутатор –????????????? --- получатель информации – инвестор.

Ответ посредник

5.20.2. В управлении инвестиционными связями роль коммуникатора обычно выполняет посредник, который вместе с другими участниками коммуникационного процесса, призван обеспечить двухстороннюю связь:

- между фирмой и ее партнерами по взаимному информированию о происходящих изменениях в стратегии и совместных бизнес - проектах;
- по мониторингу мнений, намерений, целей и задач по развитию бизнеса фирмы. Будучи постоянно информированными о происходящем в фирме процессах, партнеры смогут быть уверены в соблюдении своих законных интересов, и оптимально планировать свою деятельность;
- по обратной связи – только представляя себе цели и интересы своих акционеров, инвесторов, партнеров по бизнесу, менеджеры фирмы могут рационально строить и планировать свою деятельность;
- по своей форме и содержанию информация должна быть открытой для участников процесса и достоверной. Речь идет о необходимости перевода российской финансовой отчетности на западные стандарты. Финансовой прозрачности, оптимальном налоговом планировании.
- обеспечить такие коммуникационные связи, которые не создавали бы конфликтных ситуаций во взаимоотношениях инвестора с акционерами, партнерами, дистрибуторами

Достаточно ли вышеназванных условий, чтобы можно было достигнуть взаимной предсказуемости в последующих действиях инвесторов, акционеров и партнеров по развитию бизнеса;

ДА НЕТ

5.20.3. Мировые тенденции, настроения инвесторов сегодня ведут к увеличению:

- удельного веса нематериальных факторов в оценке стоимости бизнеса компании (ее деловой репутации, репутации брэнда, наличии качественной стратегии и эффективных коммуникаций с целевыми аудиториями)
- удельного веса материальных факторов в оценке бизнеса компании (стоимости производственных фондов, квалификации кадров, активами в банках, новые технологии и т.п.)

Оставьте одну альтернативу

5.20.4. Классическая модель построения работы в области Investor Relations включает в себя пять этапов:

1. Подготовительный. Проведение рабочих встреч с представителями целевой аудитории, разработку пилотных предложений по взаимодействию с ними, по формированию основных параметров политики информационной открытости, планирование конкретных мероприятий по ее осуществлению.

2. Исследовательский. Изучается оценка восприятия сделанных предложений целевой аудитории, определяются конкретные цели и задачи предстоящих коммуникаций, элементы политики в области IR , согласованные с целевой аудиторией, включаются в бизнес-стратегию компании.

3. Текущая работа. Готовятся отчеты о результатах деятельности компании и ее подразделений по ключевым направлениям деятельности, развитию бизнеса, практикуется проведения презентаций перед инвесторами, встречи с аналитиками и специалистами – представителями целевой аудитории. По итогам этих встреч становится возможным установить обратную связь с инвесторами, анализировать ее.

4. Работа с целевыми СМИ, распространение пресс-релизов. Постоянное взаимодействие с ключевыми журналистами в целевых СМИ. Получение и, определенная рамками программы, реакция на запросы журналистов, внесение корректив в стратегию работы со СМИ в том случае, если это необходимо.

5. Анализ проведения проведенной программы. Он включает в себя исследования соотношения запланированного и сделанного, оценка изменения

стратегии и имиджа компании целевыми аудиториями и СМИ. На базе такого анализа формируется фундамент для следующих проектов по управлению коммуникационными связями в области инвестиций.

5.20.5. Форм работы в процессе инвестиционного менеджмента в своей основе не отличаются от традиционных. Их особенность, пожалуй, в том, что это область совместных стратегических задач и она эффективно будет реализовываться только при постоянной информационной открытости сторон, на взаимно выстроенной и стабильно работающей системе коммуникационных связей с инвесторами, акционерами и партнерами предприятия. Главным организатором и куратором этих связей обычно выступают ПР- агентства или подобного рода им организации.

В целом формы работы ПР- агентств с инвесторами, акционерами и партнерами фирмы можно разделить на несколько подвидов:

- **Прямые** коммуникации с инвесторами. Это, прежде всего проведение конференций и семинаров по актуальной, и для фирмы, и для целевой аудитории тематике. Хорошо если во время их прохождения будут дискуссии, взаимозаинтересованные обсуждения. Много могут дать организованные презентации идей, стратегий, которые еще не приняты, но с участием целевой аудитории могут быть доработаны, скорректированы и со времени обрести форму бизнес плана;
- **Индивидуальные** встречи с инвесторами, привлекая их внимания к интересным задумкам, проектам, планам отдельной или группы фирм;
- **Периодические** мероприятия. Это – собрания акционеров, постоянное (не только годовое) представление формализованной отчетности, это пресс-релизы, содержащие прямые позиции фирмы, а не ее трактовку СМИ, это – брифинги для целевой аудитории, посвященные изменениям или, напротив, результатам внедрения этих изменений, совместно принятых решений, в бизнесе фирмы;
- **Взаимоотношения со СМИ**, в том числе специализированными, ориентированными на целевую аудиторию, часто пишущими на специфическом, но близком ей языке. Оценка и мнения таких СМИ может быть **хорошим подспорьем**, или, напротив, **большим минусом** предстоящих усилиях по управлению потоками информационного взаимодействия в сфере IR и вообще в ПР – деятельности.

По мнению аналитиков в России программы в сфере Investor Relations будут стратегически важными и перспективными для профессионалов ранга ПР.

В выше приведенный текст ставьте пропущенные слова: *прямые, индивидуальные, периодические, хорошим подспорьем, большим минусом.*

Заключение

В последнюю четверть XX века человеческая цивилизация активно и всеобъемлюще смещалась в информационную сторону. Научно - технические возможности средств коммуникаций в виде стекловолокна, цифровых технологий, современной электроники, космических спутников связи, всемирной паутины Интернета создали не только качественно новый и надежный фундамент для их

дальнейшего совершенствования, но и коренным образом воздействовали на социологию массового сознания.

В конце XX века наблюдался феномен новой роли общественного мнения, которую сегодня ни один политик, ни один управленец не может сбрасывать со счетов. Успех той или иной политики, эффективность того или иного бизнеса напрямую связаны с поддержкой их обществом. Желаемая же поддержка редко когда поступает автоматически, возникает сама по себе. В основном она зависит от продуманного и эффективного управления потоками информационного воздействия на людей.

Сегодня журналистско-коммуникационный уклон в деятельности специалистов по связям с общественностью все больше склоняется к социально- управленческому, психологическому направлению в «дирижировании» потоками информации.

Дирижеры это коммутаторы – профессия будущего, статус которой будет постоянно возрастать при продвижении к информационной цивилизации. Совокупность накопленных в мировой практике принципов, методов, средств и форм влияния на содержание потоков информационного воздействия людей, их групп, общественно политических и управленческих образований является предметом изучения дисциплины коммуникационный менеджмент, следовательно, она и будет наукой будущего столетия.

В зарубежной науке и практике из года в год сфера применения усилий специалистов по коммуникациям с общественностью постоянно расширяется. На земле нашего Отечества закладываются фундаменты научных и практических основ по управлению коммуникационными процессами. В решении этой задачи и призвано сыграть свою роль настоящее электронное пособие.

Пенза, январь 2003 года

Литература

1. Антипов К.В., Баженов Ю.К. Паблик рилейшнз для коммерсантов: Учебно-практическое пособие. М.: Издательский дом «Дашков и К», 2000.
2. Арская Л.П. Японские секреты управления. - М., "Универсум", 1991.
3. Блэк С. "Паблик рилейшнз" - что это такое? Пер. с англ. М., "Мир", 1989

4. Вахрушев В. Принципы японского управления. М., В надзагл. библиотеке технол. школы бизнеса, 1992.
5. Гаджиев К.С. О перспективах демократической государственности в России. //Политические исследования, 1994, N 3, с.106-117.
6. Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика. – 2-е издание, переработанное и дополненное. – М.: Издательство «Финпресс», 2000.
7. Голубкова Е.Н. Маркетинговые коммуникации. – М.: Издательство «Финпресс», 2000.
8. Гудименко Д.В. Политическая культура России: приемственность эпох. //Политические исследования 1994, N 2, с.156-164.
9. Екатиринославский Ю., Соломахин Д. Проблемы формирования менеджеров нового типа. // Проблемы теории и практики управления. 1993, N 2, с.54-60.
10. Загашвили В.С. Предисловие в кн. Мерсер Д. ИБМ: управление в самоуспевающей корпорации мира. М., "Прогресс", 1991, С. 1-25.
11. Зверицев А.Б. Коммуникационный менеджмент: Рабочая книга менеджера PR: 2-е издание, испр. – СПб.: СОЮЗ, 1997.
12. Иванченко Г.В. Реальность Паблик рилейшнз. – М.: Смысл, 1999.
13. Катлип Скотт и др. Паблик рилейшнз. Теория и практика. М.: «Вильямс», 2000.
14. Клаус Эдвард. Персонал управления для 2000 года. // Проблема теории практики управления, 1992, N 4, с.22-26.
15. Королько В.Г. Основы паблик рилейшнз. – М.: «Рефл-бук», К.: «Ваклер», 2000.
16. Курицин А.П., Рославцев В.П., Сорокин А.В. Организация управления и подготовка персонала в японских компаниях. М., МНИИ Пр.УПР.
17. Менеджмент на пороге XXI века: Пер. с англ. - М., Экономика, 1991.
18. Мерсер Д. ИБМ: управление в самой преуспевающей корпорации мира: Пер. с англ. /Общ. ред. и пред. В.С. Загашвили. М., "Прогресс", 1991.
19. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. - М., "Дело", 1992.
20. Мирошниченко А.А. Public Relations в общественно – политической сфере. Провинциальная практика. М.: «Экспертное бюро», 1998.
21. Ньюсом Даг, и др. Все о PR. Теория и практика паблик рилейшнз. - 7-е изд. «Имидж-контакт», Инфра – м. 2001.
22. Политическое консультирование – М.: Центр политического консультирования «Никколо М», 1999.
23. Почепцов Г. Г. Паблик рилейшнз для профессионалов. – 2-е издание, исправленное. – М.: Издательство «Рефл-бук», «Ваклер», 2000.
24. Почепцов Г.Г. Коммуникативные технологии двадцатого века. – М.: «Рефл-бук», К.: «Ваклер», 2000.
25. Почепцов Г.Г. Теории коммуникации. – М.: Центр, 1998.
26. Почепцов Г.г. Паблик рилейшнз, или как успешно управлять общественным мнением. Издание второе, испр. И доп.- М.: Центр 2003.
27. Пронников В.А., Ладанов И.Д. Управление персоналом в Японии. Очерки. - М., "Наука", 1989.
28. Рева В.Е. Коммуникационный менеджмент: Учеб. пос. Пензу, ПГУ, 2001.
29. Синяева И.М. Паблик рилейшнз в коммерческой деятельности. М., 1998.
30. Серебрянников В.В. Социология войны. 1998.
31. Уткин Э.А., Баяндаев В.В., Баяндаева М.Л. Управление связями с общественностью.PR. –М.: ТЕИС, 2001.
32. Худяков С. Внутрифирменные "Паблик рилейшнз" в системе управления персоналом. //Российский экономический журнал. 1993, N 11, с.58-64.
33. Цандер Эрнст. Прагматика управления. - Обнинск, "Титул", 1992.
34. Цветов В.Я. Пятнадцатый камень сада Реандзи. М., 1994.

35. Фрэйзер П. Сайтэл. Современные паблик рилейшнз: Пер. с англ. 8 изд.- М.: «ИмиджКонтакт»; Инфра-М, 2002.
36. Шепель В.М. Настольная книга бизнесмена и менеджера. /Управленческая гуманитарология/. - М., "Финансы и статистика, 1992.
37. Шарков Ф.И. Основы теории коммуникации. М.: «социальные отношения» , «Перспектива», 2002.
38. Шейнов В.П. Скрытое управление человеком (Психология манипулирования). – Мн.: Харвест, М.: АСТ, 2000.
39. Я.Накаоне, Я.Мураками, С.Сато, С.Нисибе. После холодной войны (совместное исследование). Пред. М.Л. Титаренко и др.- М., "Прогресс"- "Универс", 1993.

Примерный перечень тем научно-исследовательских работ по проблемам коммуникационного менеджмента

1. Цели задачи коммуникационного менеджмента как учебной дисциплины.
2. Освещение проблем коммуникационного менеджмента в отечественной и зарубежной литературе.
3. Правовые основы коммуникационного менеджмента.
4. Нравственные нормы межличностных коммуникаций.
5. Этикет коммуникаций: история, теория, практика.
6. Специфика управленческих усилий на всех этапах коммуникационного процесса.
7. Формы и методы управления коммуникационным процессом.
8. Критерии эффективности в управлении коммуникациями.
9. Деятельность менеджера по управлению информационными потоками.
10. Задачи менеджера по коммуникационному обеспечению деятельности фирмы.
11. Пути повышения эффективности обратной связи при управлении коммуникационным процессом.
12. Паблик рилейшнз – как важнейшее звено в управлении коммуникациями.
13. Проблемы в обеспечении управляемости информационных потоков.
14. Критерии эффективности в организации управления внутрифирменными коммуникациями.
15. Управление коммуникациями в кризисном периоде.
16. Управление коммуникациями в период избирательных кампаний.
17. Современные информационные войны: возможности управления.
18. Психологические войны: цели, участники, «полководцы», последствия.
19. Влияние политической культуры населения на возможности управления коммуникациями.
20. Проблемы рационального управления коммуникациями: теория и практика.
21. Политический менеджмент: история, современные технологии.
22. Стратегии и тактики в управлении избирательными кампаниями.
23. Особенности управления межличностными коммуникациями внутри организации.
24. Технологии управления коммуникациями с поставщиками, клиентами, кредиторами, инвесторами.
25. Паблик рилейшнз как коммуникативная дисциплина.
26. Управление коммуникациями в областях связей с общественностью.
27. Коммуникации и СМИ: проблемы управления и взаимодействия.
28. Особенности управления коммуникации в процессе выработки управленческого решения.
29. Менеджер по коммуникациям как профессия.
30. Управление механизмом формирования новостей как основа работы спиндоктора
31. Можно ли и как влиять на коммуникативное пространство (сферу коммуникационного процесса).

32. Асимметричность информационных потоков: причины, возможности управленческого воздействия.
33. Особенности управления коммуникациями в период деловых переговоров.
34. Влияние слухов и мифов на процесс управления коммуникациями.
35. Технологии скрытого управления общественным мнением.
36. Манипуляция общественным мнением как одна из задач коммуникатора.
37. Убеждение и манипулирование как стратегические задачи коммуникационного менеджмента: история, теория, практика.