

ЦЕНТР ГУМАНИТАРНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ И ИССЛЕДОВАНИЙ
«СОЦИАЛЬНАЯ МЕХАНИКА»

СОГЛАСОВАНО:

УТВЕРЖДАЮ:

_____/_____/

_____/М.В. Чураков/

Директор Центра гуманитарных тех-
нологий и исследований
«Социальная Механика»

« ____ » _____ 20 ____ г.

« ____ » _____ 20 ____ г.

ПРОГРАММА ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО МОДУЛЯ

**«Планирование и реализация связей
органа местного самоуправления с общественностью»**

Самара 2014 г.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Паспорт профессионального модуля	3
2. Структура и содержание профессионального модуля	7
3 Условия реализации программы профессионального модуля	16
4. Контроль и оценка результатов освоения профессионального модуля	23
Приложение 1.2.1. Образцы оценочных средств	29
Приложение 1.2.2. Учебные материалы для обучающихся	34
Приложение 1.2.3. Методические материалы для преподавателя	100

1. ПАСПОРТ ПРОГРАММЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО МОДУЛЯ

«Планирование и реализация связей органа местного самоуправления с общественностью»

1.1. Область применения программы

Профессиональный модуль предназначен для повышения квалификации муниципальных служащих и представителей кадрового резерва муниципальной службы.

Программа профессионального модуля используется в составе образовательной программы повышения квалификации «Программа профессионального развития муниципальных служащих и представителей кадрового резерва муниципальной службы в Самарской области» в части получения следующих результатов:

ПК 2.1. Разрабатывать содержательные и организационные планы в области связей с общественностью (в том числе на уровне предложений для принятия решений руководителем), включая организацию обратных связей.

ПК 2.2. Реализовывать связи органа местного самоуправления с общественностью.

Обучающийся по программе «Программа профессионального развития муниципальных служащих и представителей кадрового резерва муниципальной службы в Самарской области» может выбрать данный модуль для построения своей индивидуальной образовательной программы вне зависимости от включения в состав индивидуальной образовательной траектории других профессиональных модулей программы.

Программа профессионального модуля также может быть использована для повышения квалификации государственных служащих, а также персонала муниципальных и государственных учреждений, ответственных за планирование и реализацию связей с общественностью при условии корректировки учебных материалов в части примеров, используемых в тренингах, прак-

тических и продуктных заданиях в соответствии с содержанием деятельности органа власти или учреждения, представляемого обучающимся.

1.2. Требования к промежуточным результатам освоения модуля

С целью формирования перечисленных результатов обучающийся в ходе освоения программы модуля должен:

иметь практический опыт:

- анализа собственных ресурсов и ограничений в арсенале коммуникационных навыков,
- анализа собственных личностно-стилевых стратегий, применяемых для воздействия на аудиторию,
- подготовки и реализации публичного выступления в соответствии с заданными целью и целевой аудиторией,
- формирования базы данных СМИ,
- разработки карты каналов информирования целевых групп,
- подготовки пресс-релиза,
- анализа пресс-релизов,
- разработки PR-проекта;

уметь:

- применять приемы активного слушания,
- определять жанр массовой коммуникации в зависимости от поставленной задачи,
- применять приемы перехода из позиции в позицию,
- формулировать мотивационные предложения и использовать мотивационные слова для диагностики потребностей собеседника,
- применять рациональные, психофизические, психоэмоциональные приемы работы со страхами перед публичным выступлением (не менее двух приемов каждой группы на выбор обучающегося),
- работать с вопросами аудитории, в том числе с «неудобными вопроса-

ми»¹,

- готовить «удобные вопросы» для пресс-конференции,
- *нивелировать враждебных информационных действий и троллинг при работе в социальных сетях,*
- *организовывать выработку идеи PR-проекта с применением мозгового штурма, метода Дельфи, морфологического метода,*
- выделять позиционирование в процессе разработки PR-проекта,
- определять целевые группы PR-проекта,
- формулировать послания,
- определять каналы информирования, адекватные задаче,
- *проводить оценку рисков PR-проекта;*

знать:

- понятия public relations, media relations, двусторонняя коммуникация, целевая аудитория, лидер общественного мнения, каналы коммуникации, информационный повод, блог-тур, позиционирование, послание,
- функции public relations в бизнес и политической среде,
- модель коммуникации,
- функции коммуникации,
- приемы активного слушания,
- коммуникационные жанры и их жанровые особенности,
- особенности личностной и статусной позиции в коммуникации, приемы перехода из одной позиции в другую,
- структуру мотивационной матрицы,
- приемы работы со страхами перед публичными выступлениями,
- задачи, возможности и ограничения public relations государственных органов и органов местного самоуправления,
- тренды отечественного властного PR последних 15 лет,
- ключевые составляющие и специфику PR на муниципальном уровне,

¹ Здесь и далее курсивом выделены умения повышенного уровня.

- композицию публичного выступления,
- приемы работы с вопросами в рамках публичного выступления,
- техники организации обратных связей (назначение, алгоритм, специфику): тайный посетитель, мониторинг СМИ, социологические исследования,
- техники работы с лидерами общественного мнения,
- возможности общественных приемных и советов для выстраивания обратных связей,
- принципы работы со СМИ,
- специфику форматов предъявления информации в печатных СМИ, на радио, телевидении и интернет-новостных сайтах,
- специфику работы с заказными материалами, информационным шантажом,
- структуру пресс-релиза, требования к пресс-релизу,
- принципы продвижения своей информации в процессе взаимодействия с массовой аудиторией,
- специфику поведенческих установок блогера,
- структуру PR-проекта,
- технологии разработки PR-проекта.

1.3. Количество часов на освоение программы модуля:

всего – 67 часов, в том числе:

обязательной аудиторной учебной нагрузки обучающегося – 39 часов;
практики (на рабочем месте обучающегося) - 28 часов.

2. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО МОДУЛЯ

2.1. Учебно-тематический план профессионального модуля

Наименования элементов ПМ	Всего часов	Обязательная аудиторная учебная нагрузка, часов		Практика, часов
		всего	в т.ч. практические занятия	
1	2	3	4	5
Раздел 1. Практика личных коммуникаций в условиях муниципального PR	13	13	10,5	
Раздел 2. Теория и практика массовых коммуникаций	12	12	8	
Раздел 3. PR проектирование	14	14	11,5	
Практика на рабочем месте	28			28
Всего:	67	39	30	28

2.2. Содержание обучения по профессиональному модулю

Наименование тем	Содержание учебного материала, лабораторные работы и практические занятия, практика, самостоятельная работа обучающихся, проекты		Объем часов
1	2		3
Раздел 1 Практика личных коммуникаций в условиях муниципального PR			
Тема 1. Общая теория PR	Содержание		
	1.	История PR. Четыре стадии развития PR. Отличие PR от политической пропаганды и рекламы. Функции public relations в бизнес и политической среде и его задачи в управленческом комплексе	1,5
	2.	Модель коммуникации и ее составляющие. Организационная, информационная и фактическая функции коммуникации. Фундаментальная ошибка атрибуции. Понятие целевых аудиторий. Двусторонние коммуникации	
	Практические занятия		
	1.	Сбор ожиданий и установление правил тренинга	0,5
	2.	Упражнения, нацеленные на актуализацию и развитие личных коммуникативных навыков («Ксерокс», «Теоретический PR»)	1

1	2	3
	3. Упражнение, нацеленное на актуализацию и развитие навыка убеждения в стрессовой ситуации. Анализ личных стилей убеждения	1
	4. Упражнение, нацеленное на анализ позиции, в которой находится коммуникатор. Упражнения, нацеленные на отработку техник перехода из личной позиции в статусную и из статусной – в личную в процессе коммуникации (упражнение ЛПС)	1
	5. Тренинг формулирования мотивационных предложений и использования мотивационных слов для диагностики потребностей собеседника	1
	6. Тренинг приемов формирования уверенного поведения в рамках публичного выступления	1
	7. Упражнение, нацеленное на отработку позиций альфа, бета и гамма в коммуникации	1
Тема 2. Специфика государственного и муниципального PR	Содержание	
	1 Особенности PR органов государственной власти: цель, задачи, специфические возможности и ограничения. Основные тренды властного PR последних 15 лет в России. Специфика уровней российского властного PR: федерального, регионального, муниципального: снижение по уровням значимости массовых коммуникаций и рост значимости личных.	1

1	2	3
	Сложности и специфика властного PR в муниципалитете	
	Практические занятия	
	1. Мозговые штурмы в малых группах: - Зачем нужен PR в муниципалитетах. - Целевые группы PR муниципального служащего. - Основные проблемы PR в муниципалитете	1
	2. Тренинг (упражнение «Личные коммуникации в специфических условиях муниципального PR»): - постановка цели выступления, - композиция выступления, - приемы работы с аудиторией, - приемы работы с вопросами	3
Раздел 2. Теория и практика массовых коммуникаций		
Тема 1. Технологии обратной связи	Содержание	
	1. Двусторонность связи как основополагающий принцип PR. Социологические исследования. Тайный посетитель. Мониторинг СМИ. Работа с лидерами общественного мнения. Общественные приемные и советы.	0,5

1	2	3
	Практические занятия	
	1. Определение каналов получения информации	0,5
	2. Тренинг выявления интересов собеседника. Тренинг выявления интересов целевой группы	1,5
Тема 2. Media relations	Содержание	
	1. Медиарилейшнз. СМИ как специфическая целевая аудитория. Четыре теории прессы: теория максимального и минимального эффекта, теория повестки дня, теория молчащего большинства, теория фрейминга. Рациональное и эмоциональное в массовой коммуникации. Специфика форматов подачи печатных СМИ, радио, телевидения и интернет-новостных сайтов. Принципы отбора информации новостными редакциями, принципы увеличения аттрактивности новости. Работа с заказными материалами и информационным шантажом. Принципы работы со СМИ в процессе ЧП. Выбор места и времени общения с представителями СМИ. Пресс-релиз. Структура пресс-релиза. Принцип перевернутой пирамиды. Типичные ошибки в составлении пресс-релиза	1
	2. Практика техники безопасности в медиарилейшнз. Типичные ошибки во взаимоотноше-	0,5

1	2	3
	ниях с представителями СМИ, технологии страховки. Законы Паркинсона для PR. Есть ли высказывания «не для прессы»?	
	3. Принципы продвижения своей информации в процессе взаимодействия с массовой аудиторией. Принципы построения ответа на неудобные вопросы. Принципы организации успешной пресс-конференции. Модерирование процесса пресс-конференции, подготовка удобных вопросов	0,5
	Практические занятия	
	1. Подготовка и представление пресс-релиза на заданную тему в соответствии с представленной методикой подготовки релизов (работа в малых группах). Презентация и взаимонализ пресс-релизов	2
	2. Проектирование пресс-конференции	2
Тема 3. Работа в социальных сетях	Содержание	
	1. Социальные сети. Отличие поведенческих установок блогера от профессиональных поведенческих установок представителя общественно-массового СМИ. Проведение блог-туров. Практика присутствия в социальных сетях российских политиков. Работа с враждебными анонимами. Механизмы троллинга	0,5

1	2	3
Тема 4. Презентация	Практические занятия	
	1. Тренинг анонимной дистанционной коммуникации	1
	Содержание	
Тема 4. Презентация	1. Правила подготовки презентации	1
	Практические занятия	
	См. раздел 3	
Раздел 3. PR проектирование		
	Содержание	
	1. Процессный и проектный подходы в PR. Технологии создания PR-проекта. Структура PR-проекта, проектный треугольник, назначения, ресурсы. Целеполагание SMART в приложении к PR, управление проектом. Оценка рисков в PR-проектировании. Использование ментальных карт и диаграмм Ганта в PR. Подходы к оценке эффективности проекта. Технологии выработки идеи PR-проекта: мозговой штурм, метод Дельфи, морфологический метод. Типичные ошибки при PR-проектировании: хаотическая активность, нарушения внут-	1,5

1	2		3
		ренной логики, неадекватность методов, неразделение на действия возможные и невозможные от первого лица	
	2.	Карта PR-технологий и их составляющих как карта PR-проектирования	0,5
	3.	Опыт PR-проектирования городов России. Обзор и анализ финалистов конкурса Серебряный лучник 2012-2013 в номинации «Проект продвижения территории»	0,5
	Практические занятия		
	1.	Составление карты PR-технологий (под руководством)	1
	2.	Выделение позиционирования, целевых групп, послания, каналов информирования	1
	3.	Мозговой штурм: формирование тем, актуальных для муниципалитетов PR-проектов	1
	4.	Разработка PR-проекта в малых группах	4
	5.	Подготовка презентаций PR-проектов (см. раздел 2 тему 4). Презентации и взаимоэкспертиза PR-проектов. Анализ эффективности презентаций	3
	6.	Выделение приемов, которые могут быть использованы обучающимися в дальнейшей деятельности. Определение круга потенциальных ресурсов для позиционирования территорий для внешних и внутренних аудиторий. Анализ совпадения и конфликта интересов при работе на внешнюю и внутреннюю аудиторию (на материалах финалистов конкурса Серебряный лучник 2012-2013 в номинации «Проект продвижения территории»)	1,5

1	2	3
Практика на рабочем месте: виды работ		
Формирование базы данных СМИ для муниципалитета, который представляет обучающийся		8
Подготовка карты каналов информирования целевых групп (на примере постоянных каналов и мероприятий конца 2013 – начала 2014 г.)		4
Разработка PR-проекта		14
Написание пресс-релиза в рамках проекта, разработанного обучающимся		2

3. УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ГО МОДУЛЯ

3.1. Требования к материально-техническому обеспечению

Оборудование учебного кабинета и рабочих мест кабинета:

- конструкция учебной мебели, позволяющая оперативно формировать различные конфигурации для организации работы малых групп, фронтальной работы, тренингов, включающих физическую активность.

Технические средства обучения:

- рабочее место ведущего: компьютер, проекционное оборудование, принтер;
- рабочие места обучающихся: ноут-бук на столе каждой группы;
- комплект дидактических материалов, включающий задания для практических работ.

Требования к месту проведения практики:

- рабочее место обучающегося, являющегося муниципальным служащим; любое структурное подразделение органа местного самоуправления для обучающегося, входящего в кадровый резерв муниципальной службы, при условии доступа к программам, проектам, концепциям, планам работы и другим содержательным и организационным материалам;
- техническая возможность получения консультаций (в том числе в дистанционных формах) со стороны преподавателя, ведущего группу, и задействованных в реализации программы экспертов в области PR-технологий и муниципального управления.

3.2. Информационное обеспечение обучения

Основные источники

1. Комплект учебных материалов профессионального модуля «Планирование и реализация связей органа местного самоуправления с общественностью». – На правах рукописи. – Самара, 2013.

2. Чураков М.В. PR в некоммерческой сфере. – На правах рукописи. – Самара, 2008.

Дополнительные источники

3. Ароносно Э. Праткинс Э. Эпоха пропаганды: механизмы убеждения повседневное использование и злоупотребление. – СПб., 2002.
4. Батра Раджив, Майерс Джон Дж., Аакер Дэвид А. Рекламный менеджмент. – М.; Издательский дом «Вильямс», 2000.
5. Бурдые П. О телевидении и журналистике. – М.: Институт экспериментальной социологии, 2002.
6. Власов Я.В., Бельтюкова А.Г., Чураков М.В., Фомина Т.А., Чеглакова Л.М. Модель и практики Альянса некоммерческих организаций «Общественная экспертиза в здравоохранении» / Под ред. Я.В. Власова, М.В. Чуракова. – М., 2009.
7. Громова Т.Н. Технологии государственного маркетинга в региональном информационном пространстве / Татищевские чтения: актуальные проблемы науки и практики: Материалы VI международной научно-практической конференции. – Тольятти, 2009. – С.128
8. Громова Т.Н. Тенденции развития отношений в системе «власть – СМИ – общество» на региональном уровне / Пресса и власть в российской провинции в начале XXI века: Материалы круглого стола. – Самара, Новокуйбышевск, 2009. – С. 84
9. Кошелюк М.Е. Эффективное PR-мышление: Мастер-класс для начинающих и профессионалов». – М.: Издательство «Альпина Бизнес Букс», 2008.
10. Кравченко А.И. Социология: Общий курс: Учебное пособие для вузов. – М.: ПЕРСЭ; Логос, 2002.
11. Матвеева Л.В., Аникеева Т.Я., Мочалова Ю.В. Психология телевизионной коммуникации. – М.: Издательство: РИП-холдинг, 2004.
12. Осборн А. Управляемое воображение. – М., 1953.

- 13.Сергеева С.Ю. Особенности деятельности общественных палат в муниципальных образованиях (на примере деятельности Общественной палаты городского округа Самара) / Актуальные проблемы современного социально-экономического развития: тезисы докладов 4 международной научно-практической конференции. – Выпуск 4. – Самара: Издательство Международного института рынка, 2009 г. – С. 160.
- 14.Сергеева С.Ю. Публичные слушания как формы общественной активности: нормативная основа социальной практики / Вестник Тамбовского Университета. Сер. Гуманитарные науки. – Вып. 11(79). – Тамбов, 2009. – С. 84
- 15.Сергеева С. Ю. Учебно-методический комплекс «Формы непосредственного участия граждан в местном самоуправлении». Вовлечение граждан в реализацию реформы местного самоуправления: Сборник учебно-методических материалов консультационно-образовательной программы. – Самара: СРОО ИЭКА «Поволжье», 2009.
- 16.Теоретико-методологические основы деятельности PR-служб в органах государственной власти // Библиофонд: электронная библиотека [Электронный ресурс]. URL: <http://bibliofond.ru/view.aspx?id=518026> (дата обращения 19.06.2013).
- 17.Чумиков А.Н. Связи с общественностью. – М.: Дело, 2005.
- 18.Lenart S. Shaping Political Attitudes. The Impact of Interpersonal Communications and Mass Media. – Thousand Oaks – London – New Delhi, 1994.

3.3. Общие требования к организации образовательного процесса

Организация образовательного процесса

Модуль реализуется в очно-заочной форме.

В рамках очной сессии учебный процесс организуется в форме семинара-погружения, предполагающего различные формы активности на протяжении не менее 10 астрономических часов в день при условии стабильности со-

става группы и отсутствия внешних факторов, способных отвлечь обучающихся от работы.

Освоения модуля строится на основе системы интерактивных лекций и тренингов, позволяющих освоить отдельные приемы, техники и технологии. Стилистика тренинга обуславливает проведение сбора ожиданий в начале работы и рефлексии результатов в контексте ожиданий обучающихся в конце работы. Кроме того, в начале работы с обучающимися должны быть обсуждены и приняты внутренние правила, к которым необходимо апеллировать в случаях ухода обучающихся от тех или иных форм активностей, для снятия статусных барьеров внутри группы и в других подобных ситуациях.

Элементы содержания теоретического обучения и практические работы обучающихся должны быть интегрированы при организации образовательного процесса в составе одного учебного занятия.

Принципиальным является интерактивный характер обучения по данной программе. Работа со слушателями проводится в деятельностном режиме по следующей схеме, построенной на основе цикла Д. Колба:

работа с теоретическим материалом (информационный вброс)



отработка алгоритмов деятельности в рамках осваиваемой технологии на уровне отдельных элементов (тренинг)



работа с мини-кейсами (аналитическая сессия)



демонстрация и обсуждение результатов (аналитическая сессия)



продуктные задания (проектировочная сессия)



демонстрация и обсуждение продуктов (рефлексивная сессия или резюмирование).

Практика организуется на базе органа местного самоуправления при условии обеспечения доступа обучающихся к необходимым рабочим материалам, постановке общей задачи со стороны руководства и использования продуктов деятельности обучающихся в деятельности органа местного самоуправления или его структурного подразделения (при необходимости – после корректировки и доработки).

По инициативе обучающегося проводятся консультации (тьюторские – со стороны ведущего, экспертные – со стороны экспертов, представляющих различные ведомства регионального уровня управления)

Рекомендуется поводить консультации в три стадии:

Стадия 1.

- предъявление продукта практической деятельности, вопросов,
- ответы на вопросы обучающихся,
- обратная связь по вопросам соответствия продукта требованиям, *при необходимости,*
- проблематизирующие вопросы \ суждения,
- предложения и рекомендации по улучшению продукта, которые могут носить как частный, так и общий характер.

Стадия 2.

- активное взаимодействие по корректировке продукта на основе полученной обратной связи.

Стадия 3.

- повторное предъявление продукта практической деятельности,
- обратная связь по вопросам соответствия продукта требованиям, *при необходимости,*
- предложения и рекомендации по улучшению продукта, которые могут носить как частный, так и общий характер.
- предложения и рекомендации по специфике работ на следующем технологическом этапе разработки продукта, обусловленные особенностями продукта, его сильными и слабыми сторонами.

Входные требования к обучающимся:

обучающийся по программе (базовый уровень)

- извлекает из устной речи (монолог) требуемое содержание фактической и оценочной информации, определяя звучавшие выводы и аргументы,
- извлекает информацию по нескольким основаниям из нескольких источников, содержащих информацию, прямо и косвенно соответствующую задаче информационного поиска, а также избыточную информацию и представляет результаты работы в заданной структуре,
- делает вывод об объектах, процессах, явлениях на основе самостоятельно проведенного анализа информации,
- в процессе группового взаимодействия следует заданной процедуре группового обсуждения, разъясняет свою идею, предлагая ее, или аргументирует свое отношение к идеям других участников обсуждения,
- отбирает содержание публичного выступления в соответствии с поставленной целью, соблюдает регламент и нормы речи, использует вербальные и невербальные средства для структурирования выступления,
- работает с вопросами на уточнение и понимание позиции;

обучающийся по программе (продвинутый уровень)

- извлекает из устной речи (монолог, диалог, дискуссия) фактическую и оценочную информацию, определяя основную тему, звучавшие предположения, аргументы, доказательства, выводы, оценки.
- извлекает информацию по нескольким основаниям из нескольких источников, содержащих информацию, прямо и косвенно соответствующую задаче информационного поиска, а также избыточную и противоречивую информацию, и представляет результаты работы в заданной или самостоятельно избранной в соответствии с целью работы структуре,
- в процессе группового взаимодействия определяет процедуру обсуждения и вопросы для обсуждения в соответствии с целью обсуждения \ групповой работы, задает вопросы на уточнение и понимание идей других участников обсуждения, сопоставляет свои идеи с идеями других

- участников обсуждения, развивает и уточняет (детализирует) идеи других участников обсуждения;
- отбирает наглядные материалы для публичного выступления и грамотно их использует,
 - работает с вопросами в развитие темы.

3.4. Кадровое обеспечение образовательного процесса

Обучение по профессиональному модулю обеспечивается следующим кадровым составом:

- ведущий 1:
опыт проведения коммуникативных тренингов не менее 3 лет (оценивается на основании свидетельств),
наличие авторских разработок (упражнений, сценариев тренинга - оценивается на основании продуктов);
- ведущий 2:
опыт проведения тренингов в сфере PR не менее 3 лет (оценивается на основании свидетельств),
опыт проведения разработки и реализации PR-проектов,
наличие авторских разработок (упражнений, сценариев тренинга – оценивается на основании продуктов);
- эксперт:
опыт руководства PR-службой органа власти или крупной компании не менее 1 года (оценивается на основании свидетельств).

4. КОНТРОЛЬ И ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ ОСВОЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО МОДУЛЯ

Образовательная организация, реализующая программу профессионального модуля, обеспечивает организацию и проведение текущего контроля демонстрируемых обучающимися знаний, умений и полученного ими опыта практической деятельности. Текущий контроль проводится преподавателем в процессе обучения на основе оценивания результатов практических работ обучающихся и результатов наблюдения за деятельностью обучающихся.

Итоговый контроль профессиональных компетенций проводится:

ПК 2.1: после завершения модуля на основе оценки продуктов практической деятельности обучающихся (карты каналов информирования целевых групп, PR-проекта);

ПК 2.2: в аспекте реализации личных коммуникаций в процессе завершения очной части модуля на основе оценки результатов наблюдения за деятельностью обучающихся (по презентации PR-проекта); в аспекте реализации массовых коммуникаций после завершения модуля на основе оценки продуктов практической деятельности обучающихся (базы данных СМИ для муниципалитета, пресс-релиза).

По результатам итогового контроля формируется оценочное суждение о степени достижения конечных образовательных результатов программы в формате:

Профессиональная компетенция сформирована.

Профессиональная компетенция не сформирована.

Порядок перевода оценочных баллов в оценочное суждение определяется в оценочных средствах.

Формы и методы текущего, промежуточного и итогового контроля, критерии оценивания доводятся до сведения обучающихся в начале обучения.

Для текущего, промежуточного и итогового контроля образовательной

организацией создаются фонды оценочных средств (ФОС). ФОС включают в себя педагогические контрольно-измерительные материалы, предназначенные для определения соответствия (или несоответствия) индивидуальных образовательных достижений основным показателям результатов профессионального модуля.

Результаты (освоенные профессиональные компетенции)	Показатели оценки результатов	Формы и методы оценки
1	2	3
ПК 2.1. Разрабатывать содержательные и организационные планы в области связей с общественностью (в том числе на уровне предложений для принятия решений руководителем), включая организацию обратных связей	– цель PR-проекта адекватна потребности установления отношений взаимного понимания и одобрения между администрацией муниципалитета (подразделением администрации муниципалитета) и целевыми группами, – цель PR-проекта конкретна, достижима, измерима, – задачи PR-проекта конкретны, достижимы, измеримы, – задачи PR-проекта адекватны цели, – целевые группы выделены в соответствии с целью и ситуацией, – позиционирование определено в соответствии с целью и задачами, – каналы информирования адекватны целевым группам, – послание адекватно задачам проекта, позиционированию, интересам целевых групп, каналам информирования,	Экспертная оценка продукта практической деятельности (PR-проекта)

1	2	3
	ния целевых групп, – мероприятия проекта адекватны задачам, – информационное освещение мероприятий проекта детально проработано и соответствует посланию и интересам целевых групп	
	– каналы информирования адекватны поведенческим характеристикам целевой группы, – каналы информирования целевой группы разнообразны, – набор каналов информирования обеспечивает систематичность и комплексность информирования целевых групп	Экспертная оценка продукта практической деятельности (карты каналов информирования)
ПК 2.2. Реализовывать связи органа местного самоуправления с общественностью	– заголовок привлекателен для целевой группы и отражает содержание пресс-релиза, – текст пресс-релиза имеет структуру перевернутой пирамиды, – пресс-релиз содержит исчерпывающие ответы на вопросы: «кто?», «что?», «где?», «когда?», «почему?», «для	Экспертная оценка продукта практической деятельности (пресс-релиза)

1	2	3
	чего?», «к чему это приведет?»), – комментарий адекватен цели сообщения, – иллюстрации адекватны цели сообщения, – единство литературного стиля, – оформление и подпись соответствуют формату пресс-релиза и цели сообщения	
	– представлены все основные типы потенциальных адресатов e-mail сообщений администрации муниципалитета (ее подразделения), – содержательная направленность и специфика информационной активности в отношении каждого адресата соответствует специфике адресата, – объем базы адекватен территориальной специфике информационной инфраструктуры муниципального образования	Оценка продукта практической деятельности (базы СМИ) по эталону



ОБРАЗЦЫ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Задание 1

Сформируйте максимально полную базу данных СМИ для своего муниципалитета. Заполните форму.

№	Вид	Направленность	Название	Контакты	e-mail

Эталон и подсчет баллов:

База заполнена по форме	1 балл
Представлены все основные типы адресатов e-mail рассылок пресс-релизов: печатные, телевизионные, радио- и интернет СМИ, сайты новостные, учреждений и специализированные	2 балла
<i>Упущены 1-2 типа потенциальных адресатов</i>	1 балл
Представлено более x^2 наименований СМИ	3 балла
<i>Представлено от у до x адресатов</i>	2 балла
<i>Представлено от у до z адресатов</i>	1 балл
Максимальный балл	6 баллов

Задание 2

Сформируйте карту каналов информирования целевых групп (на примере постоянных каналов и мероприятий конца 2013 – начала 2014 г.).

Заполните заголовки строк и столбцов таблицы и отметьте заливкой ячейки в соответствии с назначением того или иного канала информирования.

² Задаются в зависимости от специфики социально-информационной инфраструктуры конкретного муниципального образования

	Целевая группа 1	Целевая группа 2	...	Целевая группа n
Канал 1				
Канал 2				
...				
Канал n				

Эталон, критерии и подсчет баллов:

Проверка проводится только при условии, что таблица заполнена по форме

Определено не менее пяти целевых групп 1 балл

Определено не менее двух каналов информирования для каждой целевой группы 1 балл

Каналы информирования адекватны целевым группам 4 балла

не менее 2\3 каналов информирования адекватны целевым группам 2 балла

Максимальный балл 6 баллов

Задание 3

Разработайте PR-проект.

Экспертный лист

Этап 1

Критерий	Оценка соответствия \ балл		
	соответствует	в основном соответствует	в основном не соответствует \ не соответствует
1. Имеется однозначное указание на целевую(-ые) группу(-ы) PR-проекта, сформулирована цель и задачи PR-проекта	1		экспертиза завершена
2. Цель PR-проекта конкретна, достижима, измерима	2	1	0

3. Цель проекта способствует установлению отношений взаимного понимания и одобрения между администрацией муниципалитета (подразделением администрации муниципалитета) и целевой группой (группами)	2	1	0
4. Задачи конкретны, реалистичны, измеримы	2	1	0
5. Решение совокупности задач обеспечивает достижение цели	1		0
6. Отсутствуют избыточные задачи	1		0
7. Целевые группы адекватны цели	2	1	экспертиза завершена
Продолжить экспертизу (6-11 баллов)	Признать ПК 1 несформированной (0-5 баллов)		

Этап 2

Позиционирование неадекватно цели	0	1	2	3	Позиционирование абсолютно адекватно цели
Набор каналов информирования неполон, часть каналов неадекватна целевым группам	0	1	2	3	Набор каналов информирования исчерпывающий, все каналы адекватны целевым группам
Послание неполное, неадекватное цели, позиционированию, целевым группам	0	1	2	3	Послание исчерпывающее и адекватное остальным составляющим проекта
Описанные ресурсы не позволяют реализовать проект	0	1	2	3	Описанные ресурсы необходимы и достаточны для реализации проекта
Описанные мероприятия не создают достаточную базу для информационного освещения и решения задач проекта	0	1	2	3	Описанные мероприятия создают достаточную базу для информационного освещения и обеспечивают решение задач проекта
Информационное освещение не реализует потенциал мероприятий проекта по формированию отношения общественности	0	1	2	3	Информационное освещение в достаточной мере реализует потенциал мероприятий проекта по формированию отношения общественности
Описание проекта затрудняет понимание авторского замысла	0	1	2	3	Качественное описание проекта
Идеи проекта и его составляющих банальны и не привлекательны для целевых					Идеи проекта и его составляющих творческие и привлекательные для целевых групп,

групп, не повышают эффективность проекта					позволяют повышать эффективность проекта
Эффективность проекта низкая					Эффективность проекта высокая
Комментарии:					Общий балл:

Задание 4

Подготовьте пресс-релиз в рамках разработанного вами проекта.

Импрессионистическая шкала

Структура и оформление					
Слабо структурированный материал	0	1	2	3	Четкая пирамидальная структура
Невнятное оформление, слабая визуализация, отсутствует подпись	0	1	2	3	Грамотное оформление, адекватная подпись
Иллюстрация отсутствует	0	1	2	3	Качественная иллюстрация полностью выполняет свою функцию
Содержание					
Невнятный заголовок, не соответствующий теме	0	1	2	3	Заголовок яркий и соответствующий теме
Существенные лакуны в представленной информации	0	1	2	3	Представлена исчерпывающая информация
Комментарии отсутствуют	0	1	2	3	Качественный комментарий полностью выполняет свою функцию
Стиль					
Нет единства стиля, стилистика неадекватна задаче	0	1	2	3	Единый литературный стиль, адекватный задаче
Комментарии:					Общий балл:



УЧЕБНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

Материалы, обеспечивающие информационную основу деятельности

ЧТО ТАКОЕ СВЯЗИ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ (PUBLIC RELATIONS, PR)?

Существует множество определений PR. Это и наука, и искусство, и деятельность... Для кого-то это согласование интересов, для кого-то – манипуляция. Одни считают PR признаком открытости и партнерства, другие – навязыванием собственного мнения. Мы возьмем главное:

PR – это формирование отношения со стороны людей.

В эту формулу могут быть подставлены любые значения. Отношение может быть каким угодно, к кому угодно и со стороны кого угодно.

Формирование отношения к со стороны

С одной стороны, PR – это искусство. И, как всякое другое искусство, оно зависит от личных склонностей и талантов, от того, нравится вам эта работа или нет, коммуникативны вы или замкнуты, склонны ли к творчеству, доброжелательны ли вы, привлекательны, достаточно ли энергичны.

С другой стороны, PR – это технология. И в ней есть ряд приемов, которые можно выучить и которые на практике повысят эффективность вашей работы.

Зачем нужны «связи с общественностью»?

Все мы постоянно занимаемся PR – стараемся представить себя перед окружающими в лучшем свете.

Даже если про кого-то говорят: «*Очень скромный. Никогда не хвастается!*», - это уже результаты самопиара. Это значит, что человек занимает такую позицию в глазах этой аудитории и, судя по полученному в итоге позитивному отношению, его PR удачен.

Мы живем в информационном мире. Составляя свое мнение, люди в 99% случаев основываются не на личном опыте общения с вами, а на основании дошедшей до них опосредованной информации – пересказов, писем, статей, докладных, случайных упоминаний, изображений, записей и т.п.

Информационное сопровождение становится более важным, чем само событие.

Эффективно все, что эффектно.

В мире бизнеса подсчитано и признано, что PR составляет не менее 30% стоимости современной кампании (например, компания «Кока-кола» стоит гораздо дороже суммы стоимости ее заводов). В сфере социальных услуг и взаимодействий доля PR в ценности того или иного бренда значительно выше. Для того чтобы быть эффективными, необходимо формировать отношение к себе осознанно и целенаправленно.

Золотые правила PR:

1. Сделал – рассказал. Хорошим любое дело станет только тогда, когда про него узнают другие и его оценят.
2. Не расскажешь ты, расскажут другие. И сделают они это исходя из собственных выгод, настроения и видения жизни.
3. Не врать. Говорить только то, во что веришь, и верить в то, что говоришь.
4. Искать взаимную выгоду. Не надо пытаться любыми силами победить контрагента. Всегда нужно искать точку взаимной выгоды, согласовывать интересы.
5. Понимать собеседника. Говорить с собеседником на понятном ему языке. Учитывать его цели и опасения.

Виды и методы PR

Можно выделить пять основных направлений деятельности по связям с общественностью:

отношения со СМИ – создание новостей о лице, продукте или услуге, которые появляются в СМИ (газетах, телепередачах и т.д.);

отношения с персоналом – внутренние коммуникации компании со своими сотрудниками. В их основе лежат программы мотивации сотрудников к выполнению своей работы наилучшим образом;

отношения с финансовым сообществом – взаимодействие с государственными финансовыми органами, с частными и корпоративными инвесторами, с фондовыми брокерами и финансовой прессой;

отношения с властными структурами – тесное сотрудничество (включая лоббирование) с федеральными, региональными, окружными и местными органами власти;

отношения с местным населением – поддержание позитивных связей с местным сообществом (включает спонсорство, например, помощь в решении экологических проблем региона).

Функции PR:

1. Ведет планируемую и постоянную работу как часть менеджмента.
2. Имеет дело с взаимоотношениями между организацией и общественностью.
3. Ведет мониторинг уровня сознания, мнений, отношений и поведений как внутри, так и вне организации.
4. Анализирует влияние политики процедур и действий на общественность.
5. Модифицирует элементы политики, процедуры и действия, когда они входят в конфликт с интересами общественности и жизнью организации.
6. Консультирует введение новых приемов политики процедуры и действий, которые взаимозависимы от организации и общественности.
7. Устанавливает и поддерживает двусторонние отношения между организацией и общественностью.
8. Производит специальные изменения во мнениях, отношениях и поведении внутри и вне организации.
9. Воздействует на новые и/или поддерживаемые отношения между организацией и общественностью.

10. Устанавливает взаимопонимание и доверительные отношения между организацией и общественностью.

11. Создает «положительный образ» организации.

12. Сохраняет репутацию организации.

Организационные схемы PR-деятельности

PR, как и множество других видов деятельности, удобно планировать через формулирование стратегии и тактики. Под первым мы понимаем долгосрочные принципы деятельности, концепцию, под вторым – конкретные направления деятельности и действия, направленные на достижение поставленных целей в рамках выбранной стратегии.

Стратегия

Прежде чем приступить к любому проекту, связанному с организацией межличностной или массовой коммуникации, ответьте на вопросы PR:

Вопросы		Блоки PR стратегии
<i>С кем вы будете общаться?</i>	→	Целевые группы
<i>Что вы хотите от них получить?</i>	→	Требуемый результат
<i>Как вы должны выглядеть в их глазах, чтобы добиться требуемого?</i>	→	Позиционирование
<i>Что им надо сообщить, чтобы они начали считать вас такими?</i>	→	Сообщение
<i>Каким образом можно донести до них сообщение?</i>	→	Каналы информирования

Ответив на эти вопросы, вы получите основные блоки PR-стратегии. Обобщив их единой идеей, вы сформулируете свою Концепцию.

PR – это систематизация информационной активности.

Итак, для того чтобы достигнуть цели, вы установили контакт с контрагентом, выполнили его чаянья, установили с ним дружеские отношения.

И в этом отличие PR от рекламы: вы не навязываете контрагенту готовый продукт, а подстраиваете свое предложение под его запросы, устанавливаете с ним отношения взаимопонимания и взаимовыгоды.

Тактика

Это план деятельности по созданию посланий и донесению их до целевых групп.

PR – это информационная активность, на основе какой-либо материальной деятельности. Поэтому PR-тактика состоит из двух частей:

1. Организация событий.
2. Организация их PR-освещения.

Как любой четко сформулированный проект, PR-тактика включает в себя основные блоки

	Содержание	Сроки	Исполнитель	Ресурсы
Событие				
Освещение				

PR В РОССИЙСКОМ ГОСУДАРСТВЕННОМ И МУНИЦИПАЛЬНОМ УПРАВЛЕНИИ

Деятельность PR-служб структур государственной власти связана с представлением государственных интересов. Соответственно, адресатом выступает не индивид - потребитель товара (услуг), а гражданин, ассоциированный в какую-либо организацию, или индивидуальный политический субъект. Государственные интересы носят всеобщий характер. С помощью PR представляются и согласуются интересы различного уровня, а значит, и механизм их согласования не может быть одинаков.

Участие граждан в управлении, как непосредственное, так и опосредованное (через систему выборного представительства своих интересов) является неотъемлемым атрибутом демократического общества. В демократическом обществе государственная структура (в отличие от фирмы) не может произвольно устанавливать свои «правила игры» в отношениях с общественностью, не может быть открыта в той мере, в какой она считает для себя нужным, не может принимать любое управленческое решение «в одиночку», не сотрудничая тем или иным образом с гражданами и их объединениями. В этом отношении возможности граждан и их объединений с помощью PR оказывать воздействие на структуры власти намного больше, чем в случаях с коммерческой фирмой.

С другой стороны, властные ресурсы граждан, их объединений несопоставимы с ресурсами государства. Некоторое исключение составляют лишь действительно демократические общества либерального образца. Таким образом, позиции граждан и их объединений в PR-взаимодействии со структурами власти реально могут оказаться намного слабее, чем во взаимодействии с коммерческой фирмой. Государство, его структуры располагают гораздо большими возможностями давления на граждан, в том числе и с помощью PR, чем коммерческая фирма. Вместо равноправного диалога здесь гораздо чаще может иметь место продвижение со стороны структур власти нужных

ей установок и моделей поведения. В зависимости от того, как решается этот вопрос, в чем видится смысл деятельности PR-службы можно типологизировать и характер связей с общественностью.

Государственные органы обладают большими информационными ресурсами, а в отношении финансовых, человеческих, технических ресурсов часто возникают проблемы из-за их недостаточности. Но государственные органы, взаимодействуя с общественностью, могут воспользоваться принудительными рычагами.

В государственном секторе ответственность носит внешний характер, то есть государство в своих действиях и решениях ответственно перед обществом, что, с одной стороны, говорит о более размытых требованиях, но, с другой стороны, эту размытость компенсирует необходимость следовать закону, который более тщательно регулирует государственную сферу, чем коммерческую.

Для государственного управления характерен особый стиль отношений с общественностью и средствами массовой информации, определяемый обостренным стремлением общественности знать через СМИ все, что происходит в государственных учреждениях. Большое влияние на государственную деятельность оказывает взаимодействие с общественными организациями и осуществление лоббистской деятельности.

Если рассматривать паблик рилейшнз в контексте государственного управления, то необходимо обозначить специфические качества паблик рилейшнз в этой сфере деятельности. Паблик рилейшнз в государственных органах управления представляют собой функцию в управленческой деятельности, специализированную и профессионально подготовленную, которая направлена на создание и поддержание устойчивых и динамичных отношений между организацией и населением с заранее намеченной обратной связью. Применение паблик рилейшнз в процессе социально-экономического управления влечет за собой способность государственной системы к саморазвитию и стабильной работе. Согласованное взаимодействие разных по

своей сути направлений деятельности государственных органов управления обуславливает расширение содержания и возможностей исходящих сообщений, характерных для каждого направления управленческой деятельности.

Цели, задачи и функции публичных отношений в органах государственной власти

Участие связей с общественностью в государственном управлении можно охарактеризовать как содействие государству в разрешении объективных противоречий между плюрализмом политической сферы общества и целостностью государственной власти. В соответствии с общедемократическими тенденциями общественного развития государственные службы должны совершенствоваться и способствовать формированию гражданского общества, для чего приоритетным направлением является налаживание прямых и обратных связей с гражданами. Так что к основным функциональным задачам PR в системе государственного управления можно отнести:

- участие в демократизации государственного управления;
- содействие становлению гражданского общества.

Существует прямая зависимость между уровнем управления и особенностями служб PR: в региональных и муниципальных органах власти широко реализуется коммуникативная функция и общение с гражданами постоянно и организовано. На федеральном уровне акцентируется взаимодействие с прессой, аналитическая и прогностическая деятельность. В целом деятельность государственного PR обеспечивает согласование общесоциальных, корпоративных и частных интересов.

Возможности PR могут быть использованы в целях повышения открытости государственного управления и приближения к интересам граждан. Закрытость органов управления, недостаточное или неэффективное взаимодействие с общественностью приводят к отчуждению людей от власти, что может стать предпосылкой социальных потрясений.

Доверие и понимание общественности могут достигаться только при условии, что государственные органы сами направлены на предельно допустимое доведение до общества правдивой информации о своих действиях и принимаемых решениях, а также положении в стране.

PR-структуры государственной власти преследуют конкретные цели:

- обеспечение гласности, прозрачности и открытости в работе;
- обеспечение связей с гражданами и их объединениями;
- помощь сотрудничеству с гражданами, их объединениями в разработке и осуществлении программ решений; содействию в выполнении законодательства;
- способствование становлению институтов гражданского общества.

Для достижения целей службы связей призваны выполнять ряд функций:

- нахождение контактов с гражданами и организациями, их расширение и поддержание;
- изучение общественного мнения и доведение до общественности информации о сущности принимаемых решений;
- анализ общественного мнения на действия должностных лиц и органов власти;
- снабжение органов власти прогнозными аналитическими разработками;
- формирование положительного имиджа власти и должностных лиц.

В ходе выполнения вышеперечисленных функций PR-структуры в государственной власти занимаются:

- своевременным распространением через информационные агентства (печать, радио, телевидение) заявлений, пресс-релизов и иных материалов, которые призваны разъяснить деятельность государственных органов;

- освещением через средства массовой информации деятельности государственных органов при осуществлении реформ в кризисных ситуациях;
- проведением и организацией пресс-конференций, брифингов и встреч с отечественными и зарубежными журналистами, подготовкой материалов для печати;
- подготовкой фото- и печатных материалов, отображающих деятельность органов юстиции;
- организацией и проведением выступлений руководителей на радио, телевидении, освещением в печати существующих проблем;
- аккредитацией корреспондентов;
- развитием информационных связей с пресс-службами иных органов власти и министерств других государств;
- подготовкой документов об учредительской деятельности государственного органа, оказанием помощи в издании журналов и газет;
- анализом сообщений в СМИ.

Обобщая все выше сказанное, можно сделать вывод, что в многогранной деятельности государственных структур по связям с общественностью можно выделить несколько четких **функций**:

Информационно-политическая функция

Она направлена на разработку информационной политики по конкретным направлениям государственной деятельности, ее стратегии и тактики, фиксирующих движение событий по данным в динамике. Подразумевает тщательное изучение внешних и внутренних контрагентов, анализ конкретных ситуаций при осуществлении государственной политики, оценку общественного мнения, настроений, реакций населения, подготовку массива аналитических данных для принятия наиболее эффективных государственных решений.

Информационно-коммуникативная функция

Предусматривает продуцирование, тиражирование информации при выполнении информационной работы с населением, а также для поддержания

социально-психологического климата внутри государственного учреждения, соблюдения служебной этики, фирменного стиля.

Консультативно-методическая функция

Состоит в консультировании по организации и налаживанию отношений с общественностью. В том числе и различных структур и подразделений органов государственной власти. Разработка концептуальных моделей сотрудничества и социального партнерства, программ, акций и кампаний PR.

Организационно-правовая функция

Предполагает совокупные меры и действия по подготовке, проведению и организации активных акций, PR-кампаний, различного уровня деловых встреч, выставок, конференций и использованием средств массовой информации, аудио- и видеотехники. Правовое обеспечение деятельности службы по связям с общественностью.

Общие принципы организации и реализации работы PR-служб в органах государственной власти

Открытость власти перед обществом. Один из основных принципов, обязательный для соблюдения. Предполагает обеспечение открытости информации при выработке и принятии управленческих решений.

Право на информацию. Предусматривает обеспечение равного права на информацию для общественности (в том числе СМИ).

Социальная ориентация. Обеспечение приоритета при осуществлении государственной поддержки информационным проектам социальной направленности. Данный принцип наиболее актуален для работы государственных пресс-служб, которые должны придавать особое значение для освещения посредством СМИ проектов, имеющих большое социальное значение, осуществляемых правительством. Например, строительство коммунального жилья.

Законность. Формирование системы, обеспечивающей политическую и идеологическую свободу мысли и слова, независимость средств массовой информации. Без законности нет правового государства: во время проведе-

ния избирательных кампаний данный принцип становится завлекательным лозунгом политической и экономической элиты.

Системность. Информационная политика опирается на принцип системности в отношениях администрации со всеми СМИ. В данном случае подразумевается регулярное проведение встреч с руководителями средств массовой информации, где все совместно обсуждаются интересующие вопросы, проблемы.

Паблик рилейшнз в государственных органах управления представляют собой функцию в управленческой деятельности, специализированную и профессионально подготовленную, которая направлена на создание и поддержание устойчивых и динамичных отношений между организацией и населением с заранее намеченной обратной связью.

Характеристика PR-деятельности органов государственной власти и субъектов РФ

Базируясь на существующей в России трехуровневой организации государственного управления, можно выделить три уровня PR, каждый из которых обладает собственной спецификой, связанной с преобладанием тех или иных ресурсов – это федеральный, субъектный и местный уровни.

Каждый из них имеет собственную законодательную базу, которая определяет способы взаимодействия государственных структур, находящихся на определенном уровне, с общественностью. Следование законодательным нормативным актам – специфика государственных структур, во многом ограничивающая их потенциал и способы его реализации.

Основной особенностью федерального уровня является мощный законодательный аппарат, регулирующий деятельность органов государственного управления. Законодательная база связей с общественностью в сфере государственного управления довольно развита, что объясняется необходимостью контролировать влияние государственных органов на инструменты взаимодействия с общественностью, особое внимание уделяется взаимоот-

ношениям со СМИ. Риск использования СМИ в качестве средства манипуляции государственными органами велик, так как они придерживаются установки: «кто контролирует СМИ – тот управляет миром». Государственные организации предпочитают находиться в отношениях стратегического партнерства со СМИ.

PR-деятельность на региональном уровне

Во многом организация работы PR-структур на субъектном уровне дублирует работу органов федерального уровня с различием в масштабах деятельности. Государственные органы субъектного уровня могут также являться учредителями государственных региональных СМИ. Кроме того что работа государственных структур субъектного уровня урегулирована федеральными законодательными актами, она также регулируется и региональными законами и постановлениями.

Создание PR-отделов в законодательных и исполнительных органах субъектного уровня основывается на стадии развития соответствующей республики, края, области и прочих субъектов, обладание необходимыми ресурсами, степенью поддержки центром и заинтересованностью общественности в функционировании подобной структуры.

Во многих регионах PR-отделы создаются лишь на периоды выборов. Нередко региональные государственные органы более склонны к сотрудничеству с независимыми PR-агентствами, что объясняется краткосрочным характером целей, которые преследуются региональной властью.

Довольно часто региональные государственные органы сталкиваются с проблемами в построении взаимоотношений со СМИ и общественностью. Проблемы возникают из-за отсутствия профессионалов в PR-области, желанием региональных властей навязывать собственную линию поведения и контролировать все сферы массовых коммуникаций.

Проблемы PR-деятельности на региональном уровне являются более существенными, так как органы государственной власти в субъектах более

близки к населению, более тесно сотрудничают с целевыми аудиториями, нежели органы федеральные органы государственной власти.

Основные направления совершенствования деятельности по связям с общественностью государственных органов

Говоря об особенностях PR-деятельности в системе органов государственной власти в Российской Федерации, нельзя не согласиться с мнением некоторых исследователей в области связей с общественностью и политического управления, что в психологическом и нравственном смысле общество не готово к политическому диалогу. Традиционно сложившаяся в России изоляция власти от общества, существовавшая раньше в силу закрытости государственных органов власти и управления и частично преодоленная в период демократических преобразований, сменилась агрессивно-отвергающим отношением общества к элементам открытости со стороны власти и управления.

Потребность в организации связей с общественностью в государственных структурах обусловлена рядом объективных причин, связанных со становлением демократических политических институтов и гражданского общества в России, требующих изменений во взаимоотношениях граждан и их объединений с государством. В таких условиях государство уже не может выполнять свои функции, не взаимодействуя с гражданским обществом и рядовыми гражданами, не завоевывая их поддержки и одобрения при принятии политических решений.

Государственный PR качественно изменился и в результате массового использования интернет-технологий. Значительная часть крупных сетевых СМИ созданы либо модернизированы и поддерживаются близким к Администрации Президента РФ Фондом эффективной политики. Цель создания государственных сетевых СМИ очевидна: удешевить и сделать более эффективным процесс продвижения информации, в которой заинтересована власть. Для решения этой проблемы посредством традиционных медийных и PR-

технологий необходим либо мощный информационный повод, либо массированное информационное давление на аудитории. Интернет – проще, эффективнее, дешевле. По предположениям ряда аналитиков, на финансирование долгосрочных государственных интернет-проектов направляются средства федерального бюджета РФ. Будучи средствами групповой коммуникации, сетевые СМИ служат инструментом влияния структур государственного PR на наиболее активную часть населения – группы пользователей интернета.

Государственный PR благодаря усилиям технологов подавления оказался заложником политики ходов. Власть вынуждена постоянно выступать с более или менее краткосрочными инициативами, которые, при соответствующем PR-сопровождении, в целом благоприятно воспринимаются населением и поддерживают рейтинг доверия федеральным и региональным властям. Решение реальных (и долгосрочных) проблем российской экономики – таких, как жилищно-коммунальная реформа, например, - никогда не будет при таком подходе к информационной политике актуальным.

Исходя из всего вышесказанного, на наш взгляд, можно выделить несколько механизмов / рекомендаций эффективной PR-деятельности в органах государственной власти.

Формулирование ясных целей и четкой программы PR-служб государственных органов.

Концентрация информационного потока, тщательный внутриведомственный / межведомственный контроль за полнотой и достоверностью сообщаемой СМИ информации.

Создание специальных инструментов влияния на информационный поток (например, тематических отраслевых полос в ведущих периодических печатных СМИ), способных выполнять задачи точечного воздействия на общественное мнение.

Особую роль для эффективного государственного PR занимают мероприятия, позволяющие населению воспринимать органы власти не как бюро-

кратические учреждения, а как организации, нацеленные на сотрудничество с жителями в самых различных сферах. Необходимо развивать систему встреч с населением в крупных городах: для федерального уровня – с участием должностных лиц Правительства, министерств; в районных центрах – для регионального уровня с участием сотрудников администрации региона, руководства департаментов, комитетов, депутатов всех уровней, а также шире применять публичные слушания при решении наиболее актуальных вопросов. Подобные формы взаимодействия будут символизировать нацеленность органов власти на сотрудничество и позволят уже на этапе подготовки решений исключить конфликтные ситуации.

Очень перспективным направлением развития PR-деятельности государственных органов власти является их виртуализация (портал государственных услуг; блоги первых лиц государства, глав регионов, руководителей министерств и ведомств; официальные твиттер-аккаунты Президента РФ, органов государственной власти). Интернет – это мультисервисная среда массовой коммуникации, предоставляющая множество каналов для передачи PR-сообщений. Использование интернета в PR-деятельности делает органы государственного управления более информационно-прозрачными и открытыми для общественности, значительно упрощает взаимодействие с общественностью. Целевая аудитория (интернет-сообщество), формируется на базе определенных информационных ресурсов, представленных в интернете (порталы, сайты, чаты, форумы, конференции и так далее), что существенно изменяет PR-технологии и уже не позволяет современному государству игнорировать данный способ взаимодействия с общественностью.

Сегодня интернет является одним из официальных каналов распространения PR-информации органов государственного управления и, соответственно, сетевая активность органов государственного управления имеет статус одного из направлений государственной политики. Это подтверждается включением в функции структурных подразделений органов государственного

го управления обязанностей по поддержанию официального интернет-представительства.

Для наиболее эффективной работы PR-служб в государственных органах власти на основе исследуемого материала нами выработан ряд рекомендаций:

- Формулировка конкретных целей и программы PR-служб;
- Контроль подаваемой информации;
- Создание специальных инструментов влияния на подачу информации общественности;
- Развитие системы встреч как диалога между властью и населением;
- Виртуализация государственных органов;
- Увеличение количества квалифицированных специалистов по связям с общественностью.

Усилия PR-служб разного уровня направлены на разъяснение обществу легитимности действий институтов и органов власти, согласование экономических и социально-политических интересов, разрешение общественно-политических конфликтов. Организация и поддержание открытого диалога власти и общества средствами паблик рилейшнз, в конечном итоге, помогает оптимизировать процесс реформирования и приводит к стабильности государства.

Использованы источники: Громова Т.Н. Технологии государственного маркетинга в региональном информационном пространстве / Татищевские чтения: актуальные проблемы науки и практики: Материалы VI международной научно-практической конференции. – Тольятти, 2009. – С. 128.

Теоретико-методологические основы деятельности PR-служб в органах государственной власти // Библиофонд: электронная библиотека [Электронный ресурс]. URL: <http://bibliofond.ru/view.aspx?id=518026> (дата обращения 19.06.2013).

Чумиков А. Н. Связи с общественностью. – М.: Дело, 2005.

МЕДИА- РЕЛЕЙШЕНЗ

Восприятие СМИ

Попытки воздействия на избирателей посредством обращений, транслируемых средствами массовой информации, изначально базируются на допущении о том, что такое воздействие может быть оказано. Однако оценка степени интенсивности этого влияния в процессе исследований массовой коммуникации прошла через несколько стадий. Стоит отметить, что если значительная часть исследований психологии рекламы строилась на материалах коммерческой рекламы, то социальный заказ для изучения массовой коммуникации исходил именно из политической сферы. Также большая часть исследований массовых коммуникационных процессов была построена на анализе материала политической и в том числе предвыборной коммуникации.

С начала XX века и до окончания Второй мировой войны господствовала теория, согласно которой аудитория пассивно воспринимает сообщения СМИ и сила воздействия зависит лишь от интенсивности стимулирования. Сознание читателей и слушателей считалось «*tabula rasa*», на которой можно писать любые мнения и идеологические установки. Одним из основных разработчиков этой теоретической модели считается У. Липпман, исходивший из того, что в массовом и индивидуальном сознании нет никакой врожденной информации, в том числе и политической, и основной багаж знаний и мнений мы получаем именно от СМИ. А значит, материалы СМИ должны оказывать на аудиторию максимальное воздействие. В выпущенной им в 1922 году работе «Общественное мнение» мышление человека в бихевиористских традициях сводилось к реакциям в ответ на внешние стимулы. «Сумма таких реакций, полученных из опыта предыдущей деятельности, формирует определенные стереотипы – иллюзорные конструкты в сознании человека, заменяющие реальность. Поскольку большинство людей не имеют возможности самостоятельно исследовать или оценивать те или иные факты, их мышление основывается на стереотипах.

Для формирования и закрепления стереотипов в сознании людей достаточно поверхностных оценок различных явлений или событий. В современном мире именно СМИ создают большинство стереотипов, формируя «псевдоокружающую среду» (pseudo-environment), в которой живет большинство людей». Косвенно верность данной теории подтверждали, например, успехи политической пропаганды. Кстати именно необходимостью сделать пропаганду более эффективной объясняют исследователи интерес ученых к тематике масс-медиа. Исходя из положений господствовавшей в то время бихевиоральной концепции психики, цель массовой коммуникации (в том числе и предвыборной) определялась как оказание воздействия на аудиторию. Взаимоотношения между газетой и читателем или радиостанцией и ее слушателем описывались в диаде «стимул-реакция». Для описания этого взаимодействия использовалась метафора коммуникации - «волшебной пули», «которая, попадая из мозга одного человека в мозг другого, почти автоматически трансформирует идеи, чувства, знания или мотивацию. Зритель беззащитен, общение «зажигает его, как электрическую лампочку.» Еще одной метафорой, к которой прибегали для описания эффективности воздействия СМИ, - шприц, делающий подкожное вливание, которому ничего нельзя противопоставить. Эта модель получила название «эффекта подкожного впрыскивания» (hypodermic needle effect). Эта же позиция была отражена в модели коммуникативного акта, предложенной Ласуэлом, для описания политической коммуникации. В предложенном описании существовали звенья, описывающие однонаправленный процесс коммуникационного воздействия.

Стоит отметить, что в рамках этой теории взаимодействия СМИ и массовой аудитории (так называемой теории максимального эффекта) разрабатывалась в основном реклама суггестивного направления. Однако в процессе проведения реальных исследований и экспериментов (например, изучение результативности пропагандистских фильмов, снимавшихся для воюющей армии США) теория непреодолимого влияния СМИ была пересмотрена, так как выяснилось, что аудитория отнюдь не всегда пассивно принимает предлагаемые

ей идеи. При этом реакция реципиентов могла значительно отличаться от запланированной отправителями сообщений. Заранее можно прогнозировать лишь то, что после просмотра материала возрастает лишь информированность объекта воздействия относительно рекламируемого объекта.

Наступление эры господства теории минимального эффекта воздействия СМИ ознаменовало классическое исследование Поля Лазарсфельда, в рамках которого и изучался процесс влияния СМИ на изменения электоральных предпочтений. В упомянутом исследовании Лазарсфельда, изучавшем процесс влияния предвыборной рекламы на предпочтения избирателей, был сделан вывод о том, что СМИ оказывают лишь незначительное воздействие на избирателей. «Социальный контроль посредством массовой коммуникации опосредствован межличностным общением и групповым взаимодействием и не столь однозначен, как это предсказывал в своей модели Ласуэлл».

Распространяемая предвыборная информация действует на усиление уже существующего у избирателя мнения больше, чем на его изменение. Иначе говоря, реклама того кандидата, за которого избиратель собирался голосовать вызовет его интерес и поможет избирателю еще больше увериться в правильности сделанного выбора. Стоит отметить, что позже и в исследовании Клэппера было также установлено, что кампании в печати не влияют на людей и главным их эффектом является усиление уже существующих установок по отношению к тем или иным объектам. При этом реклама других кандидатов игнорируется избирателями или воспринимается ими критично. Результаты этого исследования повлияли на предвыборную практику в следующих избирательных кампаниях, когда штабы кандидатов вели борьбу лишь за своих потенциальных сторонников и еще не определившихся избирателей. Усилия по перевербовке избирателей из лагеря противников были признаны бесперспективными.

По мнению Лазарсфельда, политические предпочтения избирателей объясняются с помощью их социальных характеристик, таких как социальный статус, доход, профессия, религиозная принадлежность и т.п. Более того, даже

прямое информирование масс через СМИ затруднено, поскольку рядовой обыватель, не интересуясь политической процессом, получает информацию уже в интерпретации более активных политически сограждан, так называемых лидеров мнений. Делая свой выбор, именно к их мнению прислушиваются избиратели, не желающие тратить свое время и энергию на то, чтобы разобраться в информационных потоках СМИ. Такой процесс коммуницирования получил название «двухступенчатой коммуникации». В рамках теории минимального воздействия СМИ, а точнее в рамках концепции «использования и удовлетворения», предложенной Блумером и Катцом, именно аудитория активно диктует свою волю mass-media, определяя, как ей хочется развлекаться и о чем информироваться, что ей нравится слушать, смотреть и читать. Ориентируясь на интересы рекламодателей и, следовательно, борясь за как можно большую аудиторию, СМИ стремятся удовлетворить вкусы аудитории и подстраиваются под них. В этом случае политическая реклама может лишь информировать избирателя о наличии того или иного кандидата, а избиратель имеет свои предпочтения, сформированные вне зависимости от проводящейся рекламной кампании. Кроме того, вся политическая жизнь и в том числе предвыборная борьба в той части, что она транслировалась, например, телевидением, трансформировалась в формы, которые могли быть приемлемыми для телезрителей. Например, если предвыборные речи первого кандидата в президенты США, использовавшего телевидение в целях предвыборной борьбы, имели продолжительность близкую к 30 минутам, то впоследствии это время сократилось до 3-5 минут. Интересно, что, по наблюдениям французского философа Пьера Бурдьё, конкуренция на информационном рынке и, в частности, желание предложить своему зрителю-читателю все, из-за чего он мог бы обратиться к конкурирующему источнику информации, приводит к нивелировке различий между СМИ. Все медиа, ориентированные на какую-либо группу аудитории, выдают схожий продукт. «Я, естественно, ничего не имею против конкуренции, всего лишь хочу заметить, что когда она происходит между журналистами или изданиями, работающими в одних и тех же условиях, в рамках одного и того же рейтинга, с

одним и теми же заказчиками рекламы, оно становится фактором единообразия. Сравните обложки французских еженедельников за период в две недели, вы увидите примерно одни и те же заголовки. Точно так же в выпусках новостей основных теле- и радиоканалов в лучшем случае меняется очередность подаваемой информации».

При этом отметим, что господство теории «минимального эффекта» СМИ вовсе не остановило исследовательские проекты, задачей которых было повышение эффективности коммуникации. Например, программа исследования коммуникации, реализованная в 1950-х гг. в Йельском университете под руководством Ховланда, экспериментально показала, что «источник информации, пользующийся доверием аудитории, эффективнее влияет на ее установки».

В 1968 году Уайтхэд, проводя исследование, предлагал испытуемым оценить двух докладчиков по 65 шкалам семантического дифференциала. В результате исследования были установлены четыре базовых фактора, по которым испытуемые оценивали докладчика. Надежность, то есть степень доверия, которое оратор вызывал у аудитории, его профессионализм – компетентность, динамизм и объективность – могли влиять на эффективность коммуникации.

Однако воздействие могут оказывать и ораторы, не вызывающие у аудитории высокой степени доверия и уверенности в их компетентности. Исследования Ховланда Вейса Кука и Флея выявили «эффект задержки», когда «мнение, выраженное источником информации с низкой степенью доверия, оказывает все-таки влияние на отношения испытуемого к теме, но не сразу, а через определенный промежуток времени, достаточный, как считают авторы, для того, чтобы в его сознании произошло разделение самого источника и полученной из него информации».

Отметим, что замена теории максимального эффекта СМИ на теорию минимального эффекта ознаменовала собою и смену одной парадигмы научных изысканий на другую. Если первоначально господствовала медиацентристская парадигма, когда аудитория рассматривалась в качестве объекта воздей-

ствия средств массовой информации, которые диктуют индивиду идеалы массовой, усредненной, обезличенной культуры. То с открытием активной роли аудитории доминирующей стал «человекоцентрированный» подход, где аудитория рассматривается как активный участник массово-коммуникативного процесса. Наиболее ярким примером данной парадигмы является уже упомянутая нами концепция «использования и удовлетворения».

Со временем процессы взаимодействия СМИ и аудитории, и в частности в аспекте распространения политической информации, стали осознаваться как более сложные и многомерные. Одновременно объектом изучения стали и создатели рекламных посланий, и производимый ими коммуникативный продукт. Например, в процессе контакта аудитории с предвыборной телевизионной рекламой могли изучаться сложность ее языка и образов, темп, смены планов, композиции кадров, использования спецэффектов и приемов ее монтажа.

В частности, появился термин «повестка дня» («agenda setting»), который означает список тем, который средства массовой информации считают наиболее важными для освещения. Согласно этой модели повестка дня складывается стихийно в процессе конкурентной борьбы между СМИ, не желающими упустить тему, которая может стать «важной» для аудитории. В ходе экспериментов, проведенных Ш. Ийенгаром, было установлено, что «повестка дня» СМИ оказывает выраженное и длительное влияние и на «личную повестку» индивидуумов. Применимо к нашему вопросу это означает, что если на «повестке дня» плохое состояние дорог, то успехи кандидата на внешнеполитической арене вряд ли будут восприняты избирателями как его существенное достижение. С учетом особенности когнитивных процессов человека построен один из распространенных приемов, применяемых в предвыборной телевизионной рекламе. «Убедительность вербального сообщения возрастает также в том случае, если удастся каким-либо образом отвлечь внимание аудитории настолько, чтобы предупредить возможные возражения. В политической рекламе часто используется этот метод. Слова рекламы расхваливают кандидата, а зритель-

ный образ занимает нас настолько , что мы не анализируем смысл сообщения. Отвлечение внимания особенно эффективно в случае простых сообщений».

Четвертая стадия в исследованиях массовой коммуникации, начавшаяся с 1980-х годов и продолжающаяся по настоящее время, характеризуется «социальным конструктивизмом». С одной стороны, признается, что СМИ оказывают мощное влияние, конструируя социальную реальность, «формируя образы реальности на предсказуемый и определенный манер». Отличие от первой стадии здесь состоит в том, что влияние СМИ не считается универсальным и неизбежным. Скорее, говорится о специальных (правильных) коммуникационных технологиях, используемых в специальных (правильных) обстоятельствах. С другой стороны рассматривается взаимодействие между СМИ и аудиторией. Сообщение СМИ – это часть процесса, с помощью которого индивиды конструируют значение, и общественное мнение – часть процесса, с помощью которого журналисты развивают и кристаллизуют значение в публичном заявлении».

Выделяют четыре блока последствий взаимодействия СМИ и аудитории: поведенческие, установочные, когнитивные и физиологические последствия. Под поведенческими последствиями подразумевается возможность СМИ вообще и ТВ в частности воздействовать на поведение аудитории. При этом неважно, был ли запланирован этот эффект отправителями послания. К числу когнитивных последствий контактов со СМИ относят изменение суммы знаний аудитории

Телевизионная картина мира серьезно отличается от реальной. « В программах прайм-тайм мужчины численно превосходят женщин в пропорции три к одному, а изображаемые женщины обычно моложе мужчин, с которыми сталкиваются. Людей, не являющихся англосаксами (особенно латинос), маленьких детей и стариков на экране гораздо меньше, чем в действительности; а выходцы из меньшинств часто получают незначительные роли. Кроме того, большинство персонажей прайм-тайм показаны в качестве лиц свободных профессий, интеллектуального труда или административно-

управленческих работников. Хотя 67% рабочей силы в Соединенных Штатах –это рабочие или люди, занятые в сфере услуг , такую работу имеют лишь 25% персонажей». По настоящему хорошей новостью для телевидения является лишь плохая новость, иначе говоря, сообщение о серьезных неприятностях лучше привлекает внимание аудитории, чем рассказ о событии хорошем или нейтральном. Таким образом, такие экстремальные события происходят в телевизионной реальности значительно чаще, чем по статистике реального мира. Очевидно, что столь специфичный подход к показу окружающего мира может привести к серьезной дезориентации о том, как обстоят дела в реальном мире, в том числе и в сфере политической жизни общества. «Те, кто смотрит криминальные драмы (в отличие от тех, кто их не смотрит), считают Нью-Йорк местом опасным для жизни. Они считают относительно безопасными лишь ближайшие окрестности своего дома».

Использованы источники: Lenart S. Shaping Political Attitudes. The Impact of Interpersonal Communications and Mass Media. - Thousand Oaks – London – New Delhi, 1994.

Бурдые П. О телевидении и журналистике. – М.: Институт экспериментальной социологии, 2002.

Матвеева Л.В., Аникеева Т.Я., Мочалова Ю.В. Психология телевизионной коммуникации. – М.: Издательство РИП-холдинг, 2004.

Критичность аудитории СМИ

Следует оговориться, что многочисленные маркетинговые исследования выявили существование двух типов аудитории, отличающихся по тому способу, которым они интерпретируют получаемую рекламную и иную информацию: аудитория, характеризующаяся высокой вовлеченностью, и аудитория с низкой вовлеченностью. Величина показателя «вовлеченности» определяется степенью заинтересованности реципиентов в рекламируемом объекте и тем, как они оценивают степень риска принятия решения. Например, если избиратель оценивает свой риск в процессе выбора кандидата не высоко, и предстоящие выборы не являются для него важными, то можно говорить о низкой вовлеченности этого избирателя в тот момент, когда он будет просматривать предвыборные ролики. Также вовлеченность будет низкой, если в момент просмотра ролика избиратель не имеет возможности сосредоточиться на предлагаемом ему материале (есть отвлекающие факторы) или этот материал является слишком сложным для осмысления. Зрители «вовлекаются» больше, если они считают сообщение «уместным» (в маркетинговой литературе - *«высокая мотивация»*), обладают знаниями и опытом, чтобы понять содержание сообщения (*«высокая способность»*), и если окружение, в котором представлено это сообщение, не мешает обдумать его (*«высокая возможность»*). Как мы видим, специфика подачи информации на телевидении, а именно невозможность вернуться к излагаемому и обдумать еще раз, делает большими шансы на то, что аудитория предвыборных роликов может иметь низкую вовлеченность. Хотя отметим, что по ходу избирательной кампании степень интереса к выборам может колебаться, а значит, может изменяться и степень вовлеченности аудитории предвыборных телевизионных роликов.

В этом случае (то есть когда велики шансы на то, что ролик будет воспринимать аудитория, характеризующаяся низкой вовлеченностью) маркетологами рекомендуется так называемый «периферийный путь убеждения», который выявился на основе анализа результатов многочисленных прикладных

маркетинговых психологических исследований. Основоположниками такого подхода являются Р. Е. Пети и Дж. Т. Касиоппо, разработавшие теоретическую «модель уточнения правдоподобия», согласно которой отношения к рекламируемому объекту могут формироваться без активного осмысления его свойств, достоинств и недостатков. Например, рекламируемый объект может быть воспринят аудиторией низкой вовлеченности положительно, если в рекламе было предложено «много аргументов, пусть даже не слишком логичных и сильных; сторонник, представляющий рекламу, выглядит как эксперт или просто милый и привлекательный человек; потребителю нравится форма подачи рекламы, музыка и т.д.».

С другой стороны, рекламное сообщение может быть отвергнуто не по причине недостаточной аргументированности, а, например, потому что эксперт, выступающий в рекламе, не вызывает доверия или сообщения помещено на нереспектабельном носителе. Таким образом, получатель сообщения, не имея возможности или желания оценить смысловое содержание информации, оценивает ее, исходя из косвенных признаков, которые становятся основными.

Использованы источники:

Ароносно Э. Праткинс Э. Эпоха пропаганды: механизмы убеждения повседневное использование и злоупотребление. – СПб., 2002.

Батра Раджив, Майерс Джон Дж., Аакер Дэвид А. Рекламный менеджмент. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2000.

ПОДГОТОВКА ПРЕСС-РЕЛИЗА

Что такое пресс-релиз?

Пресс-релиз - это сообщение, содержащее важную новость или полезную для широкой аудитории информацию. Обычно пресс-релиз распространяется пресс-службами организаций для возможной публикации в прессе и информирования общественности. Пресс-релиз - основное средство информирования СМИ и, одновременно, получения публикаций.

Пресс-релиз создается по канонам журналистики новостей. Пресс-релиз всегда содержит новость, ценную для редакций СМИ. В этой связи он должен отвечать на все вопросы журналистики новостей: Кто? Что? Где? Когда? Почему? Каким образом?

Последовательность написания

1. Заголовок

должен привлекать внимание, быть украшением воображаемой автором полосы в СМИ. Поэтому он должен быть ярким, кратким, соответствовать содержанию.

2. Логика изложения

перевернутая пирамида: важная информация дается вначале, затем следуют подробности.

3. Лид

первый абзац, выделенный жирным шрифтом, несет в себе основную идею всего текста и должен иметь самостоятельный законченный смысл. Обычно содержит ответ на вопрос Кто? или Что? и состоит из 2-3 предложений.

4. Основной текст

дает развернутую информацию и интересные детали. Сообщения должны быть понятными, без использования специальной или жаргонной лексики. Стил ь изложения должен быть ясным, четким. Не употреблять

превосходных степеней: как восхваляющих, так и критикующих. В целом текст должен быть стилизован как газетная статья.

Нужны содержание события, которому посвящен пресс-релиз, конкретные факты и цифры, описание последствий и изменений, которые это событие за собой повлекло или повлечет; перечень главных участников, без которых событие было бы невозможно или утратило свое значение, включая точные названия организаций, должности, имена и фамилии; действия главных участников, которые собственно, и создали событие или повлияли на его основное развитие; дата (время), когда событие произошло или произойдет; перечень тех лиц (или категорий лиц), на которых событие, возможно, окажет влияние, и если да – то какое.

Общее описание ситуации (предыстории), важное для исчерпывающего понимания события.

5. Комментарий

или высказывание какого либо статусного лица или эксперта – обязательный элемент. Указывать имена, фамилии, должности, если необходимо – краткие характеристики статуса, опыта, знаний, дающих человеку основания для выступления в качестве эксперта;

6. Иллюстрации

наличие иллюстраций так же, как и комментариев сильно повышает привлекательность информации для СМИ. Не включайте их в текст пресс-релиза, прикрепляйте к письму отдельными файлами. Подписывайте, что изображено.

7. Справка

необязательная часть. Информировывает о ситуации, о явлении, о факте, об организации. Дается по необходимости. Сухо, без литературной обработки.

8. Объем

одна страница А4. Каждая фраза должна содержать не больше 12-13 слов. Абзац – не более 6 строк.

9. Подпись

В конце сообщения укажите контактное лицо (должность, телефон, e-mail), у которого журналист сможет быстро и своевременно получить уточнения по содержанию пресс-релиза.

Рассылка

1. Наиболее эффективно рассылать по e-mail адресам. Менее эффективно – по факсу. По почте – бессмысленно.
2. При рассылке по e-mail, в адресной строке ставите не более 5 адресов.
3. Если отправляете письмо на личный адрес конкретного журналиста, используйте его имя в обращении. Написание таких писем займет больше времени, зато они будут выглядеть как личные.
4. В названии письма пишете краткое яркое емкое название события.
5. В теле письма пишете: Добрый день! Сообщаем о проведении Информация в прилагаемом письме. На фото изображены такие то.
6. Подпись (максимально статусная), контактные данные.
7. Пресс-релиз прикрепляете к письму в виде текстового файла. Иллюстрации прикрепляете к письму отдельными файлами.

PR-ПРОЕКТИРОВАНИЕ

Целеполагание

Термин «SMART» - аббревиатура, образованная от заглавных букв английских слов:

- Specific — конкретный;
- Measurable — измеримый;
- Achievable — достижимый;
- Realistik — реалистичный / прагматичный;
- Timed — определенный по времени.

Этим термином обозначают один из способов формулировки ближайших целей.

Принципы Эдвина Локка

1. Чем труднее поставленная цель, тем значительнее чувство достигнутого.
2. Чем конкретнее цель, тем точнее регулируется деятельность.
3. Цели, которые одновременно и конкретны, и трудны, обуславливают наилучшую деятельность, направленную на их достижение.
4. Согласие с целями наиболее значимо, когда человек убежден, что:
 - цель важна;
 - цель достижима (или, по крайней мере, к ней можно приблизиться).
5. Постановка цели приносит наибольшую пользу, когда присутствует обратная связь, указывающая на продвижение к цели.
6. Постановка цели опосредует воздействие опыта предыдущих действий на последующие.
7. Цели стимулируют планирование.
8. Люди испытывают больше трудностей при достижении целей, если:
 - у них нет опыта или тренировки;
 - они находятся под чрезмерным давлением, принуждающим действовать;

- на них сильно давление времени.

9. Цели оказывают влияние на личность.

10. Цели служат стандартами для чувства удовлетворенности собой.

Проектный треугольник

Правило треугольника проекта. Вершинами треугольника являются: Т – время (продолжительность проекта), Q – качество (требования к результату) и R – загрузка ресурсов (трудозатраты).

Проблемный и ресурсный подход в PR

Проектная и плановая деятельность

В PR можно выделить два подхода к планированию и реализации PR-кампаний – **проблемный** и **ресурсный**.

Какой подход лучше? В идеале не должно быть необходимости делать выбор между двумя подходами, они должны логично дополнять друг друга. После того как мы определили проблемы нашей организации и поставили цели PR-кампании, необходимо планировать, какие ресурсы мы должны задействовать для достижения этих целей.

Ресурсный подход не становится логичным продолжением проблемного, а подменяет его. Следствие – проведенные PR-акции удовлетворяют, в лучшем случае, личные амбиции заказчика, но никак не решают проблем его организации (потому что изначально не были направлены на их решение). Так как заказчики не видят реальной связи между проведенными PR-акциями и решением проблем своей организации (например, увеличением продаж), то у многих складывается отношение к PR-акциям как к желательной, но не необходимой роскоши.

Чтобы не попадать в ситуацию человека, который знает, что оплачивая счета за PR-акции, он заведомо выкидывает деньги на ветер, стоит запомнить простую схему, по которой должно идти планирование PR-кампании. В этой схеме четыре основных элемента: **проблема – цель – методы (ресурсы) –**

результат. В последующих разделах мы как и раз и будем говорить о том, что такое PR-проблема, какие цели можно ставить в PR-кампании и какими средствами их можно достичь.

Если в центр PR-кампании мы ставим решение какой-то конкретной проблемы, то можно сказать, что PR-кампания становится PR-проектом. **Проект – это тип концептуального управления деятельностью, предусматривающий решение определенной проблемы за ограниченный срок, с ограниченными ресурсами и конкретными результатами.** Далеко не каждая PR-кампания является PR-проектом. Однако если вы планируете свою коммуникативную активность в соответствии с правилами проектной культуры, вы решаете ряд собственных проблем.

Например, точно зная, какие ресурсы необходимы вам в начале кампании и какой срок она займет, вы сможете заранее обеспечить себя всем необходимым. Наличие определенных этапов поможет вам контролировать проведение кампании, а понимание того, каких результатов вы планируете достичь и по каким критериям вы сможете измерить их достижение, позволит оценить эффективность кампании в итоге. Главное же – вы будете знать, что своим PR-проектом решаете конкретные проблемы своей организации.

Итак, **проектный подход** к планированию и реализации PR-кампании характеризуется:

- направленностью на решение конкретной проблемы;
- четко поставленными целями и задачами;
- необходимостью решить задачи за конкретный срок;
- четкой взаимосвязью между всеми составляющими частями проекта.

Однако могут быть ситуации, когда мы можем использовать не только проектный, но и **функциональный подход**. Он подразумевает, что у организации создается некая коммуникативная функция, которая реализуется постоянно в регулярном режиме, не претерпевая изменений. Функциональный подход позволяет иногда сохранять стабильность во внешней среде, но, как правило, если организация стремится к развитию, она должна использовать и

проектный подход, вместе или вместо функционального. Поясним эти сложные выкладки простым примером. Допустим, в банке «XXX» существует пресс-служба. Она работает по раз и навсегда заведенной инструкции, которая предусматривает:

- ежеминутную готовность ответить звонящим журналистам;
- еженедельную подготовку мониторинга СМИ для президента банка;
- ежемесячную рассылку пресс-релиза по профильным СМИ;
- ежегодную пресс-конференцию.

Если эта инструкция выполняется, то она помогает сводить к минимуму возможность появления публикаций, не учитывающих мнения банка, следить за информационным полем банка и более-менее постоянно в этом поле присутствовать. Таким образом, информационная агрессивность внешней среды минимизируется и это помогает работать всем другим службам банка. Это типичный случай использования функционального подхода к public relations.

В то же время, если банк хочет закрепиться на новом для него рынке – например, в одном из регионов, – то работы пресс-службы в настоящем виде явно будет недостаточно. Необходимо будет, как минимум, подготовить план интенсивной кампании в СМИ, включающий публикацию обзорных статей о рынке банковских услуг, интервью с руководством банка, экспертные статьи специалистов, приглашение журналистов на организуемые особые события (открытие филиала, презентации, специальные конференции), наконец, организацию специальной пресс-конференции для региональных СМИ, приуроченную к выходу банка «XXX» на региональный рынок. Очевидно, что этот план будет рассчитан на определенный срок (например, полгода), потребует конкретных ресурсов (финансовых, кадровых, организационных) и через полгода должен дать конкретные результаты – как количественные (58 публикаций в 27 СМИ), так и качественные (решение проблемы привлечения внимания к деятельности банка). В таком случае будет использован метод, приближенный к проектному подходу.

Составляющие проектного плана

Проект позволяет достичь определенного результата в определенные сроки и за определенные деньги. План проекта составляется для того, чтобы определить, с помощью каких работ будет достигаться результат проекта, какие люди и оборудование нужны для исполнения этих работ, в какое время эти люди и оборудование будут заняты работой по проекту. Поэтому проектный план содержит три основных элемента: *задачи* (task), *ресурсы* (resource) и *назначения* (assignment). Рассмотрим подробнее каждый из них.

Задачи

Задачей называется работа, осуществляемая в рамках проекта для достижения определенного результата. Например, в проекте издания номера журнала задачей является «проведение редколлегии». Поскольку обычно проект содержит много задач, то для удобства отслеживания плана их объединяют в группы, или фазы. Совокупность фаз проекта называется его *жизненным циклом*.

Фазы

Фаза проекта состоит из одной или нескольких задач, в результате выполнения которых достигается один или несколько основных результатов проекта. Таким образом, результаты, достигнутые благодаря выполнению каждой из задач, входящих в фазу, формируют ее результат.

Если для достижения результатов задачи достаточно выполнить только ее, то для достижения результата фазы нужно выполнить группу других задач. И в этом заключается отличие фазы от задачи: ее результат суммирует результаты других задач. Именно поэтому например в MS Project фазы называют суммарными задачами (summary task).

Вехи

Каждый проект ориентирован на достижение определенной цели, и обычно достичь ее нельзя, не достигнув нескольких промежуточных целей. Например, нельзя построить дом, не заложив фундамент. Закладка фундамента является промежуточной целью при постройке дома.

Задачи, в результате исполнения которых достигаются промежуточные цели, называются *завершающими задачами*, или, в терминах MS Project, *вехами* (milestones). Обычно результатом фазы является достижение промежуточной цели, поэтому вехой в плане проекта принято обозначать последнюю задачу фазы, в результате которой достигается ее результат.

Иногда, если такой задачи нет, а фазовый результат достигается, например одновременным завершением нескольких задач, то создается фиктивная завершающая задача. Длительность такой задачи устанавливается в 0 дней и на нее не выделяются исполнители. Она присутствует в плане исключительно для обозначения момента завершения фазы, что облегчает мониторинг плана проекта.

Длительность и трудозатраты

Длительность задачи – это период рабочего времени, который необходим для того, чтобы выполнить ее. Например, задача «Сбор предложений от авторов» в проекте издания журнала может занимать неделю.

Длительность может не соответствовать трудозатратам занимающегося задачей сотрудника. Например, для выполнения задачи «Сбор предложений от авторов» сотруднику (ответственному секретарю журнала) нужно потратить полчаса на рассылку типового электронного письма авторам и полчаса на обработку поступивших в течение недели ответов. Значит, его трудозатраты на выполнение задачи составят один час. Таким образом, длительность (duration) соответствует времени, через которое будет получен результат задачи, а трудозатраты (work) - времени, затраченному сотрудниками на получение результата.

Зависимости и связи

Задачи в плане проекта взаимосвязаны, например, часто одна задача не может начаться, пока не закончена другая (возведение стен не может начаться раньше закладки фундамента). В плане проекта зависимости (dependencies) обозначаются с помощью связей (links), и оба эти термина –

зависимость и связь — имеют один и тот же смысл, обозначая логику, определяющую последовательность работ в плане проекта.

Роли и ресурсы

Под ресурсами понимаются сотрудники и оборудование, необходимые для выполнения проектных задач. Например, для выполнения задачи «Сбор предложений от авторов» в проекте должен быть задействован ответственный секретарь журнала.

Каждый сотрудник, участвующий в проекте, получает определенную роль в соответствии со своей квалификацией, требованиями проекта и регламентами, действующими в организации. Например, в одном проекте сотрудник может выступать в роли архитектора приложений, а в другом, где остро требуется программист, тот же сотрудник может быть занят в роли программиста.

При составлении списка ресурсов часто используется ролевое планирование. Например, сначала определяется, что для исполнения работ требуются три программиста и один менеджер, а затем, когда план проекта утвержден, подбираются конкретные сотрудники для этих ролей.

Стоимость ресурсов

Важное свойство ресурсов — стоимость их использования в проекте, то есть затраты (cost). Есть два типа стоимости ресурсов: повременная ставка и стоимость за использование. Повременная ставка (rate) выражается в стоимости использования ресурса в единицу времени, например, 100 рублей в час или 1000 рублей в день. В таком случае стоимость участия ресурса в проекте составит время, которое он работает в проекте, умноженное на почасовую ставку. Обычно почасовая ставка служит для учета стоимости нематериальных ресурсов.

В области управления проектами термины «стоимость» и «затраты» равнозначны. В книге оба термина также применяются на равных правах.

Величина затрат на использование (cost per use) обозначает стоимость использования оборудования или сотрудника в задаче. Эта величина не зави-

сит от того, сколько времени задействован в задаче сотрудник или материальный ресурс. Общие затраты на использование ресурса определяются путем умножения стоимости использования ресурса в задаче на число задач, в которых он задействован.

У ресурса может быть указана стоимость как одного из двух типов, так и обоих. При определении общих затрат на использование ресурса в проекте MS Project определяет повременные затраты и затраты на использование и суммирует их.

Назначения

Назначение – это связь определенной задачи и ресурсов, необходимых для ее выполнения. При этом на одну задачу могут быть назначены несколько ресурсов, причем как материальных, так и нематериальных. Назначения объединяют в плане ресурсы и задачи, делая план целостным. Благодаря назначениям решается целый ряд задач планирования. Во-первых, определяют ответственных за исполнение задач. Во-вторых, когда определены задачи, за которые отвечает ресурс, можно рассчитать общий объем времени, затрачиваемый им на проект, а значит, его стоимость для проекта. В-третьих, определив стоимость участия всех ресурсов в проекте, можно подсчитать его общую стоимость. Наконец, назначая ресурсы на задачи, можно сократить срок выполнения работ, выделяя на них больше ресурсов и тем самым сокращая общую длительность проекта.

Проектный треугольник

Как мы уже знаем, большинство проектов имеют определенные дату окончания, бюджет и объем работ. Это трио времени, денег и объема работ часто называют *проектным треугольником* (рис. 1), потому что при внесении изменений в один из этих элементов меняются оба других. И хотя для проекта в равной степени важны все три элемента, как правило, только один из них в зависимости от приоритетов имеет наибольшее влияние на другие.



Рис. 1. Проектный треугольник – популярное средство графического представления специфики управления проектами.

Например, если вы решите изменить план проекта, укоротив расписание, то возрастет стоимость проекта (если вы решите привлечь дополнительных работников) или уменьшится объем работ. Если же изменить план проекта с целью уменьшения его бюджета, то может возрасти длительность проекта и уменьшиться объем работ. Наконец, если вы увеличите объем работ, то проект будет длиться дольше и стоить дороже.

То, как изменения в плане влияют на другие стороны треугольника, зависит от обстоятельств и специфики проекта. В некоторых случаях сокращение времени увеличивает стоимость, а в других – уменьшает.

При создании плана вы можете столкнуться с тем, что план не удовлетворяет ожиданиям, например, проект заканчивается слишком поздно или его стоимость превышает допустимые пределы. В таком случае план нужно оптимизировать, чтобы привести его в соответствие с ожиданиями.

Когда вы начинаете оптимизировать план, постоянно помните обо всех элементах треугольника и о том, что, когда вы изменяете одну из сторон, это затрагивает две другие – позитивно или негативно в зависимости от вашего проекта. И проверяйте два других элемента треугольника, чтобы быть уверенным, что изменения не делают план невыполнимым. Например, если вы изменили свой план с целью уменьшить расходы, проверьте, что дата окончания проекта все еще находится в допустимых пределах.

Качество, четвертый элемент проектного треугольника, находится в его центре, и изменения, вносимые в любую из сторон треугольника, практически всегда влияют на качество (рис. 2). Качество не является стороной треугольника – это результат ваших действий со временем, стоимостью и объемом работ.



Рис. 2. Качество находится в центре проектного треугольника; изменение любой из составляющих проекта так или иначе влияет на его качество.

Например, если вы нашли лишнее время в расписании, то можете увеличить объем работ, добавив задачи и увеличив длительность проекта. С этими дополнительными задачами и временем вы сможете добиться более высокого качества в проекте и произведенном продукте или услуге.

Если же вы хотите снизить расходы, чтобы уложиться в бюджет, возможно, вам понадобится уменьшить объем работ, убрав некоторые из задач или уменьшив их длительность. С уменьшенным объемом работ у проекта будет меньше шансов выйти на требуемый уровень качества, поэтому снижение расходов может привести к снижению качества проекта.

РИСКИ

Берясь за создание событий, стоит помнить, что любое событие – это шанс и риск. Поскольку любое событие носит вероятностный характер, то оно может не случиться. Однажды мы готовили конференцию, открывать которую должен был Министр. Но его вызвали в Белый дом буквально за полчаса до предполагаемого открытия. Разве кого-то можно винить в этой ситуации? Нет, так получилось. Но мы рано огорчились, потому что наш Министр все же приехал – не к открытию, а чуть позже, так что в этом конкретном случае планируемое событие все-таки состоялось.

Скажем так: если то, что вы задумали, все же произошло – пусть с некоторыми отклонениями от плана, - это большая удача, потому что всегда что-то да случается. Из-за снегопада самолет садится не в Москве, а в Санкт-Петербурге или Нижнем Новгороде и ваш зарубежный гость не поспевает к церемонии. Накануне премьеры спонсируемого вами спектакля происходит пожар в помещении театра и вода заливают декорации. Спортсмены не приезжают на организованный вами Кубок из-за неожиданно обострившегося политического конфликта... Одним словом, форс-мажор, то есть, как говорится в официальных документах, **обстоятельства непреодолимой силы** – силы провидения.

Но есть риски, связанные и с более земными причинами – с **проявлениями «человеческого фактора»**. Например, при подготовке любой PR-акции составляется *технологическая карта*, которая содержит подробный перечень необходимых технологических шагов. В подобные карты заносится несколько десятков и даже сотен (в зависимости от сложности мероприятия) пунктов. При этом, увы, нельзя на все сто процентов исключить, что вы или ваш сотрудник не пропустит хотя бы один из предусмотренных планом пунктов: не проверит работу микрофона, повесит указатель-стрелку в обратную сторону, в приглашении перепутает корпус, в котором планируется встреча, укажет в табличке для VIP-выступающего не то отчество, пропустит курьезную ошибку в буклете... Короче говоря, могут произойти все те оп-

лошности, которые вы можете вообразить, и плюс все те, о которых вы даже не догадываетесь. Пара-тройка таких ошибок поставят под угрозу все усилия множества вовлеченных в процесс подготовки мероприятия людей.

Третья группа событийных рисков — **наложение других, более значимых событий**. Вот лишь несколько примеров. Информация об уникальном выступлении детей-стипендиатов Международного благотворительного фонда Владимира Спивакова на престижной сцене театра Шатле оказалась практически невостребованной французскими СМИ потому, что в этот же день из тюрьмы Парижа сбежало несколько опасных преступников. Круглый стол, посвященный проблематике подросткового курения в Санкт-Петербурге, оказался под угрозой срыва в связи с тем, что на этот же день, как оказалось, было назначено еще несколько крупных мероприятий, посвященных проблеме здорового образа жизни. Международная конференция по маркетингу, запланированная на начало сентября 1998 года, потеряла смысл после августовского дефолта.

Эти риски вы в той или иной мере сможете просчитать, если возьмете в расчет, например, сезонный фактор. Так, пресс-секретари муниципальных образований вряд ли соберутся на запланированный вами семинар в начале июня или сентября, потому что именно на это время в регионах проходят городские праздники (Дни городов). Планируемые вами благотворительные акции накануне Нового года вряд ли получат широкое паблисити, потому что похожие акции придумает еще минимум полтораста фирм. Итак, планируя событие, тщательно просчитывайте время, место и формат... но знайте, что все равно можете просчитаться.

Еще один тип рисков связан с тем, что *ваши событие могут украсть*. «Как можно украсть событие?» - спросите вы. Приведу в качестве примера курьезный эпизод, рассказанный моим коллегой. Глава города N помог местной епархии в организации крестного хода, оказав содействие в доставке в город чудотворной иконы. Губернатор, находившийся с этим мэром в, мягко скажем, непростых отношениях, решил воспользоваться ярким публичным

поводом и тоже «засветиться» на крестном ходе. Далее сцена напоминала сюжет из «Двенадцати стульев» - соперники, сохраняя благочинное выражение лица, буквально локтями выталкивали друг друга из процессии, шипя при этом друг на друга: «Это мой крестный ход!» - «Нет, мой!»

Чтобы перехватить событие, иногда достаточно *дать информацию о нем раньше других*. Например, пресс-релиз круглого стола в рамках конференции, распространенный быстрее и шире, чем пресс-релиз самой конференции, может сделать ее всего лишь сопутствующим мероприятием главного «торжества». Яркая экспозиция или громкая презентация, организованная одним из участников выставки, может затмить в информационном поле саму выставку. Важная персона, открывающая вновь построенный реабилитационный центр, легко может прослыть активным борцом с наркоманией, в то время как спонсоры, вложившие немалые деньги в строительство этого и подобных объектов, останутся вообще без паблисити. Акция, организованная конкурентами вслед за вами, но более ярко и масштабно, может закрепить славу самого инновационного продукта в данной категории не за вашим, а именно за их брендом.

Но даже если и этого не случилось, вас подстерегает еще одна опасность — *вас могут неправильно понять*. Упомянутая выше конференция по маркетингу прошла вполне успешно, несмотря на дефолт, и даже Филип Котлер, классик мирового маркетинга, почтил ее своим присутствием. Однако резонанса в СМИ, чье внимание было приковано к совсем другим информационным поводам, мероприятие практически не получило. Исключением оказалась статья в одной из центральных газет под названием, по смыслу прямо противоположным целям мероприятия: «Россия не готова к маркетингу!».

Еще пример. Во время летней жары мэр города дал указание переключить мощности городского водоканала на градообразующее предприятие — крыши цехов поливали холодной водой, чтобы снизить температуру внутри рабочих помещений. Однако вместо ожидаемой благодарности от жителей

города мэр получил массу претензий, поскольку СМИ сообщили в первую очередь о перебоях с водоснабжением жилых домов.

Подобные ситуации возникают нередко. Можно обвинять журналистов в предвзятости или некомпетентности, но главная причина – в нечеткости формулировки транслируемого через событие послания. Это следует изучить подробнее, если вы, несмотря на подстерегающие вас опасности, не отказались пока от идеи создавать события.

Итак, еще раз перечислим типы рисков, с которыми вы можете столкнуться при организации событий. Помните знаменитый закон Мерфи? Он гласит, что, если какая-нибудь неприятность может случиться, она случится. В одном из его следствий, кстати, говорится, что случаются даже те неприятности, которые не могут случиться. Сформулируем наши пять дополнительных законов мерфологии применительно к PR.

1. Если вы задумали создать событие, обязательно случится что-то, что помешает ему произойти.
2. Если же ничего такого не случилось, то ваш лучший сотрудник обязательно пропустит важную мелочь, которая поставит событие на грань срыва.
3. Если, несмотря ни на что, событие получилось, то непременно произойдет еще несколько громких событий, которые затмят ваше событие.
4. Если все же удача по-прежнему на вашей стороне, то ваше событие обязательно перехватят конкуренты.
5. И наконец, всегда найдутся те, кто в вашем событии увидят смысл, прямо противоположный тому, который вы хотели в него вложить.

Использованы источники: Кошелюк М. Е. Эффективное PR-мышление: Мастер-класс для начинающих и профессионалов. – М.: Издательство «Альпина Бизнес Букс», 2008.

ТЕХНОЛОГИИ ГЕНЕРИРОВАНИЯ ИДЕИ PR-ПРОЕКТА

Известны два основных способа получения новых идей.

Способ 1 (легкий): Идею можно позаимствовать (а попросту, «украсть»).

Способ 2 (сложный): Можно попытаться придумать.

К сожалению, это получается не всегда.

Наибольший опыт в этой области накоплен не у психологов, а у инженеров. Поэтому имеет смысл обратиться к этому опыту, дабы не наступать на те же грабли, что и инженеры лет 50 назад. Исторически первым методом поиска идей, получившим распространение, и явился знаменитый мозговой штурм (он же мозговая атака, он же брэйнсторминг), созданный Алексом Осборном (США) в 40-е годы 20-го века. Методы решения проблем можно условно разделить на три группы исходя из того, какие задачи они перед собой ставят, с какой начальной информацией работают и какие модели проблем используют.

Классификационно-морфологические методы (методы полных моделей)

Это группа методов, основанных на построении максимально полных моделей совершенствуемого объекта или процесса. Здесь требуется значительный объем начальной информации, большие усилия по ее организации в единую систему. Методы позволяют построить полную комплексную модель, охватывающую все возможные варианты реализации, требуемые нами. Такие методы довольно трудоемки в использовании, требуют определенной начальной подготовки, однако могут давать хорошие результаты, раскрывая весь перечень возможностей и ограничений.

Метод мозгового штурма

Причина твоих трудностей в ограничениях, которые твой разум накладывает на воображение. Ты отрицаешь все с излишней легкостью и чересчур сурово судишь... Творческий ум должен отозвать стражу от своих ворот, чтобы идеи врывались в беспорядке, а уж потом можно исследовать и рассматривать их во всем многообразии.

Фридрих Шиллер

Метод мозгового штурма появился в Соединенных Штатах Америки в конце 30-х годов. В это время совладелец крупной рекламной фирмы Алекс Ф. Осборн начал практиковать среди своих сотрудников новый подход к поиску идей. Метод окончательно оформился и стал известен широкому кругу специалистов с выходом книги А. Осборна «Управляемое воображение: принципы и процедуры творческого мышления» в 1953 году.

Структурно метод довольно прост. Он представляет собой двухэтапную процедуру решения задачи: на первом этапе выдвигаются идеи, а на втором они конкретизируются, развиваются.

Работа в рамках этих этапов должна выполняться при соблюдении ряда основных правил.

Правила этапа генерации:

1. Запрет критики.
2. Запрет обоснований выдвигаемых идей.
3. Поощрение всех выдвигаемых идей, включая нереальные и фантастические.

Правило аналитического этапа:

Выявление рациональной основы в каждой анализируемой идее.

Рассмотрим оба этапа более детально

Генерация идей

Для участия в этапе генерации целесообразно привлекать людей, отличающихся большой скоростью мыслительных операций, легкостью адаптации в новых ситуациях, гибкостью мышления, способностью переключать внимание с одного аспекта деятельности на другой, легкостью использования в решениях только что полученной информации.

При этом следует учитывать, что повышение скорости мыслительных операций, необходимое для участвующих в процессе генерации идей, может приводить к поверхностным высказываниям. В процессе работы это не должно вызывать напряжения у участников. Для генераторов также важно умение работать с уже известными фактами, постоянно меняя систему критериев их оценки, отказываясь от традиционных подходов.

Рассмотрим, что происходит в тот момент, когда специалистом осознается невозможность решить поставленную задачу с помощью стандартных средств. *При этом возможны две ситуации:*

а) Специалист действует в правильном направлении. Применяемые им средства в общем верны, но недостаточны. Для выхода на решение необходимо развивать их дальше, применить весь арсенал известных в данной области средств, может быть, сделать открытие.

б) Специалист применяет привычные ему средства, которые не дают требуемого эффекта, не зная о наличии иных, эффективных средств, знакомых специалистам другого профиля. Ситуации этого типа условно могут быть описаны фразой: задача решается "не туда".

Целью мозгового штурма и является поиск как можно более широкого спектра направлений решения задачи, поиск новых направлений решения.

Анализ идей

Участники этапа анализа должны быть интеллектуалами, обладать логическим, упорядоченным мышлением, при этом логика сочетается у них с терпимостью к новым подходам. Важно, чтобы аналитики не относились ревниво к чужим идеям (особенно критично это требование, если одни и те же люди участвуют в процессе выдвижения идей и их анализе). Они должны

обладать чувством повышенной ответственности за свое дело. Они, несомненно, должны быть оптимистами, но их оптимизм основывается на предположении, что лучшая идея – это та, которая рассматривается в данный момент.

Базовыми принципами работы для аналитика являются обобщение и конкретизация. Поэтому важнейшей чертой, по которой следует проводить отбор в эту группу, является наличие творческих способностей. По сути, название этапа затеняет тот факт, что, как и на этапе генерации, на этапе анализа происходит широкомасштабное выдвижение новых идей. Разница состоит в том, что на первом этапе более приемлемы генераторы интуитивного плана, легко ориентирующиеся в постоянно меняющихся схемах деятельности, в то время как на этапе анализа происходит осознанное выдвижение предложений, развивающих и конкретизирующих имеющиеся предложения. И еще одним важным качеством необходимо обладать аналитику – умением распределять свои силы на длительный срок. Ведь анализ – это повторяющийся круг логических операций, совершаемых над ранее выдвинутыми идеями. Кратко этот процесс состоит в обобщении идеи, выявлении обобщенного принципа, лежащего в ее основе, оценке его перспективности и наполнении принципа конкретным содержанием.

Обобщение идеи проводится для освобождения ее от внешних, отвлекающих, подчас эмоционально ярких моментов, заменой их на нейтральные конструкции. (Тренировка такого умения очень важна не только для аналитиков, но для руководителей, так как позволяет спокойно и конструктивно подходить к широкому кругу предложений и высказываний). Выявление рациональной основы, заложенной в идеях, позволяет сравнивать между собой не «оболочки», а внутреннюю сущность предложений, объединять многие внешне различные идеи. В процессе работы аналитиков также часто происходит дополнение системы принципов, ранее выдвинутых генераторами.

Развитие метода чередующихся выдвижения и анализа идей привело к появлению довольно сложной последовательности действий. При этом важ-

нейшей предпосылкой, на которую опирался Осборн, является представление о наличии у каждого человека двух важнейших аспектов работы мозга: творческого разума и аналитического мышления. Их чередование, по мнению Осборна, и составляет основу всех процессов творческой работы.

В книге «Управляемое воображение» приведена рекомендуемая Осборном последовательность действий при решении творческих задач:

«1. Продумайте все аспекты проблемы. Наиболее важные из них часто бывают так сложны, что для их выявления требуется работа воображения.

Отберите подпроблемы для «атаки». Обратитесь к списку всевозможных аспектов проблемы, тщательно проанализируйте их, выделите несколько целей.

Обдумайте, какие данные могут пригодиться. Мы сформулировали проблему, теперь нужна вполне определенная информация. Но вначале отдадим себя во власть творчества, чтобы придумать всевозможные виды данных, которые могут помочь лучше всего.

Отберите самые предпочтительные источники информации. Ответив на вопрос о видах необходимой информации, перейдем к принятию решения о том, какие из источников следует изучить в первую очередь.

Придумайте всевозможные идеи – «ключи» к проблеме. Эта часть процесса мышления безусловно требует свободы воображения, не сопровождаемой и не прерываемой критическим мышлением.

Отберите идеи, которые вероятнее всего ведут к решению. Этот процесс связан в основном с логическим мышлением. Акцент здесь делается на сравнительном анализе.

Придумайте всевозможные пути для проверки. Здесь мы опять нуждаемся в творческом мышлении. Часто удается обнаружить совершенно новые способы проверки.

Отберите наиболее основательные способы проверки. Принимая решение о том, как лучше проверять, будем строги и последовательны. Отберем те способы, которые кажутся наиболее убедительными.

Представьте себе все возможные области применения. Даже если наше окончательное решение подтверждено экспериментально, мы должны иметь представление о том, что может произойти в результате его использования в различных областях. Например, каждая военная стратегия окончательно формируется на основании представления о том, что может сделать неприятель.

Дайте окончательный ответ».

Здесь ясно видно чередование творческих, синтезирующих этапов и этапов аналитических, рассудочных. Они последовательно применяются для работы с проблемами, информацией, идеями, критериями оценки и областями использования. Такое чередование расширений и сужений поискового поля присуще большинству развитых методов поиска.

Роль ведущего мозгового штурма

Ведущий должен уметь выполнять следующие процедуры:

- принимать решение о целесообразности применения мозгового штурма для решения конкретной задачи;
- производить отбор участников;
- обучать участников необходимым приемам работы;
- формулировать проблему с учетом квалификации и личностных качеств участников этапа генерации идей;
- обеспечивать деятельность участников во время этапов генерации и анализа идей;
- проводить классификацию и оценку идей;
- проводить анализ итогов штурма, использовать их для саморазвития.

Условия применения метода мозгового штурма

Основная область применения мозгового штурма – поиск решений в недостаточно исследованной области, выявление новых направлений решения проблемы. Метод рекомендуется использовать также для поиска новых сфер применения уже существующего изделия, а также с целью выявления

его недостатков. В целом же мозговой штурм может быть использован при решении самого широкого круга задач.

Организация мозгового штурма требует учета ряда особенностей. Работа может быть эффективной только в отдельном, изолированном помещении.

Желательно обеспечить равенство всех участников, для чего они должны быть рассажены в режиме “круглого стола”. Несомненно, что стол может быть любым, важно только обеспечить психологическое равенство.

Выдвигаемые идеи должны оперативно записываться любым доступным способом. Записанные идеи должны быть оперативно расшифрованы.

Ведущий должен контролировать время работы. Обычное время процесса генерации колеблется от 15 до 30 минут.

Формулировка задачи

Формулировка решаемой проблемы сама по себе является предметом особой заботы ведущего. Очень распространена ситуация, когда решение о применении мозгового штурма принимается в ситуации, когда не удалось решить проблему обычным путем, с помощью неорганизованных усилий специалистов. При этом возникает ощущение, что все возможные пути решения просмотрены, формируются некоторые стереотипы подходов, связанные с прошлым опытом и иными причинами. В этой ситуации предлагать тем же специалистам проблему в уже известной им формулировке – значит резко снизить эффективность мозгового штурма. Может возникнуть и ситуация, в которой для решения привлекаются специалисты иного профиля, а также дилетанты, например студенты. Это требует переформулирования ситуации, например, в виде задачи-аналога или ее упрощения, например через обобщение.

Деятельность ведущего во время генерации идей

Основной целью ведущего во время этапа генерации является получение большого числа различных идей, направленных непосредственно на решение поставленной проблемы или сопутствующих ее решению. Однако вы-

двигает идеи не сам ведущий, он может только стимулировать, побуждать к этому генераторов.

В деятельности ведущего во время генерации можно выделить следующие стороны:

обеспечение процедурной части процесса генерации;
психологическая поддержка участников;
управление процессом генерации с целью расширения или сужения поля поисков.

Несмотря на скоротечность, этап генерации имеет ярко выраженные фазы, на которых действия ведущего должны быть различны. Этими фазами являются:

1. ВКЛЮЧЕНИЕ или создание рабочей обстановки;
2. НАПОЛНЕНИЕ или основная фаза, в течение которой происходит выдвижение большей части идей;
3. ПРОРЫВ, когда производится генерация идей по ключевому пункту проблемы или по одному из перспективных направлений; - ИНДУКЦИЯ, на которой происходит поиск новых и доработка выявленных ранее направлений решаемой проблемы с использованием уже полученной информации.

Общей целью ведущего, реализуемой на всех фазах, является введение генераторов в состояние максимальной творческой раскованности, душевного подъема, концентрации мысли на рассматриваемом объекте. Ведущему необходимо обеспечить активную работу подсознания генераторов, фиксировать совместно с ними все образы, возникающие во время размышления вслух. Однако, если генератор может в данный момент творить свободно, то ведущий проводит еще и большую аналитическую, управленческую работу.

Следует помнить и о необходимости фиксации всего происходящего на этапе генерации с помощью магнитофона или просто аккуратной и быстрой записи специально назначенным участником. Непосредственно после завершения этапа генерации производится расшифровка записанных идей. Прак-

тика показывает, что откладывание этой процедуры хотя бы на день приводит к потере 20-40 % полезной информации.

Деятельность ведущего во время анализа идей

Как уже отмечалось, этап анализа представляет собой процедуру, на которой оценивается уровень предложенных ранее идей. На самом деле задачи этапа анализа шире – на нем тоже должно происходить выдвижение идей. Но это уже должны быть идеи, позволяющие преобразовать выдвинутые ранее предложения, сделать их практически применимыми. Следовательно, на обоих основных этапах штурма ведущий обеспечивает выполнение как аналитических, так и творческих процедур. Целью ведущего является дополнение действий участников каждого этапа симметричными. Так, если на этапе генерации ведущий производит экспресс-анализ полученной информации, то на этапе анализа роль ведущего состоит в том, чтобы максимально способствовать развитию отобранных направлений, приданию им облика, позволяющего судить о возможности практической реализации.

Как уже отмечалось, аналитики развивают выдвинутые на этапе генерации идеи с целью их конкретизации. Ведущий контролирует этот процесс, не позволяя ему продолжаться слишком долго. При появлении у аналитиков новой идеи следует оценить предполагаемые затраты времени на проработку и принять решение о ее целесообразности. Следует иметь в виду возможность организации повторного этапа генерации по перспективному, но не проработанному направлению, по применению материала, вариантам реализации функции и т.д. При проведении реальных штурмов на предприятиях ведущий, как правило, самостоятельно выполняет работу по обобщению идей, рассматривая аналитиков как экспертов, в чьи функции входит обоснование применения сформулированной обобщенно идеи в конкретных условиях.

Мозговой штурм служит средством порождения значительного количества идей.

Существуют следующие методики разработки итогового группового решения:

1. «консенсус» - путем открытого обсуждения исходных индивидуальных вариантов вырабатывается единое групповое;
2. «диалектическая» - обсуждаются не варианты, а факторы, определяющие их;
3. «диктатура» - обсуждение заканчивается выбором участника, чье мнение и становится мнением группы;
4. метод Дельфи - многократное анонимное и изолированное высказывание и обсуждение мнений в письменной форме. За несколько раундов обычно удается прийти к общему решению;
5. «коллективная» методика - усреднение результата, что исключает все индивидуальные влияния.

Эффективности методик различаются, хотя об этом можно говорить только в вероятностном виде. Наименьшую точность, как правило, дает усреднение результатов, т.е. использование коллективной методики. В некоторых случаях имеет смысл на основе характера распределения полученных оценок выбирать способ усреднения. Существуют следующие направления:

1. учитываться могут как все оценки, так и их некоторая часть, например, в ряде случаев отбрасываются крайние точки;
2. оценки могут иметь как одинаковый вес, так и нет;
3. может использоваться не только среднее арифметическое, но и среднее геометрическое, мода.

Консенсус, метод Дельфи и диалектика приводят в основном к примерно одинаковым результатам. Максимальное качество решений достигается при выборе диктатора. Однако качество решения резко падает, если «диктатор» сдвигает свое мнение в сторону коллективного.

Вариации

Письменный мозговой штурм

Используется, прежде всего, при географической разобщенности участников, следовательно, возможность набрать специалистов экстра-класса. Недостатки – отсутствие синергического эффекта, продолжительность процесса.

Метод прямого мозгового штурма

В отличие от классического метода мозгового штурма процесс формулировки проблемы (целей, ограничений и т.д.) проходит также с помощью метода мозгового штурма, причем с тем же самым составом участников.

Обратный мозговой штурм

Используется при реализации проектов, состоящих из многих этапов (элементов). В случае неудачи одного этапа – срыв всего процесса. Следовательно, самое важное – убедиться в верности каждого элемента. Цель мозгового штурма – максимальное выявление всех недостатков. Этапы: составление списка существующих, потенциальных и возможных в будущем недостатков с помощью мозгового штурма; их ранжирование.

Метод мозгового штурма с оценкой идей

Это объединение двойного, индивидуального и обратного метода. Используется для решения сверхсрочных проблем. Высокие требования к участникам: квалификация, собранность, умение участвовать в методе мозгового штурма. Этапы: генерация идей, ознакомление всех участников с вариантами идей и комментариями и самостоятельная оценка вариантов, выбор нескольких (3-5) лучших вариантов с указанием их достоинств и недостатков, обсуждение с мини-штурмами, сужение списка лучших вариантов с уточнением достоинств и недостатков, индивидуальные презентации лучших вариантов и их коллективное ранжирование. Недостатки: нагрузочность, конфликтность. Достоинства: снятие эффекта «единого мозга», возможность организовать конструктивную критику.

Метод корабельного совета

Высказывания проводятся в соответствии с иерархией. Недостатки: при возникновении идеи после своей очереди ее нельзя высказать.

Метод Дельфи

Главное преимущество метода состоит в возможности получить развернутые, прозрачные и объективные результаты. В отличие от традиционных панельных заседаний, итерративный метод Дельфи не дает эффекта влияния авторитетных и активных участников на остальных, а также снимает проблему собрать всех экспертов в одно время в одном месте.

Ошибки

1. Смещение штурма и совещания.
2. Сложная задача не раздроблена на более простые.
3. Отсутствие разогрева.
4. «Пусть каждый выскажется».
5. Ведение протокола на доске.
6. Отсутствие запасных ходов.
7. Не забыть «выключить» штурм.
8. Отсутствие процедуры анализа полученных идей.

Вот один из простых способов «дожимания» полученных идей. Пусть в результате штурма у нас получилось 4 идеи: *Идея N 1, Идея N 2, Идея N 3 и Идея N 4.*

Эти идеи мы откладываем на какое-то время. И через пару дней, уже отдохнув от штурма, составляем такую табличку:

– в которой рассматриваем комбинации идей. Вероятно, далеко не все комбинации будут удачными, но при этом таким механическим способом возможно получить ряд новых качественных идей

Идея N 1	Идея N 2	Идея N 3	Идея N 4
Идея N 1			X
Идея N 2			
Идея N 3	X		X
Идея N 4		X	

Основные шаги морфологического анализа

Морфологический анализ (теория)	Практический пример	Комментарии И.Л. Викентьева
Шаг 1. Выбор объекта	Визитка	Трудно себе представить более «изъезженный» рекламный объект. Поэтому на нем мы и продемонстрируем возможности метода
Шаг 2. Выбор основных характеристик объекта, которые выражаются отвлеченным понятием	Форма Покрытие	Можно ли было выбрать иные характеристики, например, указав «орган чувств», которым будет восприниматься проектируемая визитка? Да, конечно.
Шаг 3. Указание всевозможных вариантов реализации характеристик, выбранных на шаге 2	Форма: нуль; точка; линия; прямоугольник; поверхность; шестигранник; шар; тела Платона; фракталы; лист Мёбиуса; растительные формы и т.п.; Покрытие: асфальт; щетина; побелка; пятно бульона; лак для ногтей; пляжный песочек; диэлектрик и т.п.	Целесообразно, чтобы в отличие от шага 2, предлагаемые варианты были конкретные, яркие, хорошо представимые
Шаг 4. Рассмотрение различных полученных комбинаций	Например: • Прямоугольник + лак для ногтей;	Дети иногда очень точно формулируют шаг 4: «Здесь надо смело довоображёвывать!»

ций и их творческое «дотягивание».	• прямоугольник + пятно бульона; • поверхность + щетина; • прямоугольник + пляжный песочек; растительные формы + диэлектрик и т.п.	
---------------------------------------	---	--

Использованы источники:

Осборн А. Управляемое воображение. – М., 1953.

Батра Раджив, Майерс Джон Дж., Аакер Дэвид А. Рекламный менеджмент. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2000.

ПРОВЕДЕНИЕ КРУГЛЫХ СТОЛОВ.

Круглые столы – это один из самых популярных форматов проведения научных мероприятий. По сути круглый стол представляет собой площадку для дискуссии ограниченного количества человек (обычно не более 25 человек; по умолчанию, экспертов, уважаемых в той или иной области специалистов).

Но не стоит использовать понятие «круглый стол» как синоним понятий «дискуссия», «полемика», «диалог». Это неправильно. У каждого из них свое содержание, и оно лишь отчасти совпадает с содержанием других. «Круглый стол» - это форма организации обмена мнениями. Каким при этом будет характер обмена мнениями, данный термин не указывает. В отличие от него, понятие «дискуссия» предполагает, что в ходе, например, «круглого стола» его участники не просто выступают с докладами по какому-то вопросу, но и обмениваются репликами, уточняют позиции друг друга и пр. В рамках дискуссии происходит свободный обмен мнениями (открытое обсуждение профессиональных проблем). «Полемика» же представляет собой особый вид дискуссии, в ходе которой одни участники пытаются опровергнуть, «уничтожить» своих оппонентов. «Диалог», в свою очередь, есть вид речи, характеризующийся ситуативностью (зависимостью от обстановки разговора), контекстуальностью (обусловленностью предыдущими высказываниями), малой степенью организованности, произвольностью и незапланированным характером.

Цель круглого стола – предоставить участникам возможность высказать свою точку зрения на обсуждаемую проблему, а в дальнейшем сформулировать либо общее мнение, либо четко разграничить разные позиции сторон.

Особенностью круглых столов является их непредсказуемость, не реальная, так как очевидно, что любой организатор пожелает максимально контролировать происходящее, а теоретическая. Именно этот момент делает круглые столы привлекательным форматом для аудитории. Следует заме-

титель, что любые дискуссионные мероприятия (допустим, дебаты) одновременно являются относительно рискованным решением и, в то же время, предоставляют организатору существенное преимущество – возможность проявить свою креативность.

Организационные особенности круглых столов:

- относительная дешевизна проведения по сравнению с другими «открытыми» форматами мероприятий;
- отсутствие жесткой структуры, регламента проведения. То есть у организатора практически нет инструментов прямого влияния на программу (нельзя заставить гостей говорить то, что требуется организаторам), а есть лишь косвенные. К примеру, можно поделить все обсуждение на несколько смысловых блоков, оформив, тем самым, структуру мероприятия, но вот всё происходящее в рамках этих блоков целиком и полностью зависит от ведущего круглого стола;
- существенные ограничения в плане количества посетителей;
- камерность мероприятия.

Модерация (ведение)

Ключевой элемент любого Круглого стола – это модерация. Термин «модерация» произошел от итальянского «*moderare*» и означает «смягчение», «сдерживание», «умеренность», «обуздывание». Модератором называют ведущего дискуссии. В Ватикане модератор был лицом, которое указывало на самые существенные положения в речах папы. В современном значении под модерацией понимают технику организации общения, благодаря которой групповая работа становится более целенаправленной и структурированной.

Не будет преувеличением утверждение, что от ведущего (модератора) круглого стола зависит практически все. Его задача – не просто объявить состав участников, обозначить главные темы мероприятия и дать старт круглому столу, а держать в своих руках все происходящее от начала до конца. Поэтому требования к профессиональным качествам ведущих круглых столов высоки.

Ведущий должен уметь четко формулировать проблему, не давать растекаться мыслью по древу, выделять основную мысль предыдущего выступающего и, с плавным логичным переходом, предоставлять слово следующему, следить за регламентом. В идеале ведущий круглого стола должен быть беспристрастным.

Не стоит забывать, что модератор является еще и фактическим участником круглого стола. Поэтому он должен не только направлять дискуссию, но и частично принимать в ней участие, акцентировать внимание присутствующих на той информации, на которой требуется, или, наоборот, постараться максимально быстро перевести разговор в новое русло. Следует помнить, что ведущий обязан в минимально необходимом объеме обладать знаниями по заявленной теме.

Ведущий круглого стола не должен быть:

- *Растерянным и запуганным.* Такие качества характерны для начинающих ведущих, связаны с волнением и отсутствием практики.
- *Авторитарным.* Стремление в максимальной степени контролировать и регулировать ход обсуждения, поддерживать жесткую дисциплину, не располагает к дискуссии.
- *Попустительствующим.* Ведущий обязан сосредоточить дискуссию на обсуждаемых вопросах и сконцентрировать ее во времени. Попустительство с его стороны будет способствовать активизации альтернативных лидеров, которые постараются переключить внимание на себя. Дискуссия начнет уходить от темы, распадаться на локальные обсуждения.
- *Слишком активным.* Задача извлечения информации требует ограничения активности ведущего.
- *Плохо слушающим.* Отсутствие у ведущего умения слушать приведет к тому, что потеряется много полезного из того, что было сказано в ходе обсуждения. В этом случае наиболее тонкие комментарии, полученные в результате публичной дискуссии, представляющие основу для углубления дискуссии, останутся без внимания. Причинами такого поведения может

быть стремление ведущего круглого стола жестко следовать вопроснику обсуждения, вследствие чего он концентрирует свое внимание на нем. Или озабоченность тем, чтобы эффективно выслушать всех участников группы, не упустив ни одного из них и предоставив всем равное время.

- *Комедиантом*. Предполагает концентрированность на развлекательном аспекте обсуждения в большей степени, чем на его содержании.
- *Экспозиционистом*. Такой ведущий использует группу главным образом для целей самоутверждения, ставит личные цели выше целей исследования. Самолюбование может выражаться в вычурных позах, неестественных жестикациях и интонациях, нравоучениях и иных формах «работы на публику».

Правила для участников круглого стола:

- участник должен быть знатоком обсуждаемой темы;
- не стоит соглашаться на участие в круглом столе лишь ради самого факта участия: если вам нечего сказать, то лучше молчать.

Этапы подготовки круглых столов:

1. ***Выбор темы.*** Осуществляется с ориентацией на направления научной работы кафедры и преподавателей. Кафедры предлагают темы круглых столов с обоснованием необходимости ее обсуждения и разработки. В этом случае следует учитывать общее правило: чем конкретнее сформулирована тема, тем лучше. Кроме того, тема должна представлять интерес для слушателей.
2. ***Подбор ведущего (модератора) и его подготовка.*** Модератор должен обладать такими качествами, как коммуникабельность, артистичность, интеллигентность. Немаловажным является личное обаяние и чувство такта. Особую роль для круглого стола играет компетентность ведущего, поэтому модератор обязан самостоятельно осуществить подготовку в рамках заданной темы круглого стола.

3. ***Подбор участников и определение экспертов круглого стола.*** Суть любого круглого стола в том, чтобы осуществить попытку «мозговой атаки» по определенной проблеме и найти ответы на какие-то важные вопросы. Для этого необходимо собрать в одном месте людей, обладающих необходимыми знаниями по проблеме, требующей освещения. Этим людей называют экспертами или специалистами. Инициатору необходимо наметить потенциальных экспертов, которые могли бы дать квалифицированные ответы на вопросы, возникающие в рамках обсуждения заявленной темы круглого стола. Если масштабы мероприятия выходят за рамки вуза, целесообразно на предварительном этапе подготовки круглого стола разослать предполагаемым участникам информационные письма и приглашения к участию в данном мероприятии. Следует помнить, что формирование группы участников предусматривает дифференцированный подход: это должны быть не только компетентные, творчески мыслящие люди, но и должностные лица, представители исполнительной власти, от которых зависит принятие решений.
4. ***Предварительная рассылка вопросов предполагаемым участникам*** – осуществляется за 7-10 дней до круглого стола;
5. ***Подготовка анкеты для участников круглого стола*** – цель анкетирования состоит в том, чтобы быстро и без больших затрат времени и средств получить объективное представление о мнении участников круглого стола по обсуждаемым проблемам. Анкетирование может быть сплошным (при котором опрашиваются все участники Круглого стола) или выборочным (при котором опрашивается часть участников Круглого стола). При составлении анкеты необходимо определить основную задачу-проблему, расчленить ее на составляющие, предположить, на основании каких сведений можно будет сделать определенные выводы. Вопросы могут быть открытыми, закрытыми, полужакрытыми. Формулировка их должна быть короткой, ясной по смыслу, простой, точной, однозначной. Начинать нужно с относительно простых вопросов, затем предлагать более сложные. Жела-

тельно сгруппировать вопросы по смыслу. Перед вопросами обычно помещают обращение к участникам опроса, инструкцию по заполнению анкеты. В конце следует поблагодарить участников.

6. ***Подготовка предварительной резолюции круглого стола.*** Проект итогового документа должен включать констатирующую часть, в которой перечисляются те проблемы, которые обсуждались участниками круглого стола. Резолюция может содержать конкретные рекомендации библиотекам, методическим центрам, органам управления разных уровней, выработанные в ходе обсуждения или решения, которые могут быть реализованы через определенные мероприятия с указанием сроков их выполнения и ответственных.

Методика проведения круглого стола

Круглый стол открывает ведущий. Он представляет участников дискуссии, направляет ее ход, следит за регламентом, который определяется в начале обсуждения, обобщает итоги, суммирует конструктивные предложения. Обсуждение в рамках круглого стола должно носить конструктивный характер, не должно сводиться, с одной стороны, только к отчетам о проделанной работе, а с другой, - только к критическим выступлениям. Сообщения должны быть краткими, не более 10-12 минут. Проект итогового документа оглашается в конце обсуждения (дискуссии), в него вносятся дополнения, изменения, поправки.

Сама встреча «за круглым столом» может проходить по-разному. Первый вариант – участники выступают с докладами, затем проводится их обсуждение. При этом ведущий принимает в заседании относительно скромное участие – распределяет время выступлений, предоставляет слово участникам обсуждения.

Второй вариант – ведущий интервьюирует участников Круглого стола или выдвигает тезисы для обсуждения. В этом случае он следит за тем, чтобы высказались все участники, «держит» ход обсуждения в русле главной проблемы, ради которой организована встреча за «круглым столом». Такой спо-

соб проведения Круглого стола вызывает большой интерес у аудитории. Но он требует от ведущего большого мастерства и глубокого знания «нюансов» обсуждаемой проблемы.

Два других способа проведения Круглого стола рассчитаны на педагогических работников.

Один из них получил название «методических посиделок». Организация такого круглого стола имеет свои особенности. Для обсуждения предлагаются вопросы, существенные для решения каких-то ключевых задач учебно-воспитательного процесса. Тема обсуждения заранее не объявляется. В этом случае мастерство ведущего круглого стола заключается в том, чтобы в непринужденной обстановке вызвать слушателей на откровенный разговор по обсуждаемому вопросу и подвести их к определенным выводам. Целью таких «посиделок» является формирование правильной точки зрения по определенной педагогической проблеме; создание благоприятного психологического климата в данной группе слушателей.

Наряду с «методическими посиделками» используется «методический диалог». В рамках такой формы круглого стола слушатели заранее знакомятся с темой обсуждения, получают теоретическое домашнее задание. Методический диалог ведется по определенной проблеме между ведущим и слушателями или между группами слушателей. Движущей силой диалога является культура общения и активность слушателей. Большое значение имеет общая эмоциональная атмосфера, которая позволяет вызвать чувство внутреннего единства. В заключение делается вывод по теме, принимается решение о дальнейших совместных действиях.

Изложение материалов круглого стола

Наиболее часто встречающиеся варианты публикаций итогов дискуссий за «круглым столом» следующие:

1) *краткое (редуцированное) изложение всех выступлений участников круглого стола.* В этом случае отбирается самое главное. Текст дается от имени участников в форме прямой речи. При этом ведущий круглого стола

должен обговорить с выступавшими, что именно будет отобрано для печати из каждого выступления. Данные правила диктуют этические требования, которые всегда необходимо соблюдать при работе с авторами текстов.

2) *общее резюме, извлеченное из разных выступлений, прозвучавших в ходе обсуждения.* По сути, это общие выводы по тому материалу, который прозвучал в ходе беседы или дискуссии круглого стола.

3) *полное изложение всех выступлений участников.*



МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ

МЕТОДЫ ФОРМИРОВАНИЯ КРАТКОГО УБЕДИТЕЛЬНОГО ВЫСТУПЛЕНИЯ

Тест Лифта

- для _____ (целевые потребители)
- **которые недовольны** _____ (что сейчас не устраивает)
- **наш продукт / проект / услуга** _____
- **он(а) обеспечивает** _____
(ключевое качество, решающее существующую проблему)
- **в отличие от** _____ (существующая альтернатива)
- **мы собрали воедино** _____
(ключевые качества целостного продукта/проекта, услуги, предназначенного для конкретного применения).

БАЗОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

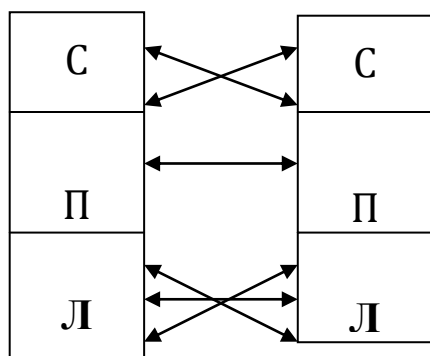
I. ЛПС-технология

I. *Описание позиций в коммуникациях:*

Л	П	С
---	---	---

- 1) **Личностная (Л)** – эмоционально-оценочное восприятие себя, мира, людей. Преобладание эмоций. Оценочность (деление всего на хорошо/плохо, правильно/неправильно, приятный/неприятный клиент). Хаотичность и импульсивность. Зависимость от мнения окружающих и эмоционального состояния собеседника. Стремление к комфорту, приятному время препровождению. Отсутствие ориентации на результат.
- 2) **Профессиональная (П)** – информационно-рациональное восприятие себя, мира, людей. Отсутствие эмоций. Акцент на информацию. Преобладание логики, расчета и здравого смысла. Безоценочность и ровное отношение к любому клиенту/человеку. Собранность, организованность. Уверенность в себе и своих действиях. Стремление к достижению результата. Эмоциональная непривязанность к результату.
- 3) **Статусная (С)** – властно-силовое восприятие себя, мира, людей. Главное – сила, власть, мощность, владение ресурсами (в первую очередь, финансовыми и материальными). Очень важен собственный социальный статус, престиж, значимость и важность. Стремление спорить, соревноваться, побеждать, доказывать свою правоту. Оказание давления на собеседника. Жесткая привязанность к результату.

II. Использование в коммуникациях и манипуляции.



Я сильный – Ты слабый
Я слабый – Ты сильный

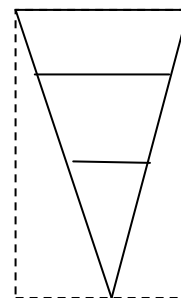
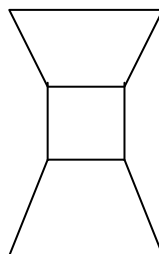
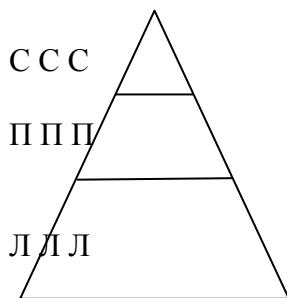
Я – это Я, Ты – это Ты
(Отсутствие манипуляций)

Я хороший – Ты хороший
Я хороший – Ты плохой
Я плохой – Ты хороший

III. Разделение («разведение») позиций

- 1) в пространстве (территориальное)
- 2) во времени
- 3) комплексное (одновременно в пространстве и во времени)

IV. Соотношение позиций и устойчивость человека.



V. Работа с вниманием

I. Позиции поведения и восприятия

1. Позиция «Я»

Все внимание полностью сосредоточено на себе (в себе), не выходя за пределы физического тела. Применяется для следующих задач:

- анализ какой-либо ситуации, принятие решений;
- вхождение в состояние собранности, концентрации;
- релаксация, физическое и эмоциональное расслабление, продуктивный отдых;
- внутренняя работа, медитация.

2. Позиция «Другой»

Все внимание полностью сосредоточено на каком-либо одном человеке (как правило, собеседнике в процессе общения). В зависимости от вектора активности (к себе, на вход или к другому, на выход) решает две основные задачи:

- получение информации о человеке (включая невербальный и интуитивный каналы восприятия);
- оказание влияния на человека (чаще всего, убеждение в чем-либо в процессе разговора) в зависимости от поставленных целей.

3. Позиция «Группа»

Внимание равномерно распределено по какой-либо группе людей, в которую человек либо включен (сотрудник в коллективе, мужчина или женщина в семье), либо находится вне ее (тренер и учебная группа, оратор и люди в аудитории). В зависимости от вектора активности по аналогии с позиции «Другой» решаются те же задачи, только по отношению к группе людей.

Переходной позицией от второй к третьей является позиция Два (максимум три) человека, с которыми я одновременно общаюсь (например, коллеги по работе, клиенты, супруги и т.д.)

4. Позиция «Ситуация»

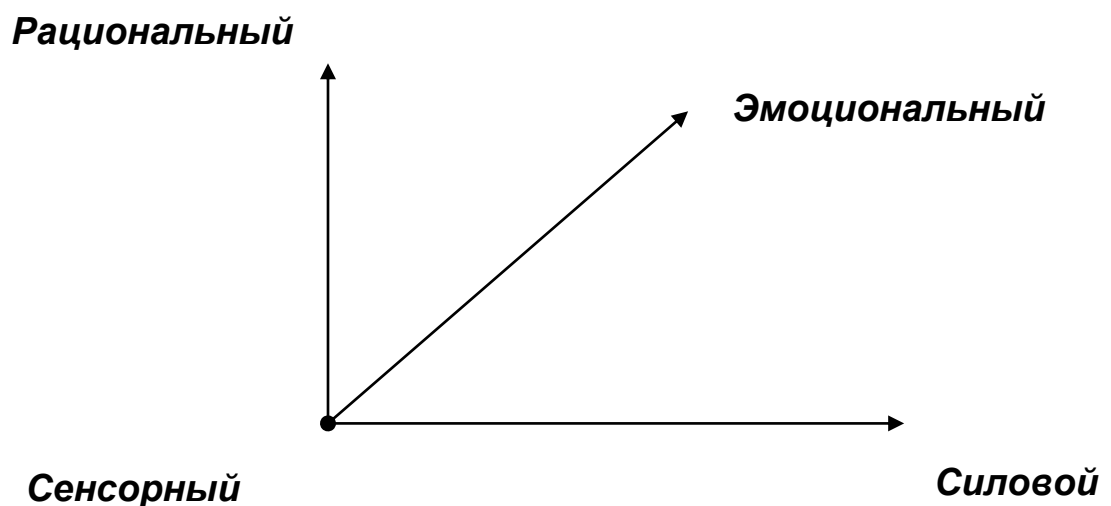
Мое внимание равномерно распределено в объеме какого-либо пространства (комната, офис, зал, улица и т.д.), включая все, что там находится (объекты, предметы, люди и т.д.).

Позволяет достичь максимальной эффективности в получении информации (объемно) и воздействии на ситуацию с целью достижения собственных целей.

5. Позиция «Я в группе»

Является особой позицией, возникающей из качественного и целостного соединения позиций «Я» и «Группа». Позволяет быть максимально эффективным и нужным в группе, выполняя закрепленные за собой функции и задачи и при этом сохранять и реализовывать (внося в группу и ее деятельность) собственную уникальность и личностное своеобразие. Идеально подходит для групповых форм работы, создания успешного коллектива, слаженной и работоспособной команды.

III. Коммуникативные стили



Матрица коммуникативных стилей

Название	<i>Рациональный</i>	<i>Эмоциональный</i>	<i>Силовой</i>	<i>Сенсорный</i>		
				<i>Зрительный</i>	<i>Слуховой</i>	<i>Кинестетический</i>
Задача/ Результат	Объяснить	Вдохновить	Заставить	Показать	Дать услы- шать	Дать почувство- вать (ощутить)
Средства	Логическая ин- формация	Эмоции	Давление	Информация для органов чувств		
Ключевые слова	понимаете знаете во-первых во-вторых из этого следует	отлично замечательно классно прекрасный	надо должны точно однозначно именно это	видите посмотрите яркий цвет оттенки форма вид дизайн	послушайте слышите звучит	чувствовать ощущать комфортно удобно приятно

III Мотивационная матрица

<i>Уровень</i>	<i>Потребности</i>	<i>Ведущий мотив</i>	<i>Ключевые слова</i>	
<i>Идеальные</i>	Духовные	Смысл Сакральность	Смысл Постижение	Служение Наполненность
	Эстетические	Красота Гармония	Красиво Эстетично	Гармонично Пропорционально
<i>Индивидуальные</i>	Саморазвитие	Новизна Творчество	Новое Интересное	Варианты Изменения
	Самореализация	Самостоятельность Самовыражение	Возможности Выбор	Самостоятельно Соответствует
<i>Рациональные (прагматичные)</i>	Функциональные (профессиональные)	Функциональность Польза	Эффективно Оптимально Рационально	Результативно Практично Полезно
	Экономические	Выгода Экономия	Выгодно Экономично Прагматично	Адекватно Недорого
<i>Социальные (общественные)</i>	Признание	Подтверждение статуса Преимущество перед другими	Уважение Элитные Эксклюзивное	Престижно Известное
	Общение	Положительные эмоции Хорошее отношение	Приятно Обворожительно Внимательные	Открытость Забота
<i>Базальные (биологические)</i>	Безопасности	Безопасность Долгосрочность	Безопасно Надежно	Гарантия Долговечность
	Физиологические	Комфорт Удобство	Удобно Комфортно Уютно	Расслабленно Приятно

Применение коммуникативных стилей

Стили	Ключевые слова	Тема
Рациональный	понимаете знаете во-первых во-вторых из этого следует	
Эмоциональный	отлично замечательно классно прекрасный великолепно	
Силовой	надо должны точно однозначно именно это	

Сенсорный	Зрительный	видите посмотрите яркий цвет оттенки форма вид дизайн представьте	
	Слуховой	послушайте слышите звучит тихо беззвучно слышали	
	Кинестетический	чувствовать ощущать комфортно удобно приятно	

ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ОБЩЕНИЕ

I. Коммуникативные технологии

1. Активный диалог

1) **Выяснение.**

Получение от собеседника большого объема информации по интересующей вас теме (вопросу).

2) **Уточнение**

Точечное получение недостающей информации от собеседника.

3) **Обратная связь + Вы-подход.**

Даем понять собеседнику, что мы его видим, слышим, слушаем, понимаем, обращаясь при этом к нему и используя местоимение «Вы».

(Я готов Вам помочь. Я понимаю Ваши опасения. Мы обязательно учтем Ваши пожелания.)

4) **«Вбрасывание»**

Выдаем небольшую, дозированную порцию информации (о себе, своей деятельности, своем предложении, предмете переговоров) и затем задаем вопросы, выясняющие отношение, интерес, заинтересованность собеседника по отношению к тому, что вы сказали.

(Наша компания занимается проведение профессиональных бизнес-тренингов и семинаров. Какие темы для обучения наиболее актуальны сейчас для вашей компании?)

5) **Перефразирование**

Повторение сказанного собеседником своими словами с различной степенью точности – от полного копирования до полного творчества.

(Если я вас правильно понял, то ... Итак, у нас получается, что ... Из сказанного вами следует, что...)

6) **Слова-связки.**

(Да,..., но... Да,..., и... Да,..., и все же...)

7) Резюмирование

Подведение итогов всего разговора или отдельных этапов переговоров (информационных блоков).

(Итак, давайте подведем итоги. Прежде чем перейти к следующему вопросу, давайте резюмируем предыдущий этап разговора.)

Содержание	Активности обучающихся	Образовательные результаты	Время, мин.
Открытие семинара Постановка целей и задач семинара, установка формата работы Сбор ожиданий Определение правил	Предложения с мест, согласование предложений	Навыки группового взаимодействия, согласования мнений и запросов, коллективной выработки правил	40
Общая теория PR	активное слушание, ответы на вопросы ведущего	Участники в интерактивном режиме получают знания соответственно содержанию лекции	55
Упражнение «Ксерокс»	активное слушание, рисование в соответствии с описанием участника группы, анализ результатов выполнения упражнения и обмен мнениями, ответы на вопросы ведущего	Участники актуализируют приемы активного слушания для дальнейшей работе на тренинге	10
Упражнение «Теоретический PR»	индивидуальная работа по подготовке сообщения на заданную	Использование палитры коммуникационных жанров (пропаганда, реклама,	20

	тему для заданной целевой группы, выступления с мест, активное слушание	паблик рилейшнз) для решения одной и той же задачи. Обучение выбору жанра массовой коммуникации в зависимости от задач коммуникатора на основе полученного опыта	
Упражнение «Лодка»	Подготовка в стрессовой ситуации на глазах массовой аудитории краткого личного выступления с целью убедить представителя целевой группы, активное слушание	Осознание участниками существующих у них собственных ресурсов и ограничений коммуникационных навыков. Демонстрация личностно-стилевых стратегий, применяемых для воздействия на аудиторию	45
Упражнение «ЛПС»	активное слушание, работа в парах	Участники познакомятся с личной, профессиональной и статусной позицией в коммуникациях. Получат навык рефлексии позиции, в которой сейчас находится он и другой человек. Отработают приемы перехода из позиции в позицию	40

Упражнение «Мотивационная матрица» мини-лекция	индивидуальная работа по написанию мотивирующего текста для разного уровня потребностей, работа в малых группах по анализу получившихся текстов	Получат знания об уровнях мотивации, видах потребностей, ведущих мотивах и ключевых мотивационных словах. Получат навык формулирования мотивационных предложений и использования мотивационных слов для диагностики потребностей собеседника.	40
Упражнения по работе со страхами перед публичными выступлениями - рациональные - психофизические - психоэмоциональные	Отработка предложенных приемов на практике	Получат знания о разных приемах работы со страхами перед публичными выступлениями. Отрабатывают на практике приемы снижающие уровень страха и формирующие уверенное поведение.	40
Упражнения по отработке невербальной коммуникации Позиция альфа, бета и гамма в коммуникации	двигательная активность: - изобразить пантомимой разные эмоции, - без слов изобразить характерные модели поведения людей во время публичных выступлений;	Получат навыки по уверенной невербальной коммуникации – позы, жесты, мимика. Освоят особенности позиций альфа, бета и гамма в коммуникации.	40

	просмотр и обсуждение отрывка из мультфильма «Маугли»		
Специфика государственного и муниципального PR	активное слушание, фиксация тезисов	Участники в интерактивном режиме получают знания соответственно содержанию лекции	30
Мозговые штурмы в группах: - Зачем нужен PR в муниципалитетах - Целевые группы PR муниципального служащего - Основные проблемы PR в муниципалитете	активное слушание, мозговой штурм, анализ, резюмирование	Навыки работы в малых группах Навыки проведения мозгового штурма Навыки анализа результатов мозгового штурма Выявление и понимание ключевых составляющих специфики PR на муниципальном уровне	40
Упражнение «Личные коммуникации в специфических условиях муниципального PR» - Виды выступлений - Постановка цели выступления - Композиция выступления - Варианты вступления	интерактивная лекция, просмотр и обсуждение роликов о разных видах коммуникации, отработка приемов в микрогруппах	Участники познакомятся с базовыми приемами успешного публичного выступления. Отработают различные приемы работы с аудиторией	110

- Приемы работы с аудиторией - Приемы работы с вопросами			
Технологии обратной связи	активное слушание, фиксация тезисов	Участники в интерактивном режиме получают знания соответственно содержанию лекции	20
Упражнение «Обратные связи»	работа в малых группах (формирование списка возможных каналов получения информации), работа в парах (выяснение интересов контрагента)	Навыки мозгового штурма Навыки работы в малых группах Формирование и освоение списка методик получения обратной связи. Навык личной коммуникации – выявление интересов собеседника. Навык личной коммуникации – выявление интересов целевой группы	20
Медиарилейшнз	активное слушание, фиксация тезисов	Участники в интерактивном режиме получают знания соответственно содержанию лекции	40
Упражнение «Пресс релиз» Обучение принципу перевернутой пирамиды	проектировочная работа в малых группах: подготовка пресс-	Получение навыков соответствия ракурса изложения информации целевой	70

	релиза на заданные темы в соответствии с представленной методикой подготовки релизов, индивидуальные выступления, активное слушание, разбор выступлений групп	аудитории, освоение технологии подготовки релизов, получении практических навыков подготовки релизов, навыки выступления, навыки анализа готовых релизов, понимание типичных ошибок, совершаемых при подготовке релизов	
Упражнение «Пресс-конференция» Принципы продвижения своей информации в процессе взаимодействия с массовой аудиторией, принципы ответа на неудобные вопросы, принципы организации успешной пресс-конференции, модерирование процесса пресс-конференции, подготовка удоб-	проектировочная работа в малых группах, индивидуальные выступления, активное слушание, разбор выступлений групп	Получение навыков групповой проектировочной работы, индивидуального и коллективного выступления. Получение навыков модерирования процесса пресс-конференции, подготовки удобных вопросов	70

ных вопросов. Общие принципы и технологии проведения пресс-конференции			
Социальные сети	активное слушание, фиксация тезисов	Участники в интерактивном режиме получают знания соответственно содержанию лекции	20
Упражнение «В сетях»	индивидуальная проектировочная работа, диалоги в парах	Получение навыков анонимной дистанционной коммуникации, нивелирования враждебных информационных действий, нивелирования троллинга	30
Практика техники безопасности в медиарилейшнз	активное слушание, фиксация тезисов	Участники в интерактивном режиме получают знания соответственно содержанию лекции	20
Типичные ошибки при PR проектировании	анализ результатов предыдущей работы групп, активное слушание,	Участники в интерактивном режиме получают знания соответственно содержанию лекции	20
Карта PR проектирования	активное слушание, участие в обсуждении в большой	Участники наглядно и совместно формируют карту PR технологий и их со-	40

	и малых группах, анализ, резюмирование	ставляющих, осмысливают и структурируют проделанную работу. Получают навыки активного слушания анализа, участия в обсуждении, структурирования, резюмирования.	
Теория PR проектирования	активное слушание, фиксация тезисов	Участники в интерактивном режиме получают знания соответственно содержанию лекции	40
Упражнение «PR стратегия»	работа в малых группах: выделение позиционирования, целевых групп, послания, каналов информирования, выступления	Навыки групповой работы, проектирования по представленной методике, структурирования информации по заданным принципам	40
Упражнение «Муниципальные проекты»	Мозговой штурм: определение тем насущных для муниципалитетов PR-проектов.	Навыки мозгового штурма, групповой работы, резюмирования. Получение списка актуальных для муниципалитетов PR-проектов, направлений PR-работы.	25
Упражнение на понимание PR-проектирования	Проектирование в малых группах	Получение практических навыков PR-	180

	пах: создание PR-проектов на заданные темы по изученной схеме, включая генерацию идеи	проектирования в составе группы, в соответствии с представленной методикой. Поучение опыта креатива и структурирования информации	
Упражнение «Конференция»	активное слушание, фиксирование тезисов, индивидуальные высказывания	Навыки активного слушания, фиксирования тезисов выступающих, формулирования вопросов, выявления позиции контрагента, навыки ведения дискуссии	120
Правила подготовки хорошей презентации	активное слушание, мозговой штурм	Участники познакомятся с основными правилами подготовки успешной презентации	50
Упражнение «Подготовка и анализ презентаций»	анализ плюсов и минусов различных презентаций	Участники приобретут навыки выявления и анализа плюсов и минусов различных презентаций	175
Опыт PR проектирования городов России	активное слушание, анализ, обмен мнениями	Участники получают опыт анализа прецедентов	30