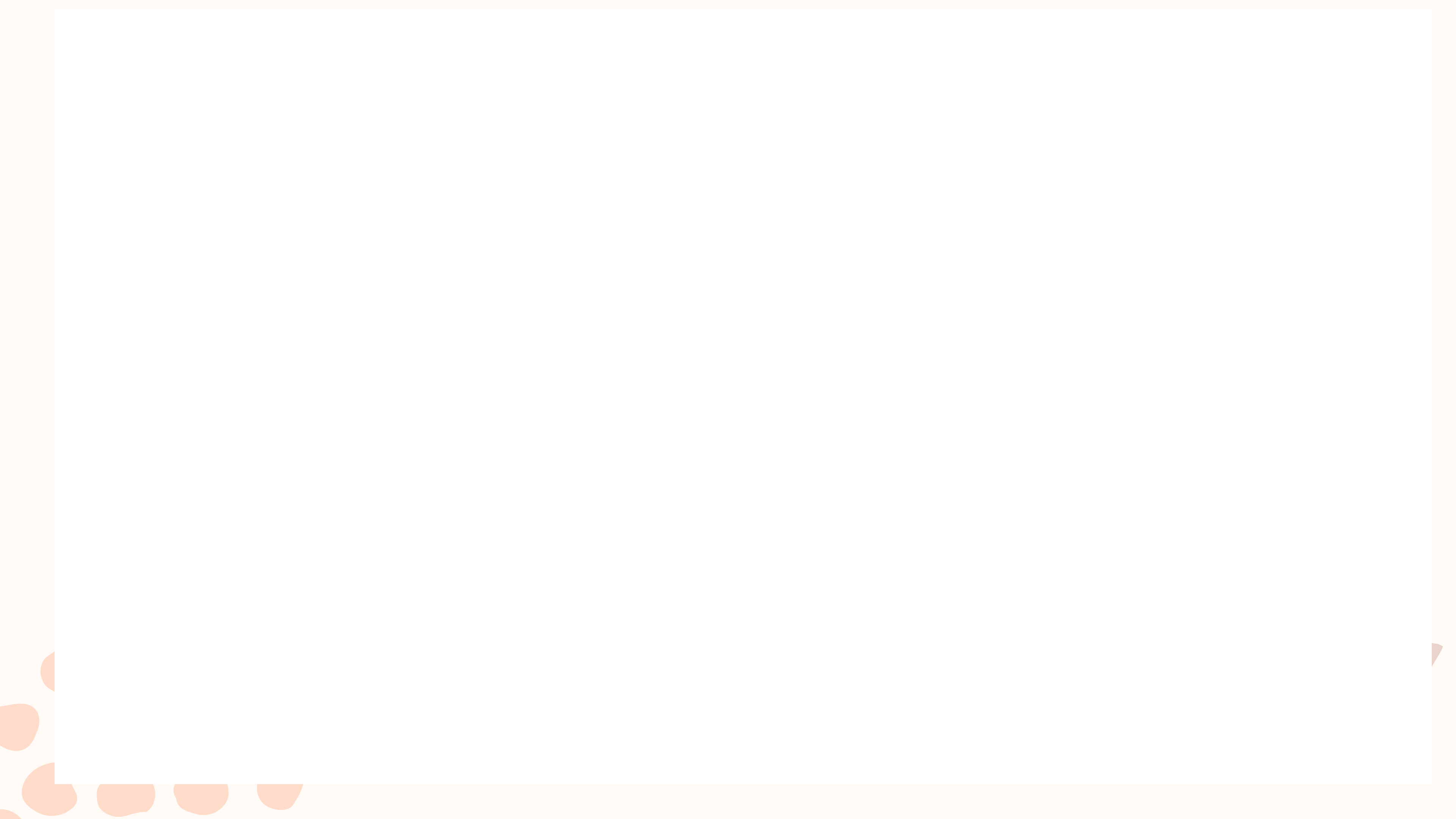




Тема. Відділи PR.

Зародження PR служб в організаціях часто носило випадковий характер. Все могло починатися, наприклад, з того, що один з співробітників компанії просто відповідав на листи від клієнтів або партнерів організації; хтось готував фірмову рекламу або річний звіт, хтось приймав відвідувачів і проводив з ними екскурсії по фірмі або організовував щорічні збори. У інших організаціях PR починався з пропаганди продукції або послуг або як механізм збору коштів або залучення нових членів. У таких випадках PR визрівав як необхідність всередині організації, однак нерідко освоєння PR-діяльності проходило в бойових умовах, під прицілом уваги громадськості і ЗМІ. Це пов'язано насамперед з кризовими і надзвичайними ситуаціями, такими як аварії, відгук продукції, скорочення працівників і т. п. Якщо в компанії відсутні фахівці, що відповідають за інформування громадськості і роботу з ЗМІ, то в кризових умовах ця функція неминуче виникала. У зв'язку з цим було потрібен або залучення стороннього фахівця, або пошук людини всередині компанії, здатного взяти на себе таку роботу.

Після того, як з кризовою ситуацією зрештою вдається справитися, керівництво організації переглядає відношення до PR діяльності і в компанії з'являється нова служба. У сучасних умовах все більше число компаній вважають за краще не чекати кризи, для того щоб зв'язати себе тісними путами з Public Relations.



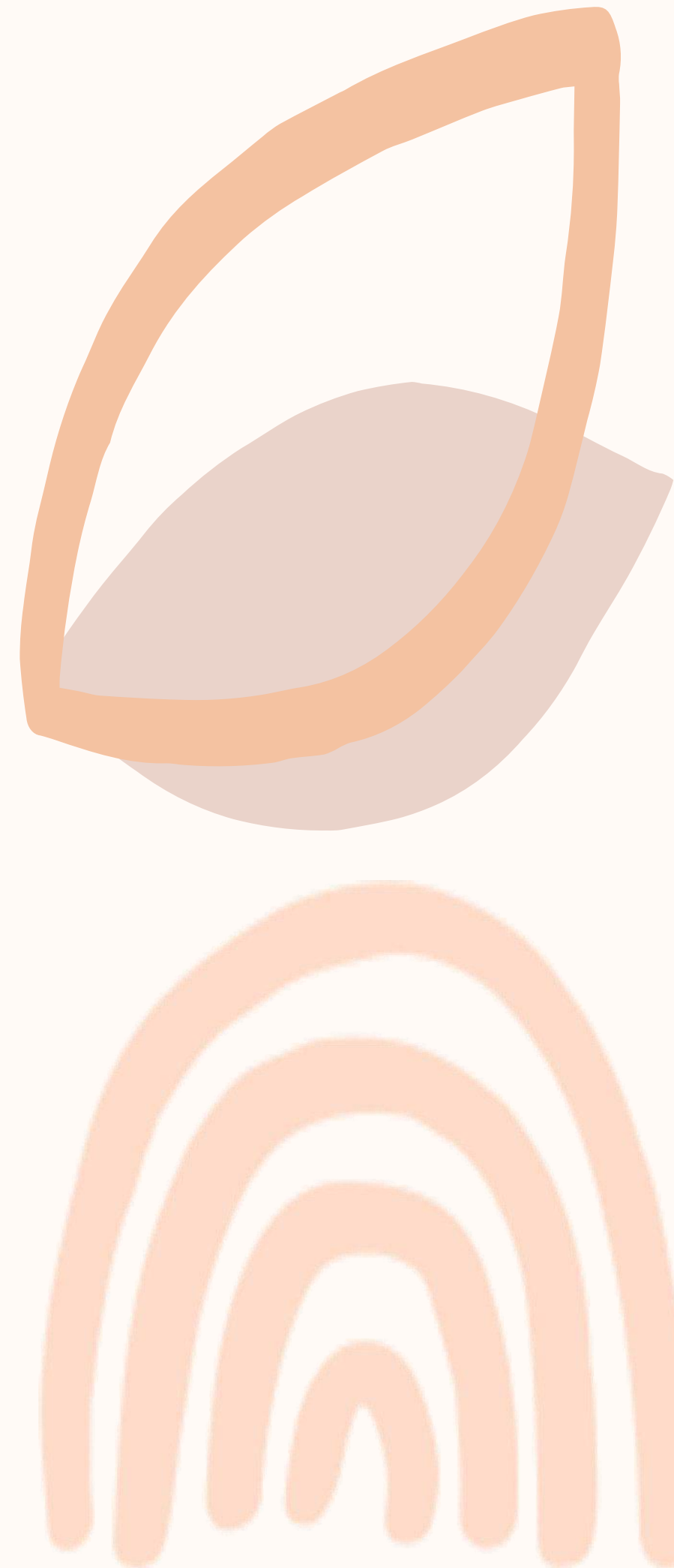
PR-відділ організації: переваги і недоліки

Можна навести щонайменше чотири аргументи на користь створення PR-відділу всередині організації: належність піарменів до однієї команди; знання організації; заощадження коштів організації під час виконання PR-програм; доступність у спілкуванні.

Розглянемо докладніше кожний із цих аргументів.



Належність до однієї команди – це, мабуть, основний аргумент на користь створення власного відділу публік релейшнз, на проти- вагу практиці користування послугами сторонніх PR-консультантів. Недарма в багатьох випадках кабінет керівника відділу публік рі- лейшнз знаходиться поруч із кабінетом головного керівника організації. Це дає можливість кожний робочий день починати з короткої наради, обміну думками й обговорення поточного стану справ. Часті робочі контакти відділу публік релейшнз і вищого керівництва організації стають загальним правилом. Досвід показує, що під час подібних нарад у більшості випадків темою розмови є саме питання зв’язків організації з громадськістю. Особисті контакти породжують атмосферу конфіденційності, довіри і взаємної підтримки. Близькі стосунки між керівниками PR-відділу й організації приво- дять до того, що PR-менеджер стає членом керівної команди.

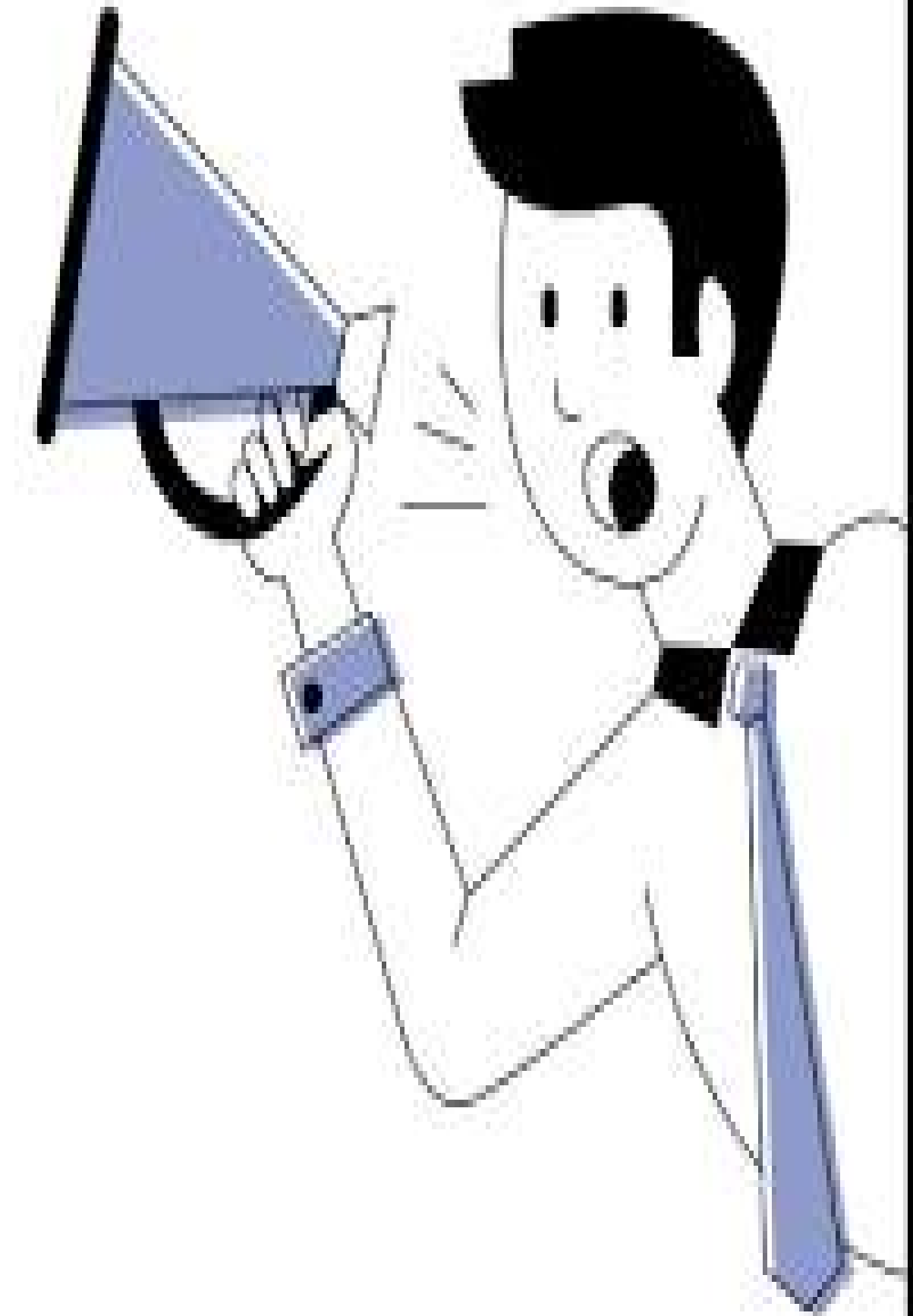


Знання організації означає глибоке розуміння всіх подробиць поточного моменту, доступне лише членові колективу. Штатні піар-мени в курсі стосунків, що склалися між окремими людьми і відділами всередині організації. Вони розуміються на «прихованих пружинах» політики організації і ролі тих чи інших осіб у її виробленні. PR-працівники можуть вийти на ключових людей, що ухвалюють рішення, й обминути тих, хто з амбітних міркувань здатний ставити палиці в колеса, перешкоджаючи ефективній роботі у сфері публік релейшнз. Маючи уявлення про здібності працівників організації, вони знають, хто краще зможе представити організацію публіці, бути спікером, сміливо і вправно працювати з представниками преси, триматися перед камерою. Працівники відділу публік релейшнз можуть вчасно, зі знанням справи порадити і надати практичну допомогу, оскільки в цій ситуації вони є невід'ємною складовою культури організації, обізнані з її історією і традиціями.



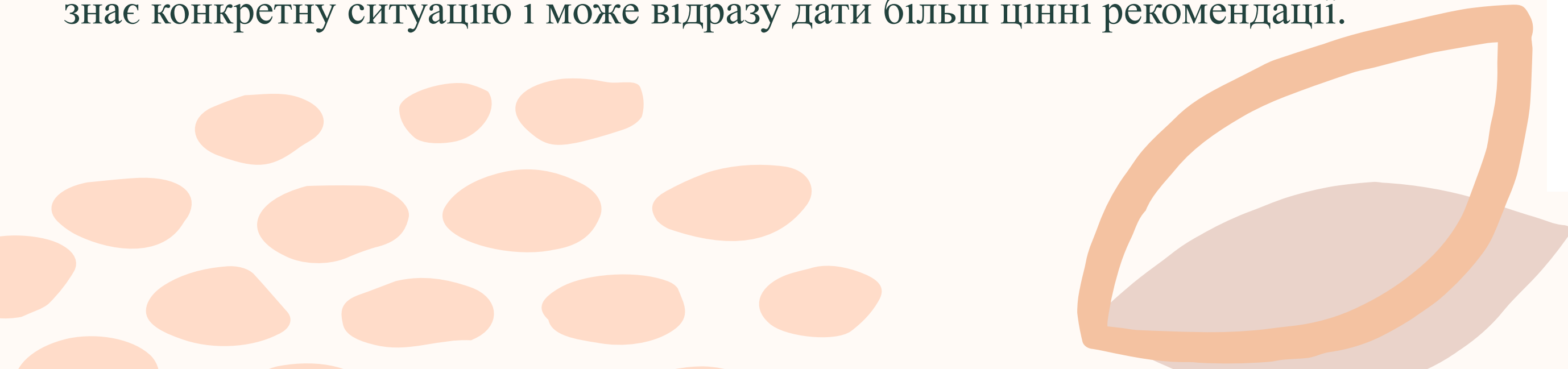
Заощадження коштів можливе завдяки тому, що не доводиться витратити додаткові ресурси на консультантів зі сторони, а також внаслідок ефективної інтеграції дій піарменів із життєдіяльністю організації. Коли повсякчас існує потреба в налагодженні зв'язків із громадськістю (а вона актуальна для більшості організацій), утримання постійного штату піарменів менш затратне, ніж звернення по допомогу до зовнішніх консультантів. Як правило, кошти на об'їзд та утримання й утримання PR-відділу для великої організації становлять дуже незначну частину її загальних витрат.

Крім того, стартова вартість проведення тієї або іншої PR-кампанії чи реалізації PR-проекту за наявності власного PR-персоналу завжди менша, оскільки цей персонал знає проблему в цілому і має доступ до керівництва і документації своєї організації. Такі складові PR-роботи, як підготовка щотижневих прес-релізів, щомісячних видань і друкованих повідомлень, квартальних звітів та ін., здійснюються найефективніше тими людьми, які ближче до джерел інформації, до діяльності та персоналу організації, що неодмінно впливає на зниження загальних витрат.



Доступність спілкування зі штатними піарменами також має багато переваг. Коли виникає проблема, фахівці завжди поруч для особистих консультацій. Як заступникам керівників організації, їм можна цілком довіряти під час обговорення делікатних питань. Наприклад, якщо хтось із відповідальних працівників перекрутить факти, перший керівник може відразу ж викликати на місце події PR-спеціаліста, який знає історію питання, усвідомлює небезпеку неправильної інтерпретації подій у пресі й користується довірою засобів масової інформації і ключових фігур громадськості.

Доступність означає також своєчасну або постійну присутність PR-спеціалістів в усіх відділах, підрозділах або віддалених філіях організації. Штатних піарменів можна миттєво запросити на засідання, щоб оперативно одержати додаткову інформацію. У деяких територіально роз'єднаних організаціях піармени з центрального офісу час від часу навідуються у філії, але в таких випадках їх нерідко сприймають на місцях як «консультантів зі сторони». Тому вважається, що ефективнішою є організація роботи піармена на місці, коли він знає конкретну ситуацію і може відразу дати більш цінні рекомендації.





Недоліки

Належність PR-працівників до однієї команди викликає також низку негативних наслідків: лояльність піармена може обернутися його експлуатацією; доступність – призвести до перетворення його на хлопчика на побігеньках. Але, крім цього, існує і більш серйозна небезпека.

По-перше, піармен, який є частиною організації і щодня виконує спільні з колективом завдання, найчастіше повільно і непомітно для себе втрачає здатність об'єктивно оцінювати ситуацію. Підтримуючи інших і одержуючи підтримку з їхньої сторони, він може виявитися цілковито залежним від внутрішньої громадської думки. Втрата піарменом здатності об'єктивно оцінювати думки інших нерідко трапляється внаслідок бажання догодити керівникові, який дав йому роботу.

Отже, для штатного PR-працівника існує загроза переступити ту непомітну межу, що пролягає між необхідністю вирішити проблему організації і спробою «втекти» від неї. У такому разі замість того, щоб сприяти вирішенню проблеми, штатний піармен може перетворитися на джерело її дальшого загострення.

Недоліки

По-друге, штатний піармен, включений до складу команди керівників організації, може виявитися в цілковитій залежності від начальства і перетворитися на його догідника. Адже одна справа – бути повноправним гравцем у команді й допомагати організації, і зовсім інша – бути в когось на побігеньках і внаслідок цього випадати з процесу розробки важливих питань стратегії і тактики організації. У цьому випадку штатний PR-спеціаліст ходить по лезу бритви, лавіруючи між наданням професійних послуг, що доволі високо цінуються, і виконанням дрібних доручень, без яких взагалі можна обійтися. Тобто дуже важливо бути гравцем команди, але завжди залишатися особистістю і професіоналом. А це зовсім не просто.

По-третє, прагнення повсякчас бути, як кажуть, під рукою (доступність) може закінчитися дискредитацією ролі і місії штатного піармена в життєдіяльності організації. Нерідко трапляється так, що керівник організації, який пообіцяв особисто брати участь у тих або інших заходах, замість себе посилає піармена. Виникають й інші обставини. Керівник може давати штатному піармену доручення, виконання яких не є його прямим професійним обов'язком. Так трапляється або тому, що піармен завжди виявляється під рукою, або в тих випадках, коли при найманні піармена на роботу коло його службових обов'язків не було чітко обумовлене. Як наслідок, штатний піармен потрапляє в зачароване коло: що дрібніші виконувані ним доручення, то менше часу в нього залишається на власне PR-діяльність. При цьому з часом у керівника організації можуть виникнути підозри щодо професійних здібностей штатного піармена і доцільності його праці в штаті взагалі.



Субординація та організаційні схеми PR-підрозділів

За змістом своєї діяльності й колом розв'язуваних завдань функціональна підсистема публік релейшнз (відділ PR) повинна підпорядковуватися безпосередньо вищому керівництву організації. Однак часто бувають випадки, коли вона підпорядковується одному з функціональних підрозділів, наприклад рекламному, маркетинговому, юридичному або службі з управління персоналом. Така підпорядкованість позбавляє підсистему публік релейшнз її основної функції: розробника, популяризатора та інтерпретатора соціальної місії, політики і програм діяльності організації, спрямованих на зв'язок із громадськістю.

Тому, виходячи з того, що принципи політики, загальна стратегія організації формуються вищим керівництвом, робота відділу публік релейшнз повинна насамперед підпорядковуватися безпосередньо тим, хто керує організацією в цілому: президенту компанії, виконавчому директору і т. д. Українською важливо (як уже зазначалося), щоб керівник PR-підрозділу входив до складу керівної команди організації як один із заступників виконавчого директора. Він може займати, наприклад, крісло віце-президента, заступника директора і т. д. із питань публік релейшнз. Знову ж таки не варто забувати, що робота керівника PR-підрозділу полягає у зміцненні репутації організації в цілому.



Надзвичайно важливо, щоб підрозділ публік релейшнз посідав гідне місце в організаційній структурі корпорації, фірми і т. д., щоб його функціональні обов'язки відокремлювалися від обов'язків інших підрозділів організації. Це допоможе надійно і чітко розподіляти і спеціалізувати діяльність підрозділів, визначати їх вертикальну ієрархію і функціональне навантаження всередині організації.

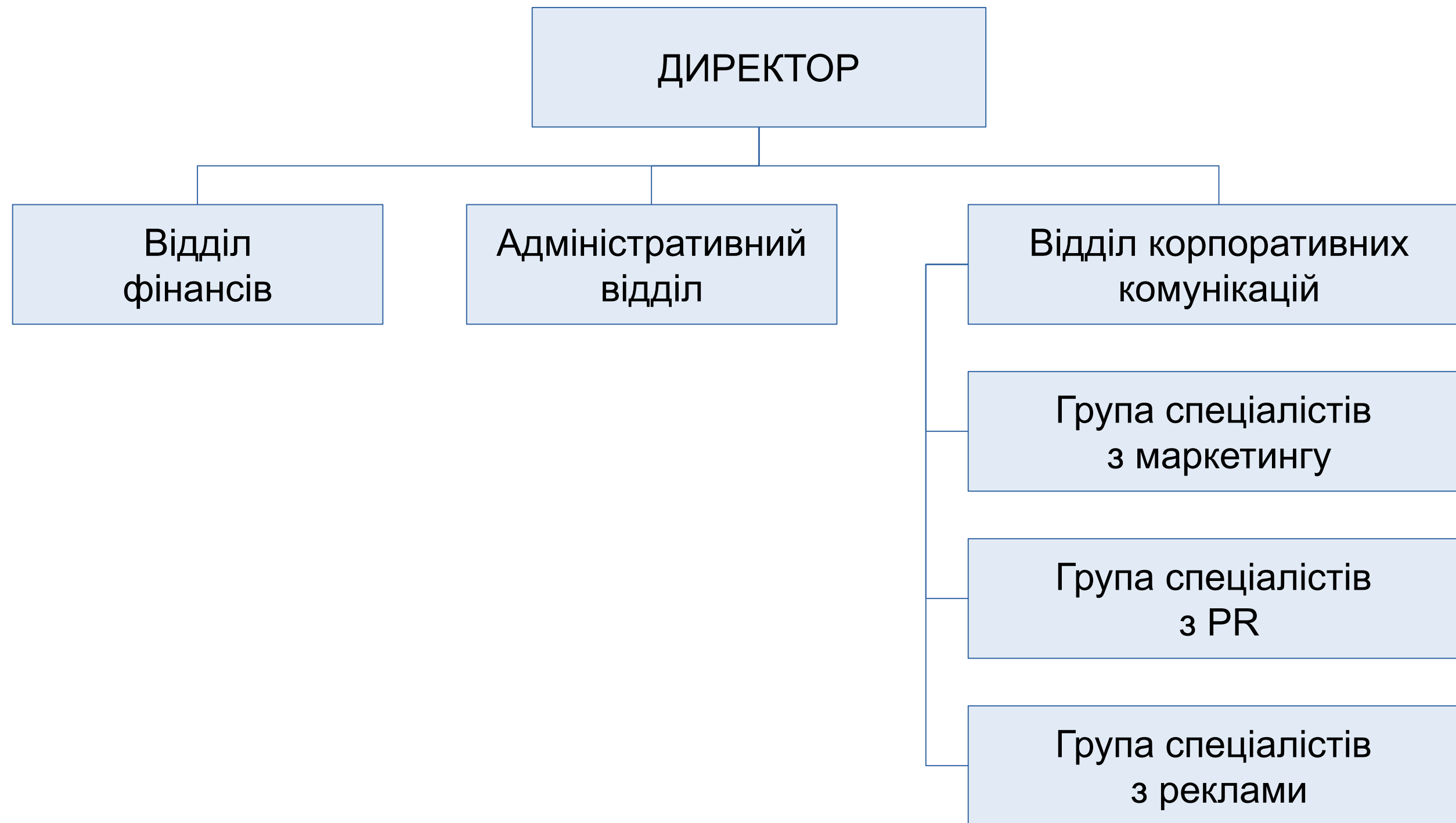
Місце PR-департаменту у функціональній структурі організації

1.1. PR-фахівець організації у складі відділу комунікацій

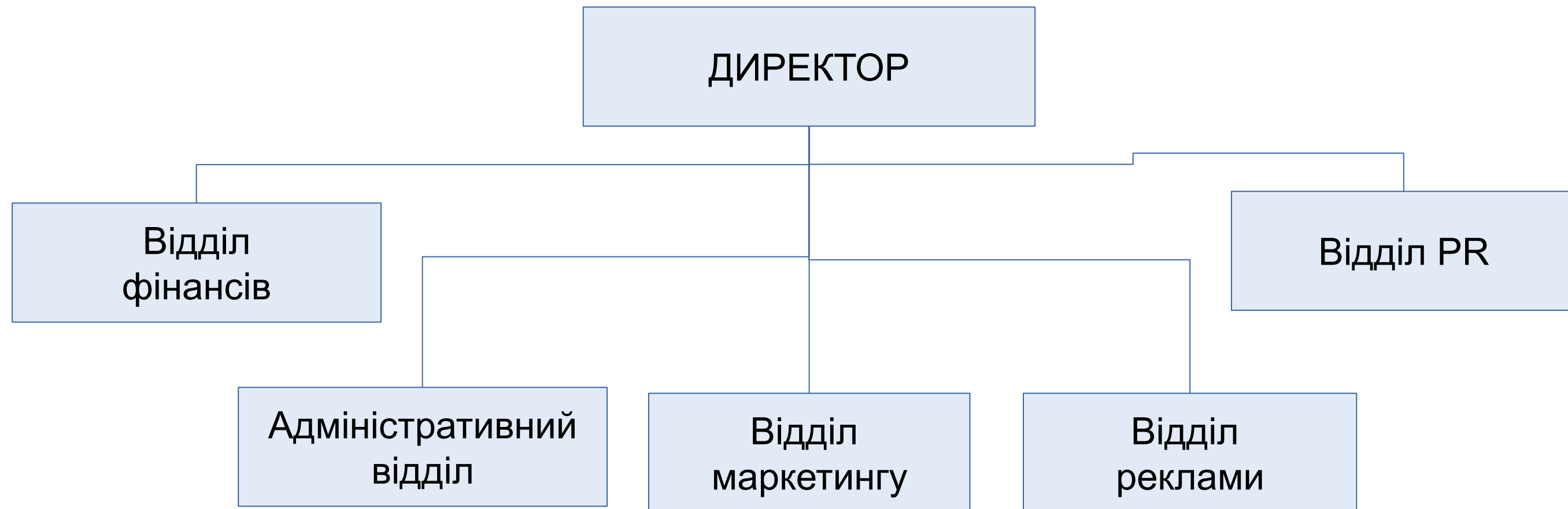
1.2. PR-відділ організації як самостійна структурна ланка

1.3. PR-фахівець як член вищої ланки керівництва

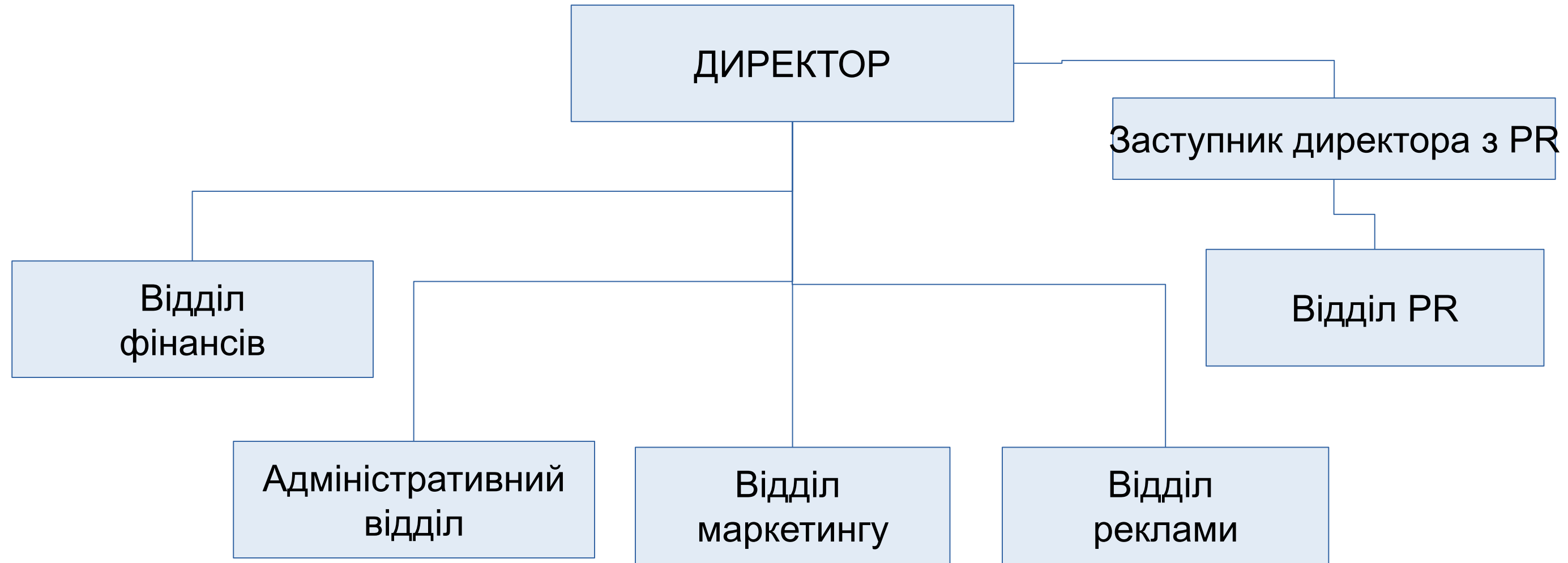
1.1. PR-фахівець організації у складі відділу комунікацій



1.2. PR-відділ організації як самостійна структурна ланка



1.3. PR-фахівець як член вищої ланки керівництва



Робота в консалтинговій або PR-компанії. Це оптимальний варіант. Як правило, діяльність подібних компаній організована таким чином, що співробітники за дуже короткий час отримують багатий і різноманітний досвід у різних напрямках: організації заходів, спілкуванні з журналістами, написанні пресрелізів, повідомлень та інших матеріалів для преси, участі в підготовці концепцій PR-супроводу, основ моніторингу та аналізу. Навіть якщо отриманий досвід недостатній, з'являється розуміння комплексної організації роботи. Звичайно ж, треба точно дізнатися, на якій саме позиції працював ваш кандидат (якщо він кілька років очолював відділ моніторингу, навряд чи зможе організувати великий захід, а от якщо він, наприклад, успішно провів кілька проектів як PR-менеджер або керував відповідним відділом, то цей факт говорить на користь претендента).

Участь у передвиборних проектах. Великим досвідом володіють також фахівці, що брали участь в передвиборних проектах. Один з найвідоміших вітчизняних PR-гуру взагалі вважає, що робота на виборах - це показник професіоналізму та успішності фахівця.

Вимоги до кандидата на посаду PR-фахівця

Робота PR-фахівцемна підприємстві, що аналогічне вашому. З точки зору багатьох керівників, цей фактор уже сам по собі плюс. Але будьте уважні: цілком можливо, що ваше розуміння PR-діяльності не збігається з уявленням про неї іншим генеральним директором і фахівець, який прийшов до вас виконував на іншому підприємстві інші функції. Наприклад, писав інструкції з поведінки персоналу або випускав внутрікорпоративну газету, організовував виставки. Причому вирішував тільки одне з цих завдань. Плюсом таких фахівців є гарне знання галузі, спеціалізованих ЗМІ. До мінусів можна віднести, як правило, вузький функціонал і звичку виконувати лише окремі доручення.

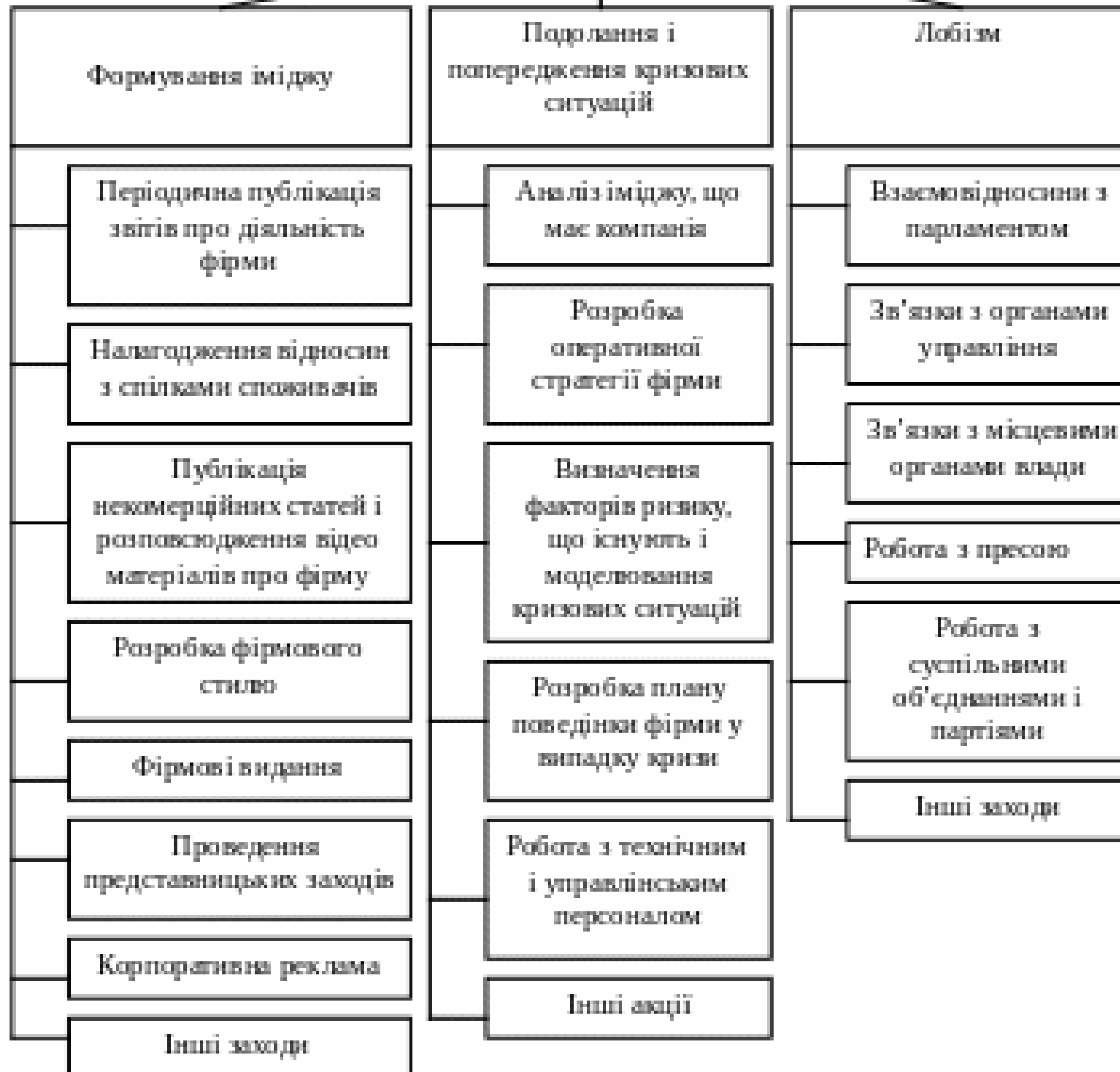
Робота в ЗМІ. З одного боку, такий досвід дуже корисний: журналісти, перекваліфіковані в PR-фахівців, добре розуміють колишніх колег і вміють організувати з ними плідну співпрацю. Але, з іншого боку, журналісту, який не працював раніше на посаді PR-фахівця, буде потрібний період адаптації. І якщо ви самі не зможете поставити гранично чіткі завдання і перший час особисто організувати роботу нового співробітника, то, можливо, для вас це буде не найкращий варіант.

GLOBA

Функції PR-відділу

- консультації керівництва та співробітників з питань, пов'язаних з публік релейшнз;
- участь (разом із керівництвом) у розробці стратегії розвитку компанії;
- формування, підтримання та зміна іміджу компанії;
- робота із ЗМІ;
- організація чи PR-супровід спеціальних заходів;
- створення й інформаційна підтримка інтернет-сайту компанії;
- дослідження громадської думки;
- внутрішньокорпоративний PR;
- антикризові комунікації;
- а також: лобістська діяльність, PR-супровід спонсорських проектів тощо

Функції PR по зовнішнім зв'язкам



Консультативна PR-фірма

Поряд зі створенням власного PR-підрозділу як засобу встановлення плідних зв'язків із громадськістю для забезпечення цього найважливішого напрямку роботи керівництво організації може звернутися і до спеціалізованих PR-фірм по консультації. Але й тут є свої переваги і недоліки.

Якщо говорити про пострадянські країни, зокрема й про Україну, то найбільший «недолік» полягає в тому, що в них дотепер дуже мало справді високопрофесійних консалтингових PR-фірм. Тому в організацій цих країн можливість звернутися по консультації обмежена. Однак таке становище поступово змінюється, з'являються десятки спеціалізованих організацій, створених за західним зразком. Тим більше не слід забувати, що вже сьогодні поширеною стає практика, коли свої послуги нам пропонують західноєвропейські експерти, американські або канадські консалтингові PR-фірми. Тому, з погляду перспектив на майбутнє, варто докладніше зупинитися на розгляді закордонної практики й обговорити як «плюси», так і «мінуси» співробітництва з консультативними фірмами публік релейшнз.

The

PR

Company.

Підстави для звернення до спеціалізованих PR-фірм

Навіть у тих випадках, коли організація має власну PR-службу, існують, як мінімум, п'ять ситуацій, що зумовлюють необхідність звернення до спеціалізованих PR-фірм по консультації:

1. Керівництво організації і відділ зв'язків із громадськістю ніколи раніше не реалізовували масштабних або особливих за змістом PR-програм і тому не мають відповідного досвіду їх здійснення.

2. Організація або її центральний офіс розташовані далеко від столиці, фінансових центрів або міст, де є редакції впливових засобів масової інформації. Через це вони не можуть без спеціалізованої PR-фірми або окремих консультантів провести заплановані PR-заходи та домогтися їх висвітлення.

3. Організація планує одночасно здійснити велику кількість PR-контактів або акцій, не маючи можливості вчасно зробити це професійно власними силами.

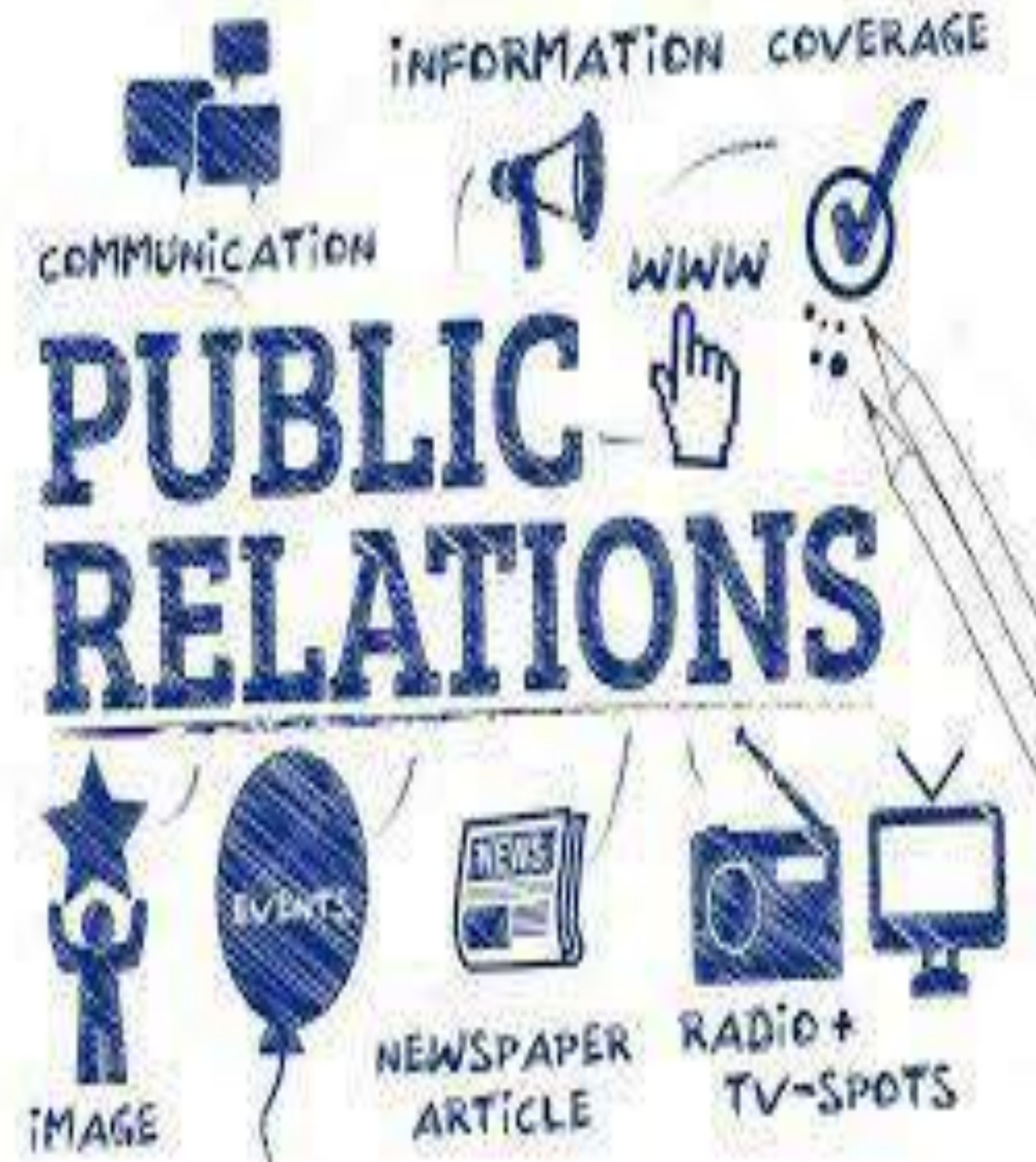
4. Організація, що містить у своїй структурі PR-відділ, потребує послуг особливого змісту, з якими вона не здатна впоратися самотійно, або ж такі послуги мають тимчасовий чи одноразовий характер.

5. Для виконання особливо важливих справ необхідно з'ясувати думку незалежного від організації авторитетного і висококваліфікованого PR-спеціаліста.



Стосунки між клієнтом і PR-фірмою: переваги і перешкоди

Організація звертається до спеціалізованої PR-фірми, як правило, з метою одержати від неї конкретні пропозиції і рекомендації, як краще діяти за тих чи інших обставин. Цілком логічно, що свою роботу найнята фірма повинна розпочати з вивчення проблемної ситуації, в якій опинилася організація. Першочерговим є також дослідження відносин організації з тими групами громадськості, на які впливає ситуація, що склалася, або які можуть виявитися втягнутими в цю ситуацію. Виконання такої аналітичної роботи займе деякий час: від кількох днів до кількох місяців (залежно від складності проблеми). Зрозуміло, що і висновки можуть виявитися різними. Трапляється, що PR-фірма робить висновок про необґрунтованість хвилювань керівництва організації щодо проблеми чи побоювань реальної загрози для її роботи. Іноді консультативна PR-фірма або доходить висновку, що корінь проблеми там, де вона не може якимось реально допомогти організації, або дає конкретні кваліфіковані рекомендації щодо шляхів подолання проблемної ситуації.



Стосунки між клієнтом і PR-фірмою: переваги і перешкоди

Хоч би як там було, фірма-консультант повинна підготувати і представити звіт такого змісту:

1. Висновки щодо вивченої проблемної ситуації і наявні в організації можливості.
2. Висновки про потенційні збитки чи прибутки, які може одержати організація.
3. Прогнозування ускладнень або нових можливостей з описом тактики поведінки організації.
4. Загальна мета програми дій у роботі з різними групами громадськості.
5. Опис негайних дій і реакцій на повідомлення в засобах масової інформації у разі виникнення критичної ситуації.
6. Перспективний план досягнення цілей.
7. Плани оцінки ходу виконання програми.
8. Кадрові плани і бюджет.

Консультативні PR-фірми запрошуються в основному на конкурсній основі (тендер). Перевага віддається тим, хто переконливіше до- вів свої здібності й можливості і дав обґрунтованіші пропозиції. Як тільки організація наймає PR-фірму, остання проводить роботу в одному з трьох напрямів:

1. Надає рекомендації, залишаючи їх виконання за працівниками PR-підрозділу організації.
2. Надає рекомендації і працює разом із персоналом PR-відділу компанії над їх виконанням.
3. Надає рекомендації та цілком бере на себе відповідальність за їх виконання.

Іноді відносини між організацією-клієнтом і PR-фірмою заплутані і їх важко передбачити. Скажімо, якщо одна з PR-фірм-конкурсантів із самого початку пропонує організації оригінальний і перспективний підхід щодо розв'язання проблеми (або розвитку нового бізнесу), то керівництво організації може захопитися за саму ідею і відмовитися від дальшого співробітництва з цією фірмою (маючи намір реалізувати ідею власними силами і з меншими витратами). Мабуть, така PR- фірма вперше і востаннє матиме справу зі схожою організацією, яка поводить за правилом «схопив і біжи». Не менш сумною виявляється й така ситуація, коли під час конкурсу пропозицій різних PR-фірм за основу дальшої роботи (над розв'язанням проблеми) береться ідея однієї фірми, а її практична реалізація передається іншій. Тому часто бувають випадки, коли PR-фірми заздалегідь вимагають від організації покриття своїх витрат на підготовку конкурсних пропозицій.

Однак такі непорозуміння, що виникають між організацією і спеціалізованою PR-фірмою, не можуть затьмарити тих об'єктивних переваг, які одержує організація, звертаючись до послуг консуль- тантів зі сторони для вирішення нетипових ситуацій.

Які це переваги?

1. Зовнішні консультанти, як правило, мають ширший діапазон знань, необхідних для вирішення нестандартних PR-проблем, володіють практичними навичками такої специфічної діяльності, з якою рідко доводиться стикатися штатним піарменам організації.

2. Зовнішні консультанти звичайно тримаються подалі від усіляких чвар і протистоянь, які часто виникають усередині організації, а тому незалежні та об'єктивніші в оцінці проблеми.

3. Досвід зовнішніх консультантів більш різноманітний, нерідко набутий унаслідок роботи в різних регіонах країни, а то й усього світу.

4. Якщо організації терміново потрібні контакти із засобами масової інформації після переміщення в нові географічні райони, то зовнішнє консультування дасть можливість легко перебороти мовні бар'єри.

5. Зовнішні консультанти, працюючи разом зі штатними піарменами організації, можуть стати стимулом і джерелом повнішого застосування здібностей останніх і підвищення рівня їхньої кваліфікації.





Багато фахівців із паблік рілейшнз серед найважливіших переваг зовнішнього консультування називають його високу гнучкість. PR-фірма для виконання замовлення організації в межах вартості контракту може звернутися по допомогу до кваліфікованих дослідників, працівників ЗМІ, діячів мистецтва, юрисконсультів та ін. Якщо ж організація виявить бажання одержати послуги ще вищого рівня, то PR-фірма може швидко вийти на потрібних фахівців, наприклад налагодити зв'язки з лобістами, відомими політичними діячами, допомогти легітимно розв'язати питання вартості послуг, які вимагаються, і т. д.

Ще однією перевагою зовнішнього консультування є авторитет PR-консультанта, що завойовується роками, а також фактор його високої репутації як фахівця. Зовнішній експерт може впровадити в життя такі ідеї, які штатні піармени або бояться висловлювати своєму керівництву, або роками безуспішно намагаються «пробити» в організації. Дивно, але факт, що, виплачуючи високі гонорари зовнішнім консультантам, керівники організації схильні прислухатися до їхніх рекомендацій. Тут спрацьовує не тільки властивий подібній ситуації психологічний фактор, а й, що набагато важливіше, – репутація, перевірений практикою авторитет PR-консультанта.

Водночас варто звернути увагу і на низку перешкод, що виникають у відносинах між організацією і консалтинговою PR-фірмою.

PUBLIC RELATIONS



Які ж це перешкоди?

Насамперед слід зазначити, що будь-яка стороння людина звичайно викликає у працівників організації внутрішній опір, що набуває найрізноманітніших форм, починаючи з ворожого ставлення до «чужинця» і закінчуючи повним неприйняттям його. Одним словом, тут спрацьовує властивий людській натурі чинник настороженого ставлення до сторонніх (тим паче конкурентів).

Не слід також забувати, що «стара гвардія» завжди чинить опір новим ідеям, поглядам, підходам, сприймаючи їх як загрозу своїй безпеці й звичному порядку речей, що склався. До того ж рекомендації, дані стороннім консультантом, зачіпають чийсь сферу діяльності, чийсь переконання, особисті інтереси і т. д., а це викликає образи, протистояння, критичне ставлення до консультанта зі сторони.

Однак, на думку фахівців PR-фірм, такі перешкоди – не найголовніші. На перше місце завжди висувуються питання вартості послуг. Саме вони є найгострішими у відносинах між клієнтом (організацією) і консалтинговою PR-фірмою.

До істотних проблем слід зарахувати також наполегливе небажання організації-клієнта зрозуміти суть публік релейшнз і часту відсутність її керівництва (особливо вищого) саме в той момент, коли PR-консультант очікує ухвалення узгодженого радикального рішення.



До істотних проблем слід зарахувати також наполегливе небажання організації-клієнта зрозуміти суть паблік рілейшнз і часту відсутність її керівництва (особливо вищого) саме в той момент, коли PR-консультант очікує ухвалення узгодженого радикального рішення.

Деякі керівники побоюються ухвалювати нестандартні рішення, запропоновані зовнішнім фахівцем. Почасти, не маючи повноважень ухвалювати ключові рішення (і до того ж налякані нестандартністю рекомендацій), такі керівники поспішають поставити питання про наслідки і вартість рішень, про гарантії відшкодування можливих великих витрат. Нестандартні рекомендації консультантів за таких обставин розглядаються працівниками (особливо тими, чії службові інтереси найбільше зачіпаються) як поверхові, далекі від розуміння особливостей проблем організації. Нарешті, вони із суб'єктивних міркувань ставлять під сумнів кваліфікацію зовнішнього консультанта, якість його послуг. Виникнення подібної ситуації вимагає від PR-консультанта мобілізації всіх сил і здібностей, щоб як найпереконливіше довести вищому керівництву аргументованість своїх «ризикованих» рекомендацій.

Інтеграція функцій PR-підрозділів і консультативних PR-фірм

Як свідчить світова практика, для того щоб реалізувати високий потенціал управлінської функції інституту паблік рілейшнз, організації дедалі частіше вдаються до інтеграції роботи своїх внутрішніх PR-служб із послугами зовнішніх консультантів (аутсорсинг). Водночас дедалі помітнішим стає визнання вищим керівництвом організацій надзвичайної ролі сфери паблік рілейшнз у досягненні успіху. Перші керівники PR-підрозділів дедалі частіше включаються до складу ради директорів, що ухвалює принципові рішення. У будь-якому випадку з ними якомога частіше консультуються, розробляючи такі рішення. Надзвичайно плідною є тенденція використання піарменів як радників із питань стратегічного планування, а не лише як прес-секретарів або техніків із питань комунікації. Одним словом, інститут паблік рілейшнз став невід'ємною складовою стратегічного менеджменту організації.



Інтеграція функцій PR-підрозділів і консультативних PR-фірм

Поряд із цим в аналізованій сфері все ще залишається безліч каменів спотикання. На думку Роберта Діленшнейдера – колишнього президента всесвітньо відомої PR-фірми «Хілл енд Ноул-тон», процесу інтеграції загрожують «сім смертних гріхів, властивих PR-бізнесу».

По-перше, це – надмірні обіцянки, хапання за справи, про які заздалегідь відомо, що вони не до снаги піарменам.

По-друге, надмірний маркетинг або занадто очевидне підкреслення здібностей клієнта, перебільшення його компетентності в питаннях паблік рілейшнз.

По-третє, неповне обслуговування, коли замовникові пропонується команда з головних радників, а фактичне виконання роботи перекладається на молодший персонал.

По-четверте, прагнення PR-фірм на перше місце ставити власні фінансові інтереси замість того, щоб спочатку надати послуги і турбуватися про реальну користь для клієнта.

По-п'яте, поспішні рішення, коли паблік рілейшнз набувають форми недалекоглядної реакції на складну проблему, розв'язання якої в дійсності вимагає тривалих зусиль. Дуже легко потрапити в пастку безпідставних надій клієнта або менеджерів, які вважають, що паблік рілейшнз нібито здатні розв'язувати проблеми, не здійснюючи глибоких змін в організації.

По-шосте, ставлення до паблік рілейшнз просто як до допоміжної функції, підпорядкованої реалізації стратегій, сформульованих юристами, фінансистами і вищими лінійними менеджерами.

По-сьоме, порушення норм етики, неповага до того, що репутація, турбота про соціальну відповідальність організації є найбільшою цінністю



Інтеграція функцій PR-підрозділів і консультативних PR-фірм

Діяльність організації у своїх інтересах та інтересах громадськості аж ніяк не означає, що потрібно все виставляти напоказ. У бізнесі ніколи не можна забувати про конкурентів. У військовій справі переважають міркування безпеки. Медичні заклади вважають нерозумним оголошувати всю інформацію про стан пацієнта. Державні установи та політичні організації теж мають свої «закриті» зони. Як бачимо, скрізь існують легітимні дозволи і заборони. Тому здоровий глузд підказує, що за таких обставин зв'язки з громадськістю повинні здійснюватися якомога виваженіше, тактовніше, з дотриманням високих норм професійної етики, що розвивалася і продовжує розвиватися завдяки зусиллям внутрішніх PR-служб організацій, установ і самостійних PR-фірм, а також міжнародних асоціацій.

Найбільш поширеною практикою задоволення громадських потреб організації є створення власного відділу з питань публік релейшнз. До його складу може входити тільки один PR-спеціаліст, як це найчастіше буває в невеликих організаціях, або сотні піарменів, коли мова йде про велику корпорацію



Як оцінити професіоналізм PR-фахівця

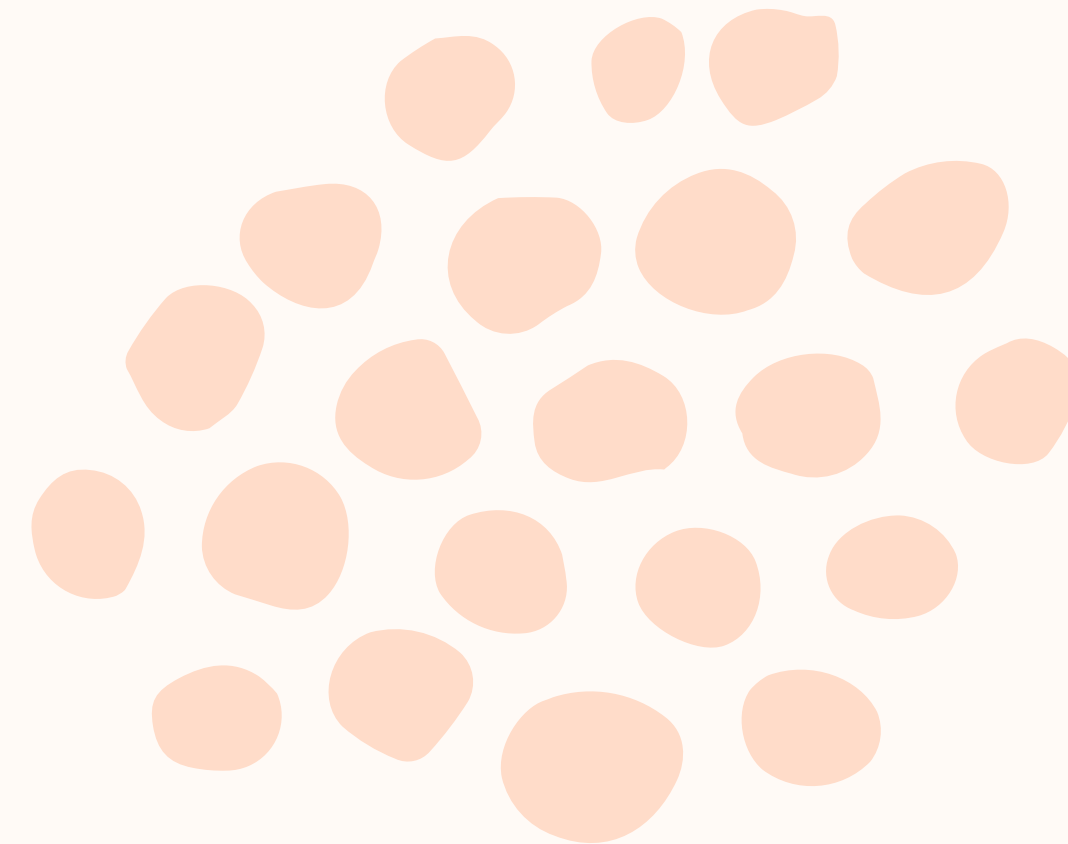


Залучення на штатну роботу в компанію PR-фахівця необхідно обов'язково проводити за участю генерального директора. Особливо якщо мова йде про середніх і невеликих компаніях.

При наймі PR-фахівця вам потрібно відповісти як мінімум на наступні питання:

- Чи вміє кандидат вибудовувати діалог?
- Чи вміє уважно слухати і переконливо говорити?
- Як він поводить себе під час зустрічей, як себе позиціонує?
- Чи може швидко приймати рішення в складних ситуаціях?
- Наскільки він енергійний і ініціативний?
- Чи розуміє механізми роботи ЗМІ (організацію роботи редакції): що потрібно журналістам, які інформаційні приводи цікаві пресі? (В цьому випадку досвід роботи в пресі буде мати велике значення).
- Чи орієнтований на кінцевий результат? Тобто кандидат повинен розглядати PR не як мистецтво прийняття нестандартних рішень, а пропонувати інструменти для вирішення проблем.

Щоб отримати відповіді на ці питання, необхідно ще на співбесіді повідомити кандидату свої плани на найближчі кілька місяців і спробувати з'ясувати, яким чином він збирається виконувати дані завдання. Наприклад, ми просимо кандидатів коротко описати рішення конкретної реальної проблеми, яка дійсно є у наших клієнтів. Це може бути різка публікація в ЗМІ, спрямована проти компанії, протест жителів проти будівництва і т. д. Проблема повинна бути локальною і вимагає швидкого реагування. Як правило, ніхто не відмовляється - професіоналу запропонувати кілька варіантів дій в тій чи іншій ситуації труднощів не складе, для нього в цьому є навіть якийсь азарт. Ви ж зможете оцінити як професійні, так і особистісні якості претендента. Звичайно, багато що може з'ясуватися тільки в процесі спільної роботи, але, якщо ви навіть при першому спілкуванні з кандидатом відчуваєте дискомфорт, краще відразу відмовтеся від співпраці. Тому що ви теж представник тієї самої громадськості, за відносини з якою відповідатиме ваш PR-фахівець.





Правила оцінки ефективності PR-служби

Правило 1. Визначить мету PR-проекту. Ваш PR-фахівець повинен точно уявляти собі мету тієї чи іншої PR-акції, тоді оцінити її ефективність можна буде на підставі того, досягнута вона чи ні. Наприклад, якщо вам потрібно сформулювати або змінити громадську думку, то результат PR-кампанії можна оцінити за кількістю статей і виходів в ефір, де є згадка про ваше підприємство. Для зміни іміджу компанії та її впізнаваності вдаються також до спонсорства та благодійним акціям. У цьому випадку оцінити результат можна за допомогою соціологічного опитування, дослідження у фокус-групах. Нерідко ефект можна відчути і не проводячи спеціальних досліджень, під час безпосереднього спілкування з цільовою аудиторією.



Р
R
-
с
л
у
ж
б
а

Правило 2. Не нехуйте формальними методами оцінки ефективності:

□ Соціологічне дослідження використовується, наприклад, для вимірювання популярності компанії або зацікавленості цільової аудиторії в даній проблемі. Дослідження потрібно проводити двічі - до PR-акції і після.

□ Моніторинг преси дозволяє оцінити кількість публікацій та їх спрямованість (позитив, негатив).

□ Аналіз результатів діяльності компанії. Деякі звітні дані можуть слугувати непрямими і прямими показниками ефективності PR (наприклад, збільшення обсягів продажів, зміна числа отриманих запитів або кількості скарг, поліпшення позиції компанії по відношенню до конкурентів).

□ Коефіцієнт EAV - це один з улюблених початківцями PR-фахівцями показників ефективності PR.

□ «Кілометраж» PR-текстів - це ще один, досить часто використовуваний формальний критерій. У цьому випадку кількість публікацій вимірюється в квадратних сантиметрах або тисячах знаків.





В іноземній літературі як показник ефективності PR згадується також коефіцієнт EAV (Equivalent Advertising Value -еквівалентная рекламна величина), що показує співвідношення рекламних і PR-витрат на розміщення в ЗМІ матеріалів одного обсягу. Щоб обчислити цей коефіцієнт, потрібно розрахувати сукупний обсяг всіх вийшли сприятливих публікацій про організацію, а потім підрахувати, скільки коштувало б розміщення реклами такого ж обсягу інформації в тих же виданнях. З огляду на, що для дорогих PR-кампаній потрібні точні і достовірні методи оцінки їх ефективності, розробка таких методів отримує все більший попит на ринку PR-технологій. На мій погляд, визначення ефективності роботи PR-відділу, як і будь-якого іншого напрямку діяльності компанії, залежить від поставлених цілей PR-кампанії. Якщо за допомогою PR потрібно сформувати або змінити громадську думку, то результат кампанії можна оцінити, аналізуючи різні чинники, в тому числі реакцію ЗМІ і дослідження громадської думки. Основні показники - кількість статей і виходів в ефір, загальна тональність журналістських коментарів.

Якщо ставилося завдання вивести на ринок новий товар, то виробник розподіляє кошти на просування між PR і рекламою. Реклама робить відомим товарний знак, а PR несе роз'яснювальну функцію, інформуючи споживачів про якісні характеристики товару, особливості його використання і т. Д. Ефективність в цьому випадку, як мені здається, виражається в кількості повторних продажів. Хоча цей показник дуже залежить і від якості самого товару. Продукт, який при першій покупці не сподобався споживачеві, не куплять і вдруге, який би професійної була роз'яснювальна PR-кампанія. Для зміни іміджу компанії і рівня знання про неї вдаються до спонсорства та благодійних акцій. В цьому випадку оцінити результат можна шляхом соціологічного опитування, дослідження у фокус-групах або опитування представників цільової аудиторії під час акції.

Правило 3. Чим більше джерел використовується для оцінки, тим об'єктивніше результат. Можна, наприклад, вивчати рейтинги фірм, що проводяться спеціалізованими виданнями, опитувати покупців, збирати інформацію у дилерів, конкурентів, на виставках, корисним джерелом інформації можуть бути форуми в інтернеті і т. д.

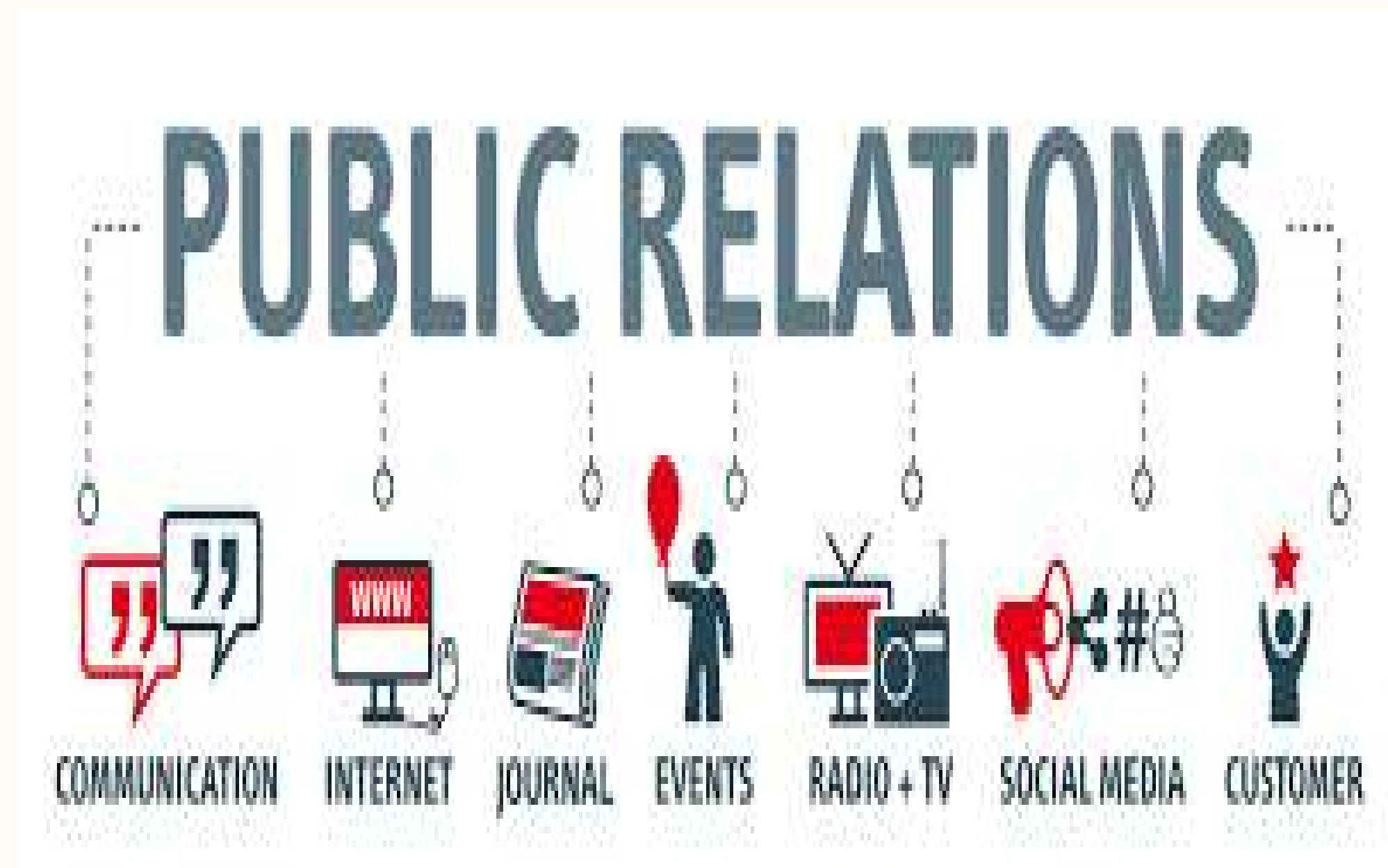
Правило 4. Не можна оцінювати PR-акції з позицій «збутового» ефекту. Ефективність реклами можна і потрібно оцінювати зміною рівня продажів. Механізм дії PR складніший, завдання набагато ширше, тому говорити про комерційний ефект відразу ж після проведення таких проектів невірно. PR - інструмент довгострокового впливу. Основна його мета - створення зовнішнього і внутрішнього середовища, що сприяє успіху організації. Тому ефективність PR заходів потрібно оцінювати не за допомогою матеріальних показників, а, наприклад, на основі рівня обізнаності про компанію та (або) її продукти, ставлення споживачів і партнерів, ступеня довіри і т. д.

Досвідчені керівники нерідко воліють оцінювати не окремий захід або акцію, а підсумки півріччя і року.

PR - менеджер



Узагальнюючи все сказане, можна зробити висновок, що місце PR-підрозділів у структурі організацій, структура самих PR-служб визначаються з урахуванням завдань конкретних організацій, а точніше – за їхніми функціональними ознаками. Тому, як правило, спостерігаються розходження в обов'язках PR-служб організацій залежно від їх розмірів, масштабів діяльності, галузевої належності та ситуацій, що виникають. Саме ситуаційний компонент, потреба розв'язувати нестандартні PR-проблеми, змушує організації та їхні PR-служби звертатися до спеціалізованих PR-компаній або фірм по допомогу. Головне завдання будь-якого PR-підрозділу – допомагати керівництву налагоджувати та постійно підтримувати конструктивні двосторонні зв'язки з цільовими групами громадськості, сприяти розв'язанню стратегічних проблем організації, нарощувати її репутацію. PR-відділ має виступати радником вищого керівництва з такого кола питань, але для цього його співробітники повинні розуміти проблеми і потреби керівництва та, що особливо важливо, намагатися завоювати його довіру.



Найменування і розміри відділів паблік рілейшнз

Назви, під якими функціонують відділи зв'язків із громадськістю, а також посади вищих керівників, відповідальних за цю сферу діяльності, найчастіше пов'язані з поняттям «public relations». Однак в останні роки в низці компаній спостерігається намагання, з одного боку, дібрати точніше поняття, що охоплювало б усе коло обов'язків, фактично виконуваних цими відділами, а з іншого – уникнути тих негативних моментів, що у свідомості деяких людей асоціюються з «PR».

Вибір альтернативної назви часто залежить від розміру компанії. Уважно переглядаючи довідник великих і середніх корпорацій, що мають у своїх структурах PR-служби, їх назви розподілилися приблизно порівну на «зв'язки з громадськістю» (public relations) і «громадські справи» (public affairs). Набагато рідше вживаються поняття «корпоративні комунікації» (corporate communications) і «корпоративні відносини» (corporate relations). Іноді трапляються ще й такі назви: зв'язки з місцевою громадськістю, громадська інформація, маркетингова служба і навіть зовнішні справи або громадська дипломатія (public diplomacy).





Тенденція до використання інших понять спостерігається головним чином у великих корпораціях. Однак, як зазначається в доповіді найвизначнішого американського фахівця у сфері теорії і практики PR Філіпа Леслі (представленій спеціальному комітету у справах термінології Товариства паблік рілейшнз Америки), майже всі професійні організації світу в своїх назвах так чи інакше вживають термін «паблік рілейшнз». У більшості спеціальних публікацій і книг також зустрічається цей термін. Отже, хоч би які інші поняття використовувалися, наприклад, «громадські справи» або «корпоративні комунікації» сутність завжди залишається тою самою – мова йде про паблік рілейшнз.

Розміри відділів PR, обсяг виконуваних ними програм, як правило, залежать від розмірів компаній, корпорацій або фірм. У PR-службах маленьких компаній може працювати лише один фахівець, у PR-відділах гігантських корпорацій – сотні. Наприклад, у підрозділі паблік рілейшнз компанії «IBM» налічується близько 500 штатних PR-фахівців. Працівники відділу паблік рілейшнз можуть бути або сконцентровані в головному офісі організації, або розосереджені по всіх філіях чи дочірніх підприємствах корпорації, розташованих на великій території. Розмір, роль і місце PR-підрозділів мають свої особливості в кожному конкретному випадку.

Проведені головним професійним журналом Америки «PR Reporter» дослідження свідчать, що в PR-відділах великих корпорацій цієї країни зайнято в середньому від 5 до 20 штатних працівників. У невеликих організаціях (включаючи підприємницькі фірми, громадські асоціації, інститути наукового і навчального профілю) штат працівників PR-підрозділів може становити 3–10 осіб. Крім того, багато з цих організацій, у разі потреби, звертаються по допомогу до професійних PR-фірм або окремих консультантів.

PR-відділ корпорації звичайно очолює віце-президент або директор із питань паблік рілейшнз. У великих корпораціях роботою PR-підрозділів керує перший віце-президент або віце-президент корпорації. Такі високі посади можуть створюватися й у разі значного збільшення обсягу функцій PR-відділів. У невеликих фірмах або там, де служба PR не одержала належного визнання чи довіри з боку вищої ланки керівників, її роботу очолює менеджер із питань PR.

Сьогодні різко зростає кількість віце-президентів із питань PR. Така посада вводиться тому, що перші керівники компаній високо оцінюють функцію PR. У низці випадків ця посада впроваджується для того, щоб з її допомогою підняти престиж PR-відділу або поряд з іншими підрозділами компанії, або поза її межами.



Що стосується розподілу функцій між штатним персоналом PR-відділів, то тут багато що залежить від потреб корпорації або індивідуальних здібностей працівників. Якихось загальних правил тут не існує. Правда, варто звернути увагу на те, що найвищу посаду у відділі, звичайно, посідає працівник, відповідальний за зв'язки з пресою і питання публіситі. Пояснюється це тим, що обсяг роботи і навантаження тут найбільш значні. Іншими напрямками роботи PR-відділу керує особисто його керівник. Сюди належать питання зв'язків із місцевим населенням, акціонерами, державними органами, персоналом компанії та просування організації в цілому (promotion).

У великих компаніях, що мають філії або підприємства в різних регіонах, створюються автономні PR-відділи на місцях. У таких випадках штатні PR-працівники можуть перебувати в подвійному підпорядкуванні: бути безпосередньо підзвітними регіональному віце-президенту або директору філії, а в питаннях загальної політики корпорації (пунктирно) – центральному відділу публік релейшнз.

У дуже великих корпораціях, де кожне відділення або філія мають самостійний ринок, центральний PR-відділ призначає спеціальних відповідальних за роботу і надання допомоги кожному з цих відділень корпорації. Такі працівники, як правило, значну частину свого робочого часу займаються питаннями просування і публіситі товарів своїх відділень. Інші працівники центрального PR-відділу виконують інші штатні PR-функції. Вони створюють публіситі для товарів тих підрозділів, що недостатньо великі, аби виділити відповідальних для їх обслуговування на постійній основі.

У надзвичайно великих і децентралізованих корпораціях у кожному відділенні створюються автономні PR-офіси, які самостійно виконують усі штатні функції. Штат таких офісів підзвітний першому керівнику відділення корпорації (особливо якщо це завод або фабрика), зберігаючи при цьому певну підзвітність центральному PR-відділу, що координує реалізацію загальної політики корпорації. Автономні PR-офіси можуть звертатися по допомогу або поради (зокрема у критичних ситуаціях) до центрального PR-відділу.





*Thank
you*