

УПРАВЛЕНИЕ И ВРЪЗКИ С ОБЩЕСТВЕННОСТТА – ЕТАПИ И ТЕХНОЛОГИЯ

Както вече подчертахме в предходните глави на изданието, в съвременното развитие и управление на една организация функциите на връзките с обществеността стават по-всеобхватни и започват да се припокриват и в известен смисъл конкурират с маркетинговите комуникации, управлението на човешките ресурси, рекламата и журналистиката. Всичко това увеличава и разнообразява разбиранията и схващанията за PR. За целта на взаимоотношенията между мениджърската функция и връзките с обществеността, както и управлението на PR за постигане на определени цели е необходимо да се обсъдят някои дефиниции и приемат множество работни определения. В настоящата глава ще се спрем на определения, чиито автори са водещи специалисти в управлението на PR.

Съгласно S. Cutlip, A. Center, G. Bromm: „PR е функция на управлението, способстваща за налагането и поддържането на взаимноизгодни отношения между организацията и публиките, от които зависи нейният успех или провал.“

Очевидно в това определение на американските изследователи се набляга върху мениджърската същност на PR и сходството между природата на връзките с обществеността и управленския процес. Това е факт, защото връзките с обществеността са резултат на високопрофесионална организационна дейност, формираща определено отношение и нагласа на обществеността към личността, фирмата или продукта, а самото управление е целенасочена човешка дейност, която ефективно използва трудовите, материалните, финансовите и интелектуалните ресурси на дадена организация, за да постигне целите, които си е поставила. Известно е, че упра-



влекният процес систематизира и насочва човешките дейности за постигането на определени цели. Това по същество представлява ръководство и напътствие на групи хора за реализиране на организационни намерения. В същото време, за да се постигнат целите, е необходимо добро планиране, организиране, ръководене, мотивиране и контрол на работата и персонала, ангажиран с изпълнението на задачите. Близостта между PR и мениджърските процеси допълнително се проявява и при формулирането на четирите основни фази в стратегическото управление – анализ, планиране, организиране и реализация, контрол на изпълнението. Същите фази съществуват и в управлението на връзките с обществеността.

Други двама американски изследователи и теоретици на връзките с обществеността – Grunig и Hunt, се фокусират върху управлението на комуникацията между организацията и нейната публика. Логично те също проектират разбирането си за PR върху принципите на мениджмънта. Определяйки комуникацията като поведение на индивидуалностите, групите и организациите, авторите обръщат внимание, че всъщност става въпрос за предаване или приемане на съобщения за и от други хора. Те подчертават, че връзките с обществеността съвсем не съществуват заради самите себе си и не обслужват само себе си, а представляват част от управлението на цялата организация от планирането, през изпълнението, до контрола. Следователно PR участват в управлението на информацията и движението на съобщенията както вътре в организацията, така и в управлението извън нея.

В публикациите на R. Harlow относно развитието и теорията на публичната комуникация също много често се използва терминът „управление“ за изясняване на природата, особеностите и динамиката на връзките с обществеността. След анализ на голям обем изследвания и дефиниции Harlow в крайна сметка стига до обобщения извод, че: „Връзките с обществеността са обособена управленска функция, която помага да се установят и поддържат взаимни връзки, разбиране, приемане и сътрудничество между организацията и нейните публики.“



Функциите на връзките с обществеността са описани по следния начин:

– Управление на процесите за решаване на проблеми и спорни въпроси.

– Помощ на мениджмънта за изучаване на общественото мнение и предприемането на съответните действия.

– Дефиниране на отговорността на ръководството към обществените интереси.

– Служи като система за ранно предупреждение, посредством която се предвиждат тенденции в развитието.

– За осъществяване на функциите се използват емпирични изследвания и етични комуникационни методи.

Основните приноси в трудовете на Harlow се отнасят до формулиране на сигналните и прогностични функции на PR, особено в периоди на криза.

В изследвания на D. Wilcox, Ph. Ault и W. Egee (1991 г.) също се открива специалният акцент върху управленската природа на връзките с обществеността. В дефиницията си за PR тримата изследователи наблягат на тяхната управленска функция, свързана с оценяването на обществените отношения, солидаризирането на политиката и процедурите на организацията с обществения интерес и изпълнението на програма за действия и комуникация за печелене на общественото разбиране и приемане.

H. Oxley също е един от авторите, които разглеждат PR като функция на мениджмънта. Той интерпретира връзките с обществеността като дейност, която подпомага ръководството за насочване на организацията в процеса на постигането на нейните цели, което прави невъзможно самостоятелното съществуване на PR. В изследванията си разкрива пет типични задачи, стоящи пред PR:

– Да съветва ръководството по всички вътрешни и външни изменения, които биха повлияли на контактите на компанията с обществените групи.

– Да изследва и изяснява пред ръководството текущите или очакваните настроения на ключовите обществени групи по отношение на дейността на организацията.



– Да действа от името на мениджмънта при планирането и изпълнението на обществените функции.

– Да служи за връзка между управлението и обществеността.

– Редовно да се отчита пред ръководството за всички дейности, които по един или друг начин се отразяват на връзките на организацията с обществеността.

Р. Drucker, един от фундаменталните теоретици на съвременната наука за мениджмънта, също отделя изключително внимание на информацията в процеса на управление. Според него, за да организира служителите си да вършат своите задължения, мениджърът трябва перфектно да умее да предава и приема информационните потоци. Ефективността на мениджъра е в пряка зависимост от способността му да се изразява разбираемо и да бъде възприемчив спрямо посланията, които изпращат към него подчинените му. Анализирайки и характеризирайки модерния мениджър, Drucker се фокусира върху неговата комуникационна функция, която съвпада с уменията на PR специалиста. „Мениджърът е необходимо да владее изкуството да довежда мислите си до съзнанието на другите, както и да разкрива мненията на другите хора“.

Очевидно е, че става дума за комуникативни умения, компетентност и рефлекс, като в тази плоскост понятията „добър мениджър“ и „ефективен комуникатор“ в голяма степен се отъждествяват. Следователно може да бъде обобщено, че съдържанието на мениджмънта е комуникационно взаимодействие, което е насочено към постигане на резултатите, залегнали в самата мисия на организацията. В крайна сметка тясната взаимна връзка между управление и комуникация прераства в появата на понятието „комуникационен мениджмънт“, което по своята същност се определя като съвкупност от процедури, правила, подходи и поведенчески стилове за ефективно управление на определени процеси, противоречия и конфликти в дадена организационна структура.

Основните задачи на комуникационния мениджмънт са следните:

– Да прилага функцията на планирането като стратегически интеграционен механизъм.



– Да организира комуникационната инфраструктура, създавайки обстановка и климат, които са благоприятни за осъществяването на отношения на интерактивност и сътрудничество.

– Да използва комуникативни, социалнопсихологически и регулиращи стратегии, които да мотивират институционалната съпричастност на служителите.

– Да контролира и оценява дейността на организацията чрез интерактивни методи, канали и средства.

Редица проучвания в сферата на комуникациите стигат до изводите, че колкото по-развита и ефективна е технологията на комуникационния мениджмънт, толкова по-сериозни са гаранциите за постигането на целите на организацията и за надеждното решаване на нейните задачи и проблеми.

Основоположник на теорията за управлението на публичната комуникация е Edward Bernays (1935 г.). Неговият управленски модел включва следните елементи:

– *Формулиране на целите.* При формулирането на целта трябва да се изхожда от позицията, при която интересите на организацията и обществените интереси съвпадат.

– *Анализ на отношението на публиката към организацията.* Анализът трябва да се извършва въз основа на представителни материали, позволяващи да се прецени как публиката се отнася към продуктите и услугите на организацията, както и кои действия на компанията и клиента влияят върху това отношение.

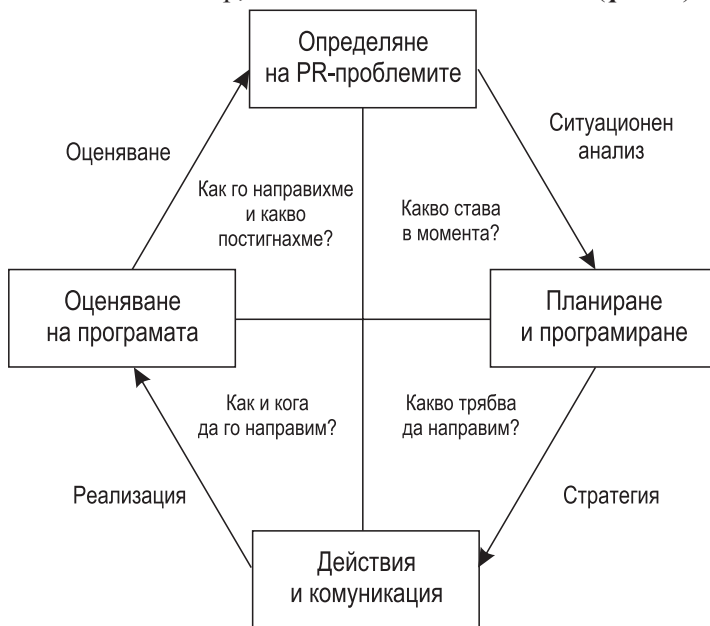
– *Изучаване на данните от анализа.* На базата на анализа се определя подходът към проблема, като се отчита текущата дейност на организацията.

– *Използване на средства за разпространение на информацията.* Когато програмата е утвърдена, тя трябва да се реализира с всички възможни средства, с придържане към принципите за последователност и продължителност.

Още тези първоначални идеи от зората на управлението и организацията на връзките с обществеността показват принципите на единството, аналитичното начало, последователността, реализма,

вътрешната логика, постоянството и не на последно място нещо, което е изключително важно – ангажиментът към взаимния интерес между организацията и обществото.

Съвременните разбирания за управлението на връзките с обществеността и различните етапи от този процес се основават на теорията на Scott Cutlip, Allen Center и Glen Bromm (фиг. 2).



Фиг. 2. Управленски процес на връзките с обществеността
Източник: Effective Public Relations, Cutlip S., Center A., Bromm G.

Управленският процес включва четири основни етапа:

1. Дефиниране на проблемите или възможностите

Този етап включва изследване и наблюдение на знанията, нагласите, поведението на хората, които имат някакво отношение и са засегнати по един или друг начин от действията и политиката на организацията. По същество това е организирана интелектуална дейност, която търси отговор на въпроса какво става в момента.



2. Планиране и програмиране

Събраната информация от първия етап се използва, за да се вземат обосновани решения за програмите, публиката, целите, действията, комуникационната стратегия, тактиките и задачите. На този етап се търси отговор на въпроса въз основа на това, което знаем за ситуацията, какво сме длъжни да направим, да променим или да кажем.

3. Предприемане на действия и комуникация

Включва изпълнение на програмата, осъществяване на комуникация и реализиране на целите, които са индивидуално определени за всяка публика. Въпросите в случая са какво, кога, къде и как сме длъжни да направим и кажем.

4. Оценка на програмата

Последният етап от управленския процес включва оценка на всички предходни етапи – подготовката, изпълнението и резултатите. В хода на изпълнението на програмата е необходимо да се извършат корекции, базиращи се на обратната връзка.

Всички отделни етапи са важни, но процесите започват след събиране и обработка на информацията. Правилната диагностика на проблема и разбирането на същността на първия етап осигурява необходимата информация за изпълнението на останалите етапи.

Неизпълнението на някои от управленските етапи обикновено предизвиква сътресения в бизнес процесите в организацията, които могат да прераснат и в обществен проблем.

Подобен пример за липса на управление на комуникационните процеси и връзките с обществеността представлява реструктурирането на снабдяването на пациентите с лекарствени продукти за лечение на онкологични заболявания от Министерството на здравеопазването през 2011 г.

В началото на годината, чрез заповед на Министъра на здравеопазването, бяха прекратени държавните поръчки за снабдяване с онкологични медикаменти, като отговорностите по тази дейност бяха



прехвърлени частично на НЗОК и частично на държавните болници и онкологични диспансери. PR специалистите от Министерството на здравеопазването не предприеха никакви действия относно планирането и реализирането на комуникационна стратегия с организациите на пациентите и медиите, което очаквано доведе до пациентски протести и множество публикации относно проблеми с достъпността до лечение и липса на медикаменти. Реализираха се и редица съдебни дела на пациенти срещу Министъра на здравеопазването. Това е по-редният пример за изключително важното значение на управлението на PR в социални сфери като здравеопазването.

1. АНАЛИЗИРАНЕ И ОПРЕДЕЛЯНЕ НА ПРОБЛЕМИТЕ – МЕТОДИ

Наблюдението и анализът на социалната среда са първата стъпка от процеса на управление на връзките с обществеността. Уменията да се провеждат компетентни изследвания са от първостепенна важност.

Какво представляват и за какво се използват изследванията на общественото мнение?

Изследването е систематично събиране на информация, за да се опишат и разберат ситуацията и да се проверят направените изводи за аудиторията и последствията от PR дейността. Следователно научният подход на методично и систематично изследване е основата на ефективното планиране на връзките с обществеността.

Процесът на анализиране и определяне на проблемите стартира с оценка на нещата, които не се развиват нормално, или оценка на ситуацията, която може да се промени. Систематичното изследване изпълнява задачата да се опишат в детайли измеренията на проблема, факторите, които могат да допринесат за неговото облекчаване, и засегнатите от ситуацията хора.

Структурираната информация за фактологичната картина, отнасяща се до определен PR казус, се нарича ситуационен ана-



лиз. Анализират се структурите и процесите в отделните организационни единици, които са свързани с проблема. Вътрешният ситуационен анализ включва още комуникационен одит – систематично документиране на комуникационното поведение. Целта е да се установи по какъв начин организацията комуникира със своите публики.

Според PR теоретика J. Корес (1982 г.) комуникационният одит представлява пълен анализ на организационните комуникации – вътрешни и външни. Целта е да се очертае картината на комуникационните потребности, политиката, практиката, възможностите за развитие, да се осигурят необходимите данни, за да бъдат информирани топ мениджърите за икономическите разчети на решенията и за бъдещите цели на организационната комуникация.

Другата съществена част от вътрешните аспекти на ситуационния анализ е постоянно да се осъвременяват наличните организационни данни. Този подход осигурява не само съществена информация, но и необходимите идеи за планиране, позициониране на изявления и продукти, фокусиране на маркетинговите комуникации и др. Например всеки медицински представител на фармацевтичен производител съставя и поддържа индивидуален файл за всеки свой клиент, който попълва с ключови фрази и впечатления след всяка комуникация с него. След анализа на информацията за по-дълги периоди от време могат да бъдат направени изводи, които са убегнали от полезрението при една индивидуална среща. Този подход е изключително полезен при планирането и позиционирането на комуникацията и целите преди следващата визита.

Освен върху вътрешните, ситуационният анализ се фокусира и върху външните фактори. Стартова точка почти винаги се оказва преглед на историята на проблемната ситуация. Анализът е свързан с детайлно изучаване кой действително е включен и как. Процесът на идентифициране на участниците се нарича анализ на субгрупите, които представляват целевите публики. Едва ли е възможно да се поставят цели за всяка отделна публика, ако не е известно какво тя знае, какво е нейното мнение, какво е поведението ѝ. Без детайл-



но познаване на целевите публики е невъзможно да се набележат и развият действията и комуникационните стратегии. Следователно изследването трябва да даде отговор най-малко на четири въпроса:

1. Колко и кои хора могат да използват получената информация?

Известно е, че една комуникация е ефективна, когато получателят вижда полза от информацията. Върху този постулат се изграждат и уменията за комуникиране на медицинските представители, които са обучавани, че трябва да превръщат предимствата на лекарствените продукти, които представят, в ползи за клиентите си – лекари и пациенти.

2. Какъв тип информация използват хората?

Познаването на нуждите от определен тип информация повишава многократно ефективността на комуникацията. Установяването на нуждите на клиентите също е основополагаща теза и в маркетинговите комуникации.

3. Как се използва информацията от публиката?

Различните хора използват информацията по различен начин. Получателите на информацията я смятат за полезна само когато тя се отнася до специфични теми, действия или планове. Обобщената информация много рядко може да бъде от полза. Следователно всяка комуникация и информация трябва да бъдат специфично позиционирани.

4. Каква е перспективата за използване на информацията?

Всеки PR специалист трябва да разбере как целевата публика гледа на себе си и как определената ситуация ѝ въздейства.

В теорията на J. van Leuven (1981 г.) за съобщението и селекцията на медията ясно е показано разбирането за особеностите на субгрупите (целевите публики). Основните изводи са:

– Потребителят селективно използва медията и съобщенията, предназначени за него, като изхожда от личностния си инте-



рес. Например съсловната организация на лекарите реагира много остро на предложенията за нормативно въвеждане на генерични прескрипции на лекарствени продукти, които биха засегнали маркетинговите взаимоотношения между лекари и фармацевтични производители.

– Реципиентът привнася собствени значения към селектираните съобщения. Подобен пример са протестите на фармацевтите през 2011 г., които стачкуваха срещу законопроект, даващ възможност на хора без фармацевтично образование да продават козметични продукти в аптеките. Недоволството на фармацевтите беше свързано със заплахата за собствените им работни места, въпреки че законопроектът не предвиждаше фармацевтични и медицински продукти да се отпускат от неспециалисти.

– Поведението на потребителя рефлектира върху очакваното бъдещо състояние на комуникацията, като предварителната мотивация, намеренията и усилията също влияят.

Следователно можем да заключим, че разбирането на целевите групи помага да се идентифицират техните информационни потребности и нужди. Изследването на комуникационните им навици и предпочитаните от тях медии подпомага PR специалистите да определят по-точно и ефективно стратегията за доставка на съобщенията.

Например при проведено проучване сред лекарите е установено, че когато се поднасят факти и информация за медицински открития, тя се приема за достоверна, ако се цитират публикации в научни издания като *Lancet* или *Circulation*. Ако се предлага информация за качеството и достъпността на медицинските услуги на определена болница, тя се приема за най-достоверна, когато се предава от пациент на негов познат. Същото се отнася и за здравноосигурителните услуги и пакети на доброволните фондове. Когато обаче става въпрос за епидемиологична заплаха, най-влиятелно е мнението на националните експерти, изказано по електронните медии.

Основните елементи на ситуационния анализ обобщено са представени в *табл. 3*.

Табл. 3. Съдържание на ситуационния анализ

Вътрешни фактори	Външни фактори
1. Формулиране на мисията на организацията, вътрешни норми, история и структура	1. Анализ на материалите, появили се в медиите – вестници, списания, специализирани бюлетини, радиопредавания, телевизионно покритие
2. Описание и история на програмите, продуктите и услугите	2. Списък на медии, репортери и журналисти, отговарящи за новините и статиите, свързани с проблема
3. Статистика на ресурсите, бюджета, състава, продажбите и печалбите	3. Основна информация за групите и хората, които имат позиция по проблема, споделят грижите на организацията и проявяват интерес, включително контролираните медии
4. Формулиране на политиката и процедурите, имащи отношение към проблемната ситуация	4. Списък и основна информация за групите и хората, които се противопоставят на организацията, оценка на интересите им и позициите по проблемната ситуация, включително неконтролираните медии
5. Основни изявления на ключовите служители за ситуацията	5. Оценка на резултатите от изследване на общественото мнение, имащи отношение към организацията и проблемната ситуация
6. Описание на подходите на организацията за справяне с текущите проблеми	6. Списък на държавните агенции, законодателни и други органи с регулаторна и законодателна власт, въздействащи на организацията и проблема
7. Списък и характеристики на организационните вътрешни специални групи	7. Анализ на регулативните норми, закони, референдуми, законопроекти, официални публикации и отчети
8. Списък на медиите в организацията – двустепенен поток за комуникация с вътрешните групи	8. Анализ на публикуваните изследвания и теми, имащи отношение към проблемната ситуация

Детайлният анализ на вътрешните и външните фактори, въздействащи на определена ситуация, осигурява необходимата информация за оценка на силните предимства на организацията (S), слабостите ѝ (W), идентифициране на възможностите (O) и заплахите (T) от външната среда. В практиката този подход за ситуацио-



нен анализ е известен като SWOT анализ. В посочените аналитични рамки могат да бъдат предприети няколко типа стратегии:

1. **SO стратегия.** Основава се на силните предимства на организацията с цел получаване на ползи от външната среда.

2. **ST стратегия.** Също се базира на силните организационни предимства, които в този случай се противопоставят на заплахите от външната среда.

3. **WO стратегия.** Опитва се да минимализира организационните слабости и да се извлекат определени предимства.

4. **WT стратегия.** Целта е да се минимализират както организационните слабости, така и външните заплахи.

В теорията за ситуационния анализ съществуват и други техники за обработка на данните, като force-field анализ, полевия анализ и др. В крайна сметка всички стратегически решения се съсредоточават върху неутрализиране на негативните въздействия и усилване влиянието на позитивните.

Важно място във всеки изследователски процес заемат възможните методи за реализацията му. В случая с PR изследванията методите могат да бъдат разделени на две големи групи:

1. Неформални (оценъчни) методи

Въпреки силното развитие на социалните научни методи за изследване, приложими при връзките с обществеността, все още преобладават неформалните методи. Ако са подбрани правилни методи за разкриване и изследване на проблемната ситуация, способите за тестване на изследването и програмните стратегии, неформалните методи могат да бъдат ценни. В случай, че резултатите се използват за планиране и оценка на програмите при условие, че данните са представителни само за целевите публики, тогава тези методи са неправилно подбрани. Видовете неформални методи могат да бъдат:

– Лични контакти

Те са особено важни за PR специалистите, когато трябва да вникнат, разберат и оценят конкретна специфична ситуация. Например, когато преобладава неудовлетворение на пациентите от



предоставяните здравни услуги в една болница, е подходящо PR специалистът да влезе в ролята на пациент и да получава няколко дни информация от първа ръка.

В други случаи специализираните конгреси, изложби и професионални срещи също осигуряват подходяща възможност за осъществяване на лични контакти, вникване в ситуацията и придобиване на знания. Обратната връзка при персоналната комуникация е необходимо да се насърчава, развива и разпространява.

Например един мениджър на болница е необходимо да има час на отворени врати поне един път седмично за пациентите. Така те ще получат възможност да споделят своите проблеми, тревоги и причини за неудовлетворението си.

– Ключови фигури, разполагащи с информация

Този метод се явява разновидност на личните контакти. При него съществува възможност за селектирано интервюиране на лидери и експерти с необходимите знания по проблемния казус. Интервюто се провежда под формата на дискусия с отворени и затворени въпроси, при която индивидите се насърчават да говорят за проблема или резултатите, като използват специфична за случая терминология. Базата на тези разговори с ключови фигури в отделни области са специалните им знания за проблема и възможността да представят друга гледна точка. По дефиниция обаче тяхното мнение не води до появата на последователи. Предимството на този тип дълбочинни интервюта е, че често се получават предварителни сигнали по важни проблеми. Например при реструктурирането на снабдяването с лекарствени продукти за лечение на онкологични заболявания през 2011 г., специалистите на Асоциацията на фармацевтичните производители предупредиха за два основни проблема – повишаване на цените и забавяне на доставките, поради големия брой диспансери и изискванията на Закона за обществените поръчки. През месец февруари ръководството на Министерството на здравеопазването игнорира тези предварителни сигнали за проблеми, но три-четири месеца по-късно беше принудено да признае



за проблемите пред пациентските организации при обяснението на забавените доставки на медикаменти и прекъснатото лечение на част от пациентите.

– Фокус-групи и граждански форуми

Това е относително по-бърза процедура за идеи и обратна връзка с изследваните групи, която включва елементи от метода на персоналните контакти и получаване на информация от ключови фигури.

Строго структурираните фокус-групи с фиксиране на техните реакции и мнение чрез видеозапис се използват често както от PR, така и в маркетинга при изследване на потенциалните клиенти. Важен момент при този метод е ефективният посредник, който е професионалистът, водещ интервюто, наречен модератор. Специалистите по PR използват фокус-групите и гражданските форуми, за да установят как хората реагират на направените предложения и да съберат полезна информация за подготовка на въпросник, който да се използва при изследването. От значение е как се провежда дискусиата от страна на модератора. Неговият подход и поглед към провежданата сесия е своеобразен филтър, през който преминават субективните възприятия и интерпретация. Обикновено не се препоръчва получените данни от този метод да заместват резултати, събрани от научноселектирани извадки. Основна функция на подхода е с помощта на формални изследвания да се идентифицират и изследват резултатите, необходими за по-нататъшни проучвания. Целта е да се проверят програмните стратегии, преди да се тества цялото поле на действие.

– Консултативни бордове и комитети

В частност този метод намира приложение при подготовката на дългосрочни програми и решаване на стратегически проблеми. Често се използва от фармацевтичните производители, като консултативните бордове изказват мнението си по въпроси и стратегии, свързани с развитието на продуктите и позиционирането на терапевтичните цели. Използването на подобен метод за изследване



с помощта на бордове и комитети е продиктувано от мотивацията да се намерят подходящи начини и указания за подготовка на определени действия. Организациите с идеална цел също използват този подход, за да се допитат до професионални PR комитети и да си осигурят определени експертизи. Здравноосигурителният бизнес в развитите икономически страни също създава консултантски комитети и бюра, за да се улесни обратната връзка с притежателите на полици и да се отговори на някои искания и проблеми.

Трябва да се има предвид, че консултативните комитети осигуряват подходяща информация и направления за действие, но те не могат да заместят формалните методи за изследване на мнението и реакциите на публиките. Те обаче осигуряват ефективни форуми за публични дискусии, засилва се взаимодействието между различни групи и участието им при решаване на проблемите. Следователно това е една оценъчна техника, която се използва, за да се подкрепят с информация и данни формалните методи.

– *Обществен защитник (омбудсман)*

Терминът *ombudsman* възниква за пръв път през 1713 г., когато шведското правителство създава подобна служба. В България омбудсман придобива популярност като обществен защитник след формалното му нормативно въвеждане през 2006 г. с чл. 91а от Конституцията на Република България.

Интересното развитие на функциите на омбудсмана в икономически развитите страни превръща понятието в структура, която се занимава с проблемите на вътрешните публики на една организация – съблюдава и контролира организационните практики, също така съдейства за разрешаването на спорове между организацията и нейните служители. Например всяка голяма университетска болница, като *Texas Heart Institute, Harvard Medical School, Mayo Clinic* и др., имат в организационната си структура омбудсман, който се занимава с проблемите на лекари, пациенти, студенти и друг медицински персонал. В България към 2011 г. все още не съществува организация, която да има собствен омбудсман, занимаващ се с вътрешните организационни проблеми.



Задачата на омбудсмана е да анализира проблемите и да направи препоръки за определени действия с цел да подобри качеството на управление и да се отговори на индивидуалните жалби на хората.

В изследванията на известния теоретик D. Rowad (1968 г.) на концепцията за омбудсман, се стига до извода, че съществуват два типа служители. Първият е най-близък до оригиналната теория за омбудсмана и се занимава с анализиране и решаване на проблемите на хората. Вторият парира проблемите с основна цел да се защити бюрокрацията и да се създаде илюзията за обществена отговорност на организацията. Първият тип класически омбудсман разполага с власт и е независим при предприемане на съответните действия, свързани с оплакванията. Ефектът от неговата работа е, че на по-късен етап се подобрява комуникацията и се търсят ефикасни подходи за решаване на проблемите.

Този метод за неформален анализ обаче разчита на хора, които търсят възможности да придадат по някакъв начин публичност на своите проблеми и чувства. Извадката в случая се е самоселектирала. Информацията, събрана от назначените служители по оплакванията, може да не описва достатъчно точно разпространението на проблема и безпокойството на големи групи хора, но впоследствие се оказва много полезна.

– Анализ на телефонните линии

Подходът за получаване на пространна информация от така наречените „горещи телефонни линии“ е достатъчно разпространен и познат и служи за осигуряване на действителна обратна връзка за наблюдение на интересите и загрижеността на различни публики. Методът е широко разпространен в здравеопазването. Използва се както от фармацевтичните компании за поддържане на системата за фармакологична бдителност (доклади и сигнали на лекари за нежелани лекарствени реакции), така и от болници и здравноосигурителни дружества за проучване на нивото на удовлетворение на пациентите (сигнали и оплаквания от пациентите, свързани с медицинското обслужване).



Обажданията осигуряват не само възможности на фирмата да отговаря на загрижените потребители, но и обезпечават актуална информация за разбиранията, реакциите и очакванията на публиката. Например специалният център на GE, един от най-големите производители на медицинска апаратура, приема ежедневно повече от 6000 обаждания. Този пример красноречиво показва, че корпорацията е осъзнала важността на връзките с обществеността и осигурява директни отговори на въпросите на свои клиенти и потребители, което във времето е превърнато и в едно от основните ѝ конкурентни предимства.

Някои организации използват този метод, когато искат да получат отговор на определени въпроси от служители. Например болниците по такъв начин си осигуряват информация за оплакванията на пациентите и техните семейства. Други здравни заведения използват свободните телефонни номера, за да предложат помощ на пострадали и да проверяват как се е развил здравният проблем. Организации с идеална цел също използват анализите на телефонните запитвания, за да проследят интересите на специалните групи. Например изследване на M. Davids сочи, че Американският червен кръст е провел анализ на повече от 1700 позвънявания за болестта СПИН, за да определи информационните потребности и по-точно какви съобщения да бъдат изпращани към отделните групи. Като допълнение специалистите по планиране научили, че много хора не разбират някои думи и изрази, използвани в образователните програми, свързани със СПИН. На основата на анализите на телефонните обаждания специалистите разбрали на кои въпроси да се отговори ясно и кои от използваните термини трябва да се заменят.

Конкретният анализ на телефонните обаждания е в състояние да осигури предварителна информация за оценка на потенциални проблеми или на общественото мнение по някои въпроси. Едно от предупрежденията на PR специалистите е, че с помощта на подхода могат да се открият проблемите и да се види мнението на хората, но не може да се установи важността на проблемите и да се определи тяхната приоритетност. Не е възможно да се регистрира и мнението на всички публики, с които контактува организацията.



– *Анализ на пощата*

Това е икономичен способ за събиране на информация чрез периодичен анализ на получаваната поща. Кореспонденцията със специалните групи показва сферите на одобрение и неодобрение, а също така и информационните потребности.

Изследвания на различни учени в сферата на връзките с обществеността стигат до изводите, че писмата са по-скоро критични, отколкото хвалебствени. И те, от една страна, могат да служат като ранно предупреждение за недостатъците и проблемните отношения, но от друга страна, нямат отношение към съвкупното обществено мнение. Дори не могат да регистрират отношението на специфичен сегмент от публиката.

Следователно се налага мнението, че писмата от гражданите отнемат много време и не са представителни за цялата публика, но не трябва да се забравя, че те осигуряват и спечелват последователи на компанията. От тази гледна точка гражданите, които пишат писма, и служителите, които анализират телефонни обаждания, осигуряват ранна предупредителна информация и сигнали за ситуации, които изискват по-задълбочено внимание. Следователно данните, които се осигуряват от двете проучвания, служат като база за организиране на формални изследвания.

– *Онлайн източници*

Новите технологии в комуникациите създават нови възможности за хората да коментират както себе си и околните, така и различни организации, казуси и събития. Повечето PR специалисти вече наблюдават какво се говори за техните организации в интернет пространството. Анонимната възможност за изразяване може да се демонстрира чрез груби, често и вулгарни изявления, но опитните специалисти винаги могат да извлекат същината на проблемите и възникналите конфликти. В този смисъл изследователите А. Jackson, U. Stoakes (1997 г.) формулират термина „тъмната страна на интернет“, където разпространяването на невярна и подвеждаща информация може да доведе до сериозно нараняване и отблъскване



на целева публика, особено когато тя не е подготвена. Те препоръчват на PR специалистите внимателно да следят интернет пространството, за да предотвратят евентуални „киберкризи“, защото слухове и информация, породени в интернет, често си пробиват път към печатните и електронните медии още преди организацията да е разбрала за съществуването им.

Онлайн източниците са неформални и не могат да служат за определяне на общественото мнение, но наблюдаването им може да помогне на PR специалиста да се включи в растящите канали на интерактивна комуникация и да се намеси и влияе върху виртуалните разговори.

– *Специализирани отчети*

Редица организации разполагат със свои представителства в различни географски региони, чиито търговски агенти са обучени да контролират и наблюдават клиентите и да докладват. На този принцип са организирани мрежите от маркетингови представителства на фармацевтичните производители, които чрез своите медицински и търговски представители изучават, контролират и ръководят нагласите и поведението на потенциалните си клиенти – лекари, фармацевти, пациенти, здравни заведения. По този начин медицинските представители са очите и ушите на фармацевтичния производител. Изучаването на организационните комуникации и информационните потоци показва, че има тенденция подобни представители да се превръщат в незаменим източник на информация за своите началници. Затова всеки мениджър трябва да създаде такава вътрешна организация, която да позволява отчетите и докладите на представителите да достигат директно до личностите, разполагащи с власт и възможности да разрешават проблемите.

Сравнителните изследвания на подобен тип информационни канали показват, че субективните отчети и анализи на регионалните представители могат да служат само като предупредителни сигнали, че нещо става и изисква по-задълбочен поглед и изследване, но не представляват обективна представителна извадка за нагласи-



те и намеренията на определен клиентски сегмент или заинтересована публика.

2. Формални методи за изследване

Те са предназначени да събират информация и данни с помощта на научнообосновани и представителни извадки. Проучванията на някои изследователи на формалните методи достигат до извода, че съществува реална опасност PR специалистът да се привърже в по-голяма степен към метода на изследването, отколкото към поставената цел.

Формалните методи са полезни само когато изследователските въпроси и цели са формулирани ясно, преди да е стартирало изследването. Коректен е всеки подход, който може да осигури данни, описващи ситуацията или феномена, и същевременно осигурява точност на резултатите и толерантност към грешките. Посочените подходи позволяват още да се използват определени статистически данни. При употребата на данните от представителните изследвания е необходимо да се оценят поточно характеристиките на групата. Следователно системните формални методи дават възможност на специалистите да направят точни изводи за публиката, основаващи се на събрани данни от научнопредставителни извадки.

Добрите мениджъри на връзките с обществеността знаят как да използват различните видове формални методи и статистики.

– Вторичен анализ и онлайн бази данни

Съгласно теорията за вторичните анализи на D. Stewart, M. Kamins (1993 г.) „да провеждаш изследване, не винаги означава да събираш и обработваш данните сам – вторичният анализ използва резултати и данни, обработени от някой друг, често за други цели“.

В медицинските социални и клинични изследвания вторичният анализ най-често се нарича метаанализ и използва първичните данни от множество други проучвания с цел доказване на обобщени изводи и заключения.



Онлайн проучванията вече се превръщат в лесно, бързо и ефективно средство за изследване на определена тема. В случая е необходима интуиция, за да се организира и проведе изследване върху публикувани вече данни и резултати от автори, които са се интересували от темата в предходни периоди. Най-бързоразвиващ се подход за събиране на информация е абонаментът за специализирани издания и онлайн данни по целевата тема.

– *Контент-анализ*

Представява съвкупност от приложени системни процедури за обективно определяне и анализ на действително съобщеното в медиите. Основните теоретици на метода са G. Stempell, B. Westly (1981 г.) и R. Weber (1985 г.).

Анализът на печата и прегледът на съобщенията в електронните медии са главната база на контент-анализа.

Основната цел на метода е да показва какво точно е публикувано или излъчено като съдържание, без да анализира кой и как го е прочел или чул.

Следователно контент-анализът не осигурява данни до каква степен аудиторията разбира и вярва на съобщението.

Разрастващите се PR фирми на българския пазар предлагат на своите клиенти да оценяват резултатите, като им осигуряват услуги под формата на контент-анализ на масмедии. Важно е да се отбележи, че контент-анализът, провеждан системно и обективно, е в по-голяма степен формален метод на изследване, отколкото неформален.

Основната разлика в двата метода е представителността на селектираните медии и подходите, използвани за измерване и интерпретиране на резултатите.

– *Изследвания на общественото мнение*

Най-често се използват анкети по пощата или лично интервю. Адекватността на двата способа зависи от извадката и процедурите за структурирането, от подготвените въпроси и от това как се задават на изследваните лица.



Предимствата на анкетите по пощата са: спестяват време и пари, удобни са за респондентите, които сами определят кога да отговорят на въпросите, осигуряват анонимност и възможности за стандартизирана обработка, не зависят от пристрастията на интервюиращия. Разбира се, методът има и недостатъци – изследователите нямат контрол кой отговаря, както и нисък брой на отговорилите. Подготовката на анкетата се базира на случайна и представителна извадка, но въпреки това няма сигурност, че всички отговорили са представителни.

Вариант на анкетата по пощата са специалните страници под формата на анкети, включени в специализирани издания. Предимствата на този вариант са, че се достига по-лесно до целевата публика и относителният дял на отговорилите е малко по-висок.

Другият метод за изследване на общественото мнение е персоналното интервю (лице в лице). Той осигурява на изследователите по-голям контрол върху извадката, по-голяма гъвкавост по отношение на респондентите, по-голям контрол над условията при задаването на въпросите, както и възможността да се наблюдават и записват реакциите, които въпросникът не би могъл да покрие. Недостатъците включват високи разходи, тенденцията респондентите да отговорят на някои въпроси по различен начин, когато са лице в лице с интервюиращ (неискреност), по-ниско ниво на анонимност, по-голямо затруднение да се достигне до целевите респонденти, както и негативно отношение към изследванията, останало у респондентите вследствие на погрешната им употреба и интерпретация от непрофесионални интервюиращи.

Един от най-важните аспекти на персоналното и телефонното интервю е, че интервюиращият може да повлияе върху получаването на информацията. Затова обучението и тренировката на провеждащия интервюта са от съществено значение за обективността на резултатите.

Телефонните интервюта са бърз и финансово ефикасен начин за изследване, които гарантират анонимност на респондентите. Основните проблеми са често срещана липса на актуална информация



за телефонните номера на целевите респонденти, както и много високият относителен дял на откази за включване в изследването. Това прави много трудна задачата да се получат представителни извадки.

Разпространен вариант на телефонното изследване са компютърно асистирани телефонни интервюта. С този метод интервюиращият може да въвежда получените отговори направо в компютърната програма, която позволява автоматично пропускане на някои въпроси или задаването на допълнителни в зависимост от това как респондентът е отговорил на филтриращи въпроси.

Друга вариация на телефонното интервю е интерактивният гласов отговор – респондентът се обажда на предварително посочен номер във време, което му е удобно и отговаря гласно на въпроси, задавани от компютър.

С развитието на съвременните комуникационни възможности, повечето PR специалисти разглеждат онлайн изследванията като неизбежното бъдеще на проучванията. Предимствата на онлайн изследванията дават по-голямо удобство за респондентите, както имат и по-голяма ефективност за изследователя, който може да разчита на компютърните програми да превеждат автоматично данните в цифрова форма.

Другият тип интервю е интервюто по домовете. Понякога то се оказва по-гъвкав и по-съвършен метод. И при него обаче подготовката на интервюиращия е от първостепенна важност.

Подходът на комуникация „лице в лице“ през последните години намира широко приложение и в маркетинговите дейности.

Специфично приложение представлява „mystery shopping“, което се използва за оценка най-вече на предоставени услуги, като интервюиращият се преобразява в клиент.

Например подобно изследване на качеството на предоставените услуги в българските аптеки беше проведено в началото на 2011 г. Обобщените резултати показват, че в преобладаващия случай хигиената и външният вид на аптеките са на добро ниво (в 87% от случаите), вътрешната организация (място за изчакване, нали-



чие на информационни брошури, апарат за питейна вода или предлагане на допълнителни услуги, като измерване на кръвно налягане) е на задоволително ниво (в 52% от случаите), но персоналната комуникация с фармацевта (посрещане, представяне на продукти, препоръки за приемане на медикамента, предупреждение за вредни лекарствени взаимодействия, финализиране на продажбата и изпращане) е на незадоволително ниво, предизвикващо неудовлетворение, граничещо с раздразнение на пациента (в 63% от случаите). Анализът на тези резултати показва ясната необходимост от обучението на фармацевтите в комуникационни и маркетингови умения.

За да бъдат обективни и сигурни изследванията на общественото мнение, е необходимо да се използва смесена извадка за населението. Ако проучването е предназначено да установи как хората си променят мнението с времето и да се проследят определени процеси, панелното изследване може да се окаже най-добрият подход. При него особеното е, че едни и същи респонденти се интервюират няколко пъти, докато трае самото изследване, като се приканват да попълнят серия въпросници по фиксирани теми или от тях се изисква да си водят дневник за периода на изследването. При този подход се очертават два проблема – респондентите могат да откажат по-нататъшно участие или могат да се окажат прекалено чувствителни към резултатите от изследването и да проявят висока доза субективизъм.

Обобщено казано, формалните изследователски подходи следват определени научни правила, използват представителни извадки и се придържат към някои системни процедури. В хода на проучването се прилагат техники за измерване на резултатите и се анализират данните. Необходими са и други умения, основаващи се на специализирани знания. Провеждането на формални изследвания изисква определено образование и практика. Трябва да се знае, че формалните изследвания са незаменими с други видове анализи и помагат на практиците точно да опишат реалността.



2. ПЛАНИРАНЕ

След като PR проблемът или възможностите за развитие са определени чрез изследвания и анализи, специалистите трябва да подготвят стратегия и тактика за разрешаване на проблема и да извлекат полза от появилите се възможности. Този процес е свързан със съответното планиране, в хода на което трябва да се вземат предвид основните стратегически решения и да се реализират начертаните планове.

На практика управленските етапи на връзките с обществеността напълно съвпадат с етапите, свързани с управлението на маркетинга. Казано накратко – и двата процеса се състоят от проучване, планиране, реализация, контрол и оценка на резултатите.

Ефективността на предприетите PR действия и комуникация зависи изцяло от правилното планиране на процеса. Редица проучвания, сред които тези на D. Dozier и L. Grunig, сочат, че PR специалистите допускат често срещана грешка да се занимават с псевдопланиране, т.е. занимават се с отразяване на нанесените удари, като не отделят време за подготовка на планове.

Водещите PR специалисти, за да бъдат ефективни в планирането, трябва да развиват умения за стратегическо мислене. Стратегическото мислене е свързано с прогнозиране или предсказване на бъдещото състояние и определяне на факторите и силите, които могат да въздействат позитивно или негативно.

Съгласно дефиницията на S. Robbins (1990 г.): „Стратегията може да бъде определена като детерминанта на дългосрочните цели и задачи на организацията и избор на определен курс за действие и разпределение на необходимите ресурси за изпълнение на предварително поставени цели.“

Надеждните данни, осигурени от изследването, са основата на стратегическото планиране и постигане на ефективни връзки с обществеността.

Стратегическото планиране на връзките с обществеността включва вземане на решения за определяне на програмните цели



и задачи, изграждане на съответните политики и правила за действие и селектиране на подходящи стратегии. В случая е важно да се търси връзка между цялостните програмни цели и поставените задачи за всяка публика със съответните избрани стратегии. Ключов елемент е подборът на стратегии, за да могат да се реализират и обезпечават съответните резултати. Процесите на планиране и програмиране включват следните стъпки:

1. Определяне на ролите и мисиите на организацията в съответната сфера на дейност.

2. Установяване на ключови резултати по отделни направления. На този етап се определя точно къде да се инвестират време, енергия и финансови средства.

3. Точно идентифициране и определяне на индикаторите за ефективност. Следователно трябва да се определят онези измерими фактори и елементи, чрез които ще се докаже степента на постигане на целите.

4. Определяне и поставяне на задачите. Посочват се резултатите, които трябва да бъдат постигнати и индивидуалните отговорници, на които се възлагат.

5. Подготвя се план за действие. Набелязват се начините и подходите за постигане на целите:

– Установяване на последователност от действия за реализация на целите;

– Определя се необходимото време за постигане на целите;

– Оценяват се необходимите ресурси за реализация на целите;

– Отбелязват се отделните отговорници за изпълнението на задачите;

– Експерименталният план се ревизира и тества за потребности, интереси и приоритети.

6. Осигуряване на контрол върху ефективността при изпълнението на задачите.

7. Определяне на организационната структура и комуникации, чрез които ще се постигне разбиране и изпълнение на предходните стъпки.



8. Осигуряване на съгласие сред всички ключови специалисти по отношение на потребности, които могат да възникнат при отделните действия, избора на подход и хора, както и действията, които ще се предприемат незабавно.

Както всяка организация има своя мисия, така и PR програмите също имат формулирани мисии. Разбира се, мисията на организацията и връзките с обществеността не могат да си противоречат.

Официалната мисия и организационните цели, задълженията, ценностите и социалната отговорност играят важна роля в PR.

Първо, те задължават организацията да бъде отговорна за своите действия, което представлява специфично средство за публичност и комуникация. Второ, изразените по такъв начин нагласи и отношения осигуряват рамка, която е необходима за формулиране на целите и задачите на PR, за определяне на бюджета, за подбор на таланти, за подготовка на съответните програми и оценка на въздействието им. Следователно мисията на PR е да подпомогне институцията при изпълнение на целите и се заключава в следното:

1. Да събира и анализира информация за променящите се мнения, знания и поведения на ключовите публики и специални групи.

2. Да играе ролята на основен източник за информиране на ръководството на организацията и да се превърне в официален канал за комуникация между организацията и нейните публики.

3. Да осигури съществена информация, мнения и интерпретации за поведението на публиките към организацията и да ги направи чувствителни към нейната политика и действия.

4. Да координира дейностите, които имат ефект върху организационните взаимоотношения с тези аудитории и специални групи.

За да се реализират тези дейности и да се изпълни мисията на организацията, поставените цели и задачи трябва да бъдат измерими. Тогава PR се превръща в част от мениджмънта на организацията.

Подготовката на плана за PR мероприятията все още не е гаранция за успех, но увеличава шансовете за успех.

Както вече споменахме, често PR специалистите пропускат етапа на планирането, като основните доводи са:



– Нямаме достатъчно време. Очевидно някои се справят трудно и с планирането на времето си, и с работния си график.

– Планирането е излишно при толкова бързо променящи се обстоятелства. По принцип планирането е процес, осигуряващ възможност да се осветлят променящите се обстоятелства и не изисква много средства.

– Основната отговорност е към резултатите, а не към планирането. Тази погрешна ориентация на PR специалистите към непосредствените дейности, вместо към стратегическото планиране, много често води до незадоволителни крайни резултати.

– Отлични резултати се постигат и без планиране. Анализът на няколко проучвания стига до извода, че кратковременните успехи могат да се превърнат в провали, ако ситуацията се промени.

Всяко PR планиране в крайна сметка трябва да включва написване и приемане на конкретна програма, както и планиране на нейното изпълнение. Следователно можем да заключим, че провалът в планирането е много вероятно да се превърне в планиран провал.

Програмата за връзки с обществеността трябва да съдържа няколко задължителни структурни елемента:

1. План на програмата

Изследователският процес включва четири аспекта от ситуационния анализ:

– *Изследване на историята на проблема.* Изучаването на историята на PR изявите и организацията са първата стъпка за ориентация на специалиста.

– *Проучване на околната среда на организацията и конкретната ситуация.* Тази стъпка се състои в изучаване на мнението на хората за организацията.

– *Анализиране на вътрешната среда в организацията.* Всяка организация проявява свой характер. Индивидуалността се изразява в стила, откритостта, искреността и секретността в организацията. Характерът обикновено се разкрива при изследване на политиката и ежедневно поведение на организацията.



– *Задълбочени прогнози за бъдещето.* Обикновено включват въпроси като: доколко е реалистична мисията на организацията, възможно ли е чрез PR да се подобри ситуацията, кои са силите, които биха въздействали върху бъдещите проекти на организацията и т.н.

2. План за конкретното приложение на PR програмата

Програмният план представлява нещо като приложим теоретичен модел и обяснява какво трябва да бъде направено, за да се постигнат желаните резултати. Най-общо схематичното представяне включва – *фиг. 3.*

Разбира се, специфичното изпълнение и мероприятия на всяка PR програма трябва да бъдат съобразени с конкретната целева публика. Следователно приложните теоретични модели могат да подпомогнат всяко програмно решение, независимо дали предположенията за случайните взаимоотношения са правилни. От съществено значение обаче е правилното определяне на нагласите и нуждите на целевите публикации.



Фиг. 3. Комплексен теоретичен модел на PR програма

3. Определяне на целевите публикации

Това е една от първите и най-съществени стъпки на PR специалистите. В същото време това е сложен процес и използването



само на демографски и смесени подходи за определяне същността на публиката осигурява минимална информация, с която не може да се подготвят стратегиите и тактиките. Общите категории за изследване се разпределят в потенциални групи по интереси. Те от своя страна осигуряват необходимата информация за реализиране на програмите и показват как хората са свързани с проблемната ситуация.

В своите изследвания през периода 1990-1992 J. Grunig и F. Reppert определят няколко възможни типа публики:

– *Непублики*. Обикновено не са засегнати от проблема и се включват под въздействието на вторични фактори. Тяхното ниво на включване е толкова ниско, че почти не оказват влияние върху организацията. Подобен пример на непублика са студенти по медицина и мнението им за качеството на медицинската помощ и удовлетворението на пациентите в специализирана общинска болница, която не участва в процеса на обучение и квалификация на медиците.

– *Латентни публики*. Те обикновено включват хора, които все още не осъзнават връзката си с проблемната ситуация. Например Асоциацията на болните от диабет на пръв поглед не осъзнава връзката си с проблем в реимбурсацията на лекарства за сърдечно-съдови заболявания. Но диабетът и исхемичната болест на сърцето са свързани заболявания и 60% от диабетичите са болни и от исхемична болест на сърцето. Следователно Асоциацията на диабетно болните е латентна публика по проблема, която може да бъде превърната в активна публика.

– *Чувствителна (активна) публика*. Този тип публика разпознава проблема, засегната е от него и се включва в ситуацията. Например Асоциацията на болните с преживян миокарден инфаркт е много чувствителна към въпроса за намаляване на реимбурсните цени на клиничните пътеки за лечение на остър коронарен синдром. Когато тази Асоциация започне да комуникира и въздейства на Асоциацията на диабетно болните, тогава публиката на сърдеч-



но болните се превръща от чувствителна в активна, а публиката на диабетно болните – от латентна в чувствителна.

Изследванията на S. Cutlip, A. Center и G. Vroom класифицират няколко подхода при дефиниране на целевите публики сред различни групи по интереси.

– *Географски подход*. Представяват естествени или политически граници, които указват къде се намират хората, но дават малко данни за техните различия и интереси.

– *Демографски подход*. Пол, възраст, семейно положение, образование са най-често използваните характеристики, но те дават малко знания как хората са включени в ситуацията.

Демографският и географският подход помагат на специалистите да направят първото и най-общо деление на аудиторията. Следователно самостоятелното използване на тези два подхода е недостатъчно, за да се подготвят стратегията и тактиката на връзките с обществеността.

– *Психологически подход*. Чрез него се определят сегменти от публиката, базирани върху психологическата зрялост. Да се познават ценностите и стилът на живот е много важно, но обикновено и този подход трябва да се съчетава с други.

– *Притежание на власт*. Описва как хората, разполагащи с икономическа и политическа власт, действат в определена ситуация от върха на силовата пирамида. Притежаващите власт въздействат върху по-широки групи хора, които също имат пряко отношение към организацията и проблема. За да се идентифицират тези групи се използват комбинации от различни способности, като наблюдение, интервюта по проблема, анализ на документи и др., които отчитат въздействието на властта.

– *Позиция*. Заеманите от индивидите позиции позволяват по-лесно да се определят целевите публики. Хората се определят за значими в дадена ситуация, изхождайки от тяхната роля и позиция и от това как влияят върху ситуацията.



– *Репутация.* Определя се от познанията и влиянието, като се изхожда от възприетията на другите. Тази група е свързана с лидерите на мнения или хората с влияние. Трябва да се има предвид, че репутацията и притежанието на власт са различни неща и двете групи не трябва да се объркват. Лидерите на мнения могат да се определят, като се използват крос-ситуационни анализи.

– *Членство.* Това са групите, формирани от членовете на професионални асоциации (например Български лекарски съюз) или групи със специални интереси (например пациентски организации), които имат отношение към ситуацията.

– *Роля в процеса на вземане на решение.* Изисква много задълбочен анализ, за да се разбере кой каква роля играе във взетите решения. Този подход помага да се идентифицират хората, които заемат активна позиция и са по-действени.

На практика те вземат решенията, предприемат определени действия и организират комуникациите.

В заключение може да обобщим, че определянето на публиките само по техните повърхностни характеристики не е достатъчно. Ключът за точното им определяне е да се установи по какъв начин хората са включени в ситуацията и как са повлияни от нея. Това изисква големи усилия в събирането на информация, а не просто да се наименуват групи хора, които на пръв поглед имат сходни характеристики.

4. Подготовка на програмните задачи

Задачите са важните резултати, които трябва да бъдат постигнати с всяка публика, за да се реализира програмната цел.

Колкото по-конкретно са зададени задачите, толкова по-прецизно ще е изпълнението на последващите фази.

Какви могат да бъдат резултатите, към които се стреми една PR програма при съответните цели и публики?

– *Резултати под формата на знания.* Например за определен времеви срок всички служители в спешната помощ да получават



информация какви терапевтични и организационни действия се предприемат при диагностициране на остър миокарден инфаркт.

– *Резултати под формата на предположения.* Да се засили доверието на пациентите в първичната доболнична помощ, като резултатите нараснат от 34% до 45%.

– *Поведенчески резултати.* Например да нарасне броят на допълнително доброволно осигурените граждани от 9% до 15% за период от една година.

Тези примери илюстрират елементите и начините за формулиране и прилагане на програмните задачи.

В резултат на многобройните проучвания на PR практики, програми и постигнатите резултати са формулирани няколко практически препоръки:

– Необходимо е да се започне с тази публика, която принципно е готова да последва идеите и целите на организацията. Полезно е вербално да бъдат описани направленията за дейност и желаните резултати. Например един здравноосигурителен фонд трябва да представи новите си предложения за здравни пакети първо на вече осигурените си клиенти. В случая може да съществуват теоретично три възможни цели – да се увеличи, да се намали или да се задържи настоящото състояние.

– Трябва да се установят и измерят точно резултатите, които трябва да се постигнат. Тук отново резултатите могат да бъдат разделени на три категории – познавателни, свързани с нагласите и поведенчески. Например да се запознаят диабетно болните с новия специализиран здравен пакет, да се увеличи от 12 до 30% делът на желаещите доброволно здравно осигуряване и да се увеличи от 9% до 15% делът на допълнително здравноосигурените пациенти с диабет. Първата категория е свързана с поддържане на информираността, разбирането и познанията, втората са чувствата на хората, а третата са техните действия.

– Да се осигурят полезни и измерими критерии за оценка на резултатите. Задачите да се определят с помощта на числови величини. Определените нива трябва да са задължително реалистични,



съдържателни, да са налице необходимите ресурси за изпълнение на програмата. Важно е да се има предвид, че без точни данни, личното мнение влияе непредсказуемо върху резултатите.

– Необходимо е да се поставят конкретни срокове за постигане на резултатите.

Изводите от проучванията в практиката показват, че без задачи и цели програмите се изпълняват в зависимост от капризите и желанията на клиентите и мениджмънта и зависят от интуицията и предпочитанията на PR специалистите. Хората с власт избират програмната стратегия и тактика, защото ги харесват, а не защото логически са свързани с желаната цел.

В действителност задачите играят ролята на пътеводител, извлечен от приложимите теоретични модели и указващ направлението към желаната цел.

След приемането и утвърждаването на PR програмата следва планирането на нейното изпълнение. Реалните очаквания и успешното осъществяване на плановете относно връзките с обществеността са точно толкова важни, колкото в маркетинга или във всеки друг бизнес.

Планирането на изпълнението на PR програмата включва обикновено следните етапи:

1. Създаване на сценарий

Целта е да се конструира картина на възможното бъдеще и с планиране да се изготвят варианти за случайни събития и различни възможности. Колкото е по-голяма неопределеността, толкова е по-голяма необходимостта от сценарии за бъдещето. Прогнозата се основава на исторически данни, на традиционните прогнозни модели и анализа на тенденциите в PR.

2. Предвиждания на кризи

Типичният сценарий на планиране включва предвиждането на възможни неприятности и препятствия – това се нарича кризисно планиране.



Теорията на R. Crable и S. Vibbert (1986 г.) установява няколко фази в цикъла на всеки проблем или въпрос – несъществуване, потенциално съществуване, латентна фаза, предстоящо съществуване, настоящо съществуване и критична фаза. По дефиниция кризата е проблем или въпрос, който конфронтира организацията и е достигнал до критична фаза.

C. Pearson (1998 г.) дава следното определение: „Кризата за организацията е малко възможно събитие с висока степен на влияние, което заплашва дейността ѝ и се характеризира с несигурност относно това как е породена, какъв ще е ефектът ѝ или как ще бъде разрешена. Също така се смята, че решенията, свързани с кризата, трябва да бъдат вземани бързо.“

В своите изследвания С. Reinhardt (1987 г.) прави първия сериозен опит за класификация на кризите при връзките с обществеността, базиран на времето като фактор от първостепенно значение:

– *Внезапни кризи*

При тях липсва време за изследване и планиране. Например смърт на пациент, причинена от лекарска грешка. В този случай е необходимо да има предварително подготвен общ мениджърски план, който указва най-важните действия при настъпване на предпологаемо внезапно критично събитие.

– *Постепенно възникващи кризи*

В този случай има времева възможност за изследване и планиране. Най-неприятният момент е, че тези кризи могат внезапно да се изострят след дълги периоди на затишие. Например неотстраняването на повреда в ключов диагностичен апарат (като ядрено-магнитен резонанс) може да доведе до спиране на лечебната дейност на болницата. Следователно здравето и животът на пациентите могат да бъдат застрашени.

– *Устойчиви кризи*

Проявяват се винаги през определени периоди по повод на някакво мероприятие, въпреки положените усилия от мениджърите.



Например винаги на оперативка, когато се обсъждат клиничните и финансовите резултати на отделенията и клиниките в една болница, възниква конфликт между хирургичните и терапевтичните клиници.

В своите теоретични изследвания Lukaszewski класифицира най-често срещаните грешки при управление на кризи в PR:

- *Нерешителност*. Възприема се от публиката като безпорядък и некомпетентност.
- *Объркване*. Води до формиране на възприятия за нечестност и проява на безчувствие.
- *Отплата*. Интензифицират се емоциите и се засилва напрежението.
- *Уклончивост*. Предизвиква голям проблем, защото избягването на истината става очевидно.
- *Авторитетност*. Публиката става уязвима и незаинтересована, когато се засягат дълбоко професионални и неразбираеми теми.
- *Конфронтация*. Дава се възможност на засегнатите за отговор.
- *Влизане в спорове*. Осигурява по-голяма публичност, но пропорционално нарастват и негативно настроените членове на публиките.

Ключът за предвиждане и избягване на последствията от кризите е да се направи задълбочена оценка на грешките и на всичко, което по някакъв начин разстройва публиките.

3. Изграждане на информационен център

Планирането на информационен център се налага най-малко по три съображения:

– Представява място, където публиката получава информация директно от организацията. Например близките на пациентите в една болница получават информация за тяхното състояние, лечение и резултати. Това не е медийна функция и следователно не се припокрива с дейностите, извършвани от пресцентъра.



– Центърът основно отговаря на телефонни обаждания, като по този начин координира част от функциите на организацията и освен това получава разнообразна информация, която може да бъде анализирана. Например информационният център на болницата получава информация за състоянието на дехоспитализираните пациенти, продължаващото лечение, препоръките на общопрактикуващия лекар и др. Освен това той може да бъде и много полезен източник на информация за лекуващите лекари на пациентите, които ще се дехоспитализират, относно диагнозата, предприетото лечение, препоръките за извънболничния режим и нежеланите процедури в бъдеще. По този начин се осигурява непрекъснатост на лечението, което въздейства благоприятно върху качеството на здравните грижи.

– Информационният център трябва да бъде изграден в некризисен период, за да се превърне в надежден източник на точна информация. Подобна функция е неделима част от институционалната структура, особено за здравните организации като болници и здравноосигурителни дружества, които комуникират ежедневно с многобройните публики на пациенти и медицински специалисти. През цялото време центърът трябва да подкрепя външните и вътрешните публики, да осигури необходимата степен на доверие към информацията и източника и да гарантира сигурността на хората.

4. Определяне на бюджета

По принцип това винаги е било проблем в PR, защото повечето специалисти по връзки с обществеността не умеят да управляват финансови и счетоводни въпроси. Най-често те се движат от правилото „винаги искайте повече, за да получите колкото ви е необходимо“, но тази практика за умишлено раздуване на бюджетите е неправилна и непрепоръчителна.

За да бъде ефективна и успешна бюджетната процедура, е необходимо да се спазват няколко препоръки:

– Да се знаят в детайли разходите за предлаганите покупки. За да бъде постигнато това, е необходимо предварително проучване и договаряне с доставчиците и производителите.



– Да се обоснове бюджетът и да се представи по подходящ начин. Мениджърите, които трябва да одобрят бюджета, искат да знаят колко точно ще бъдат разходите, за да се постигнат определените цели. Ефективността е от съществено значение.

– Основният план и индивидуалните програми в него трябва да са ясно, точно, логично и последователно конструирани. Това дава възможност да се оценят нуждите и да се наблюдават разходите.

В практиката често бюджетът се оставя настрана и не се използва като управленски инструмент. Умело съчетан с другите елементи на програмата, той осигурява насоки и направления за използване на човешките ресурси, сключване на определени договори за услуги, проследяване разходите за отделни проекти и установяване на определена отговорност от изпълнителите.

5. Предварително тестване на програмата

След като е формулиран и подготвен, стратегическият план трябва да бъде проверен и изпробван върху определена опитна база. За целта успешно могат да се използват качествени и количествени методи, като интервюта с лидери на мнения, методът на фокус-групите, контролирани лабораторни тестове, полеви тестове или други мероприятия, провеждани сред пилотни целеви публикации. Внимателното предварително тестване на стратегията, тактиката и програмните материали позволява да се оценят как работят, да се избере най-добрата алтернатива, да се открият възможните неблагоприятни и неочаквани ефекти, които могат да се отразят върху крайните резултати. Неблагоприятните ефекти могат да се избегнат чрез провеждане на анализ на отговорите.

Например в болниците на Българския кардиологичен институт при тестване на програма за подобряване на комуникацията с пациентите се установява всъщност, че тяхното удовлетворение зависи в много по-голяма степен от емоционални фактори (отношение на лекарите), отколкото от битови и организационни условия – храна, време за свиждане, изчакване на диагностични и терапевтични процедури и др. В резултат на това тестване на програмата



за комуникация с пациентите Българският кардиологичен институт поема по трудния и скъп път на обучение и квалификация на лекарите за комуникация с пациентите, вместо да инвестира в безсмислени VIP стаи и други нежелани битови екстри. След тригодишен упорит труд тези болници се превръщат в първи избор на пациентите за лечение на сърдечно-съдови заболявания.

6. Продаване на PR плана

Това е последният етап от планирането на цялостната програма за връзки с обществеността. Всички анализи, изследвания, прецеденти и експерименти се преработват в удобна за възприемане форма, така че да бъдат разбираеми и за хора, които не са специалисти по PR. Това се отнася в най-голяма степен за клиентите, защото някои от тях не винаги отчитат значението на общественото мнение и не се съобразяват с него.

3. ПРЕДПРИЕМАНЕ НА ДЕЙСТВИЯ

На този етап планираната стратегия се реализира, което включва определени действия и комуникация.

Изследванията на Н. Virson доказват, че новата роля на връзките с обществеността се дължи на неизбежната и постоянно нарастваща обществена загриженост какво казва една организация и какво върши. Този интерес е особено силен, когато става въпрос за общественото здраве – основна ценност за всеки индивид. В нашето съвремие отговорите на публиките се дават твърде бързо благодарение на възможността за комуникация с целия свят за секунди. Модерните комуникационни технологии затварят кръга между съобщението и поведението до степен, в която те са почти едно и също. Всяка организация може да разкаже толкова бързо какво е направила, колкото и какво е казала. Като резултат организациите се нуждаят от връзки с обществеността повече от всякога, първо, за да могат да определят какво да правят, и после, да осъществят своите решения, като бъдат направлявани какво и как да говорят.



Следователно всяка PR стратегия се състои от два основни компонента:

1. Действието като компонент от стратегията

Погрешно е да се счита, че повечето PR проблеми могат да бъдат разрешени само с комуникация. Това е така, защото проблемите почти винаги са резултат от действия, а не от думи. Тази част от PR стратегията може да бъде реализирана по някой от долупосочените начини:

– *Отзивчиво и отговорно действие.* Обикновено представлява коригиращо действие, което елиминира източника на проблема. Например посещаемостта на лекции от студенти във факултет „Обществено здраве“ е ниска. Проучване установява, че повечето студенти имат трудови договори и работят целодневно в здравни заведения. Когато основната тежест на лекционните курсове се премества в събота и неделя, тогава посещаемостта нараства с 68%.

Друг пример може да бъде даден с PR програма на специализирани болници за лечение по кардиология. Те обучават пациентите с брошури, специализирани филми, медицински препоръки и др. какви са първите признаци на острия миокарден инфаркт и какво трябва да се предприеме веднага. По този начин се намалява времето от първия признак до постъпване в болница от 6 h до 2,5 h, което намалява вътреболничната смъртност от 7% до 4%. Това е ярък пример за обществено отговорен

PR, който е пряко свързан с живота на пациентите.

– *Координиране на действията и комуникациите.* Въпреки че комуникацията е важна, тя не е достатъчна. Съгласно D. Elting (2005), известен американски специалист по PR, „не можеш да се измъкнеш от една ситуация само с приказки, ако си се вкарал в нея с действия“. Следователно комуникационните усилия трябва да бъдат подкрепени от координирани действия.

В продължение на горепосочения пример с програмата на кардиологичните болници на Български кардиологичен институт за намаление на смъртността при случаи на остър коронарен синдром



– след приемането на пациента в болницата, съгласно медицинския и организационен вътрешен стандарт, пациентът веднага постъпва в инвазивната клиника и се извършва интервенционална процедура с имплантиране на стент. По този начин вътреболничното време се съкращава с 30 мин от приема до дилатацията, с което се намаляват процедурните усложнения с 8% и последствията, инвалидизиращи пациентите – с 14%. В тези случаи координираните действия (съкращаване на вътреболничното процедурно време) и комуникацията с пациентите (съкращаване на времето за постъпване в болница) намаляват практически наполовина смъртността и инвалидизацията в случаите на остър коронарен синдром.

– *Действията като отговор на отворена система.* Стратегията за действие често включва и промени в политиката на организацията, нейните процедури, продукти, услуги или поведение. Те водят до постигане на целите на програмата и на самата организация, като същевременно се отговаря на нуждите и желанията на целевите публики. Следователно коригиращите действия служат на общия интерес на организацията и нейните публики. Стратегията за действие се концентрира върху приспособяването и адаптацията вътре в организацията. Например, след като е установено, че пациентите се нуждаят от коректни взаимоотношения на сътрудничество и взаимно доверие с лекарите в една болница, тогава мениджмънтът организира курсове и обучение на лекарите за комуникационни умения. Това неминуемо води до вътрешна реорганизация на работни графици и дежурства.

2. Комуникацията като компонент от стратегията

Тук е мястото да бъдат анализирани основните принципи за прилагане на PR теорията в практиката.

– *Съставяне на съобщението.* Първият принцип за съдържанието на съобщението за комуникация е да се знае позицията на организацията и да се познава ситуацията в детайли. Вторият принцип е да се знаят нуждите, интересите и мненията на целевите публики. С. Croft (1992 г.) го определя така: “Бъди находчив и се постави на мястото на другите“.



Поради безкрайните възможности от комбинации между ситуация и мнения на целеви публики, общоприети правила за съдържание на съобщението не съществуват.

Развитието на технологиите и появата на специализирани медии разкриват нови възможности за обслужване нуждите на специфичните аудитории.

Съгласно формулировката на S. Cutlip, H. Allen и G. Broom „всички PR проблеми имат общ знаменател – хората. Разрешаването им изисква чрез комуникация да се сближат както хората, така и техните мнения“.

PR специалистите трябва да определят много прецизно аудиториите и да използват различни стратегии и техники за постигането на целите. Съществуват няколко изпитани в практиката подхода за намаляване на несъответствията между позицията на комуникаторите и нагласите на публиките:

- А) Използване на медия, чиято позиция е най-близка до аудиторията – напр. вестник, насочен към пенсионери.
- Б) Използване на комуникационен източник, който се ползва с доверието на аудиторията по основната тема на комуникацията – напр. водещ професор в областта на медицината.
- В) Намаляване до минимум на различията между позицията, изразена от организацията, и тази на аудиторията – например една болница трудно би могла да спечели аудиторията, ако публикува изявления за намаления си делегиран бюджет, защото пациентите не се интересуват от приходите на болницата, нито от заплатите на лекарите, а от собственото си здраве. Следователно проблемът трябва да се представи, че болницата намалява приема на пациенти и обема на диагностичните и терапевтичните процедури поради намалените финансови лимити от касата. По този начин, чрез сближаването на гледните точки и позициите (здравето на пациентите) може да се очаква подкрепа от публиката.
- Г) Намиране на идентификация с аудиторията чрез лексика и анекдоти в области, отдалечени от проблема. Това е чес-



то използван метод от лекарите на научни конференции, които се стремят да привлекат вниманието и интереса на публиката.

- Д) Позицията на комуникатора трябва да бъде изградена по такъв начин, че да изглежда като позиция на мнозинството, което е част от самата аудитория. Например болниците за интервенционално лечение на сърдечно-съдови заболявания протестирали срещу административно ограничения прием на пациенти, което застрашава живота им, а не срещу финансовото последствие – намален делегиран бюджет. По този начин позицията на болницата е еднаква с позицията на болните от сърдечно-съдови заболявания.
- Е) Формулировката на съобщението трябва да отговаря на нуждите на организацията.

Всички тези практически съвети са описани теоретично още през 1967 г. от E. Lane и до днес правилното им приложение гарантира до голяма степен крайния резултат.

Освен съобщенията за целевата публика, PR специалистите трябва да съставят и съобщенията за медиите.

Съгласно редица изследвания 9 от всеки 10 съобщения за медиите не стигат до публикуване. Затова е необходимо да се имат предвид критериите, по които медиите оценяват PR съобщенията:

- А) *Влияние*. Отчита се броят на засегнатите хора, сериозността на последствията, пряката причина и резултатите. Важно е също дали ефектът е незабавен.
- Б) *Близост*. Определя се дистанцията между аудиторията и проблема.
- В) *Своевременност*. Колкото е по-прясна една новина, толкова по-големи са шансовете за излъчването. Този критерий обяснява защо журналистите и медиите се състезават първи да огласят една новина и защо печатните медии не могат да се борят с електронните по отношение на своевременността.



- Г) *Известност*. По определение знаменитостите и славата представляват интерес. В много случаи самите те са новина. Затова по-голям шанс за излъчване имат PR съобщения, представени от известни личности.
- Д) *Новост*. Включва необичайност, странна случка, отклонение от приетите норми на поведение, оригиналност. Журналистите и редакторите знаят, че хората се интересуват от новото, единственото и неочакваното.
- Е) *Конфликт*. Тук най-често се включват престъпления, стачки, законови нарушения, скандални диспути и др. Конфликтът представлява основна съставна част на новините не само защото привлича вниманието на медиите, а затова, че самите медии са в услуга на обществения интерес и отразяват сензациите и неяснотата.

Съгласно изследвания на В. Brooks (1988 г.) конфликтните ситуации се създават по неясни въпроси, в които не е точно определено кое е правилно и кое не, а това от своя страна опростява версията за победа или загуба.

След всичко гореописано е необходимо PR специалистите да са наясно, че те трябва така да съставят своето съобщение, че то да има стойността на новина. За да се случи това, е задължително да се познават медиите и техните журналисти и редактори.

В заключение, стратегията за съставяне на съобщението трябва да има предвид четири основни факта:

- А) *Аудиторията*. Всеки човек, пациент или потенциален клиент, е субект на много опити за влияние, от които комуникационното съобщение е само един малък източник на влияние. Последното е вярно само ако съобщението е правилно формулирано и позиционирано.
- Б) *Позиционирането*. Целевите групи са склонни да гледат, слушат и четат медии, към които имат положително отношение или които представят гледна точка, на която те симпатизират.

В) *Специализирането*. Този фактор пряко произтича от позиционирането. Пациентите, които четат специализирани медицински издания, или лекарите, които често използват научни публикации по специфични терапевтични проблеми, няма да четат специализирани списания например по архитектура и вътрешен дизайн.

Г) *Съдържанието*. Всяка медия има широк потенциал за влияние върху индивидуалното и колективното познание, предразположение и поведение, но тези елементи трудно могат да се измерват. Прецизното съобщение трябва да вземе под внимание както предвидимите, така и непредсказуемите ефекти от съдържанието.

- Семантика. Това е наука, която изследва значението на думите. С течение на времето езикът непрекъснато се променя и много думи променят смисъла и значението си. Предизвикателството е по-голямо, когато се комуникира с разнородни разноезични публики. Тогава семантиката на съобщенията трябва да се съобразява с акуратния превод на посланието.
- Символи. В комуникацията много често PR специалистите използват символи и стереотипи. Те се употребяват от зората на организираната целенасочена комуникация, за да компресират и пренасят сложни съобщения до публиката. В здравеопазването най-известният символ е Червеният кръст, който дава името и на едноименната организация. Символът е създаден в Швейцария и е възникнал като фотографски негатив на швейцарското национално знаме.
- Комуникационни бариери. Те пречат за разбиране и изясняване на съобщението и съществуват както в комуникатора, така и в аудиторията. Съществуват социални, възрастови, езикови, расови, политически и икономически бариери.

Често се допускат грешки бариерите да се пренебрегват. Тогава комуникацията става неразбираема и неефективна.



Основният проблем при медийните съобщения е, че аудиторията има ограничен достъп до фактите. Това е основната причина, в резултат на която публиката разчита на стереотипи. Изкривените стереотипи представляват сериозен проблем на PR. Според заключенията на Lippmann (един от известните PR изследователи) свещеното отношение на хората към стереотипите се определя от същността на личните им традиции и зачитане на позицията им в обществото. Следователно стереотипите формират морален кодекс, от който произтичат личните стандарти на поведението. За да бъдат успешни, PR специалистите трябва да се научат да разпознават символите и стереотипите, които битуват в общественото мнение. В PR практиката съществува доказано правило – символите се използват, за да се противопоставят на символи, а стереотипите – за да се противопоставят на стереотипи.

В годините на здравна реформа в България и негативните ефекти от нея медиите съумяха да изградят поредица отрицателни стереотипи за здравните специалисти – лекарите са безскрупулни, корумпирани и безчувствени към пациентското страдание, здравните мениджъри и политици са некадърни и корумпирани, фармацевтичните производители подкупват лекарите, инвазивните кардиолози източват Касата и т.н. Трябва да се има предвид, че всеки стереотип има основания за възникването си, но прекалено изкривените стереотипи пречат на пациентите да достигнат до обективната истина, която е различна във всеки индивидуален случай. Огромно влияние за това имат и повечето български медии, които също предпочитат да работят със стереотипи, отколкото да провеждат задълбочени журналистически разследвания. Основният проблем в здравеопазването е, че пациентските стереотипи много често могат да увредят здравето им и дори да причинят смърт. Например непрекъснатите медийни изявления създадоха погрешния стереотип, че всички инвазивни кардиолози правят коронарографии на здрави пациенти, за да източват Касата. Това в голяма степен намали спешния прием и на пациентите с инфаркт в интервенционалните клиники поради изграденото недоверие на пациентите.



Като обобщение можем да заключим, че PR специалистите, за да се надяват основателно на успеха на всяка информационна кампания, трябва да се съобразяват както със стереотипите, символите и комуникационните бариери, така и със семантиката, съставянето и съдържанието на посланието.

В изследванията си Н. Нутан и Р. Sheatsley още в зората на съвременната наука за връзки с обществеността през 1947 г., формулират основните причини за неуспех на информационните кампании:

- А) Винаги съществува твърда група, която има постоянна нагласа – „не знам нищо и не ме интересува“. Независимо какъв е видът на информацията, до тази група се стига много трудно.
- Б) Големи части от публиките нямат никаква или много слаба мотивация да проявяват интерес към обществените проблеми.
- В) Аудиторията винаги търси информация, съвместима с предшестващи нагласи и интереси, като активно избягва да получава несъвместима информация.
- Г) Хората интерпретират една и съща информация по различен начин. Селективното възприемане на съдържанието е следствие на излагането му. Индивидите различно възприемат, усвояват и запомнят съдържанието.
- Д) Информацията не води задължително до промяна на нагласите. Промяната на гледната точка или поведението вследствие на прието съобщение зависят и от първоначалното предразположение на индивида.

По-късно през 1973 г. в изследванията си Н. Mendelsohn се опитва да даде рецепта за успешно провеждане на информационни кампании, като формулира три основни фактора:

- А) PR специалистите трябва да планират кампанията, като не забравят, че повечето от целевите им публики отчасти или въобще не са заинтересовани от съдържанието на комуникацията.
- Б) Необходимо е да се създадат и използват подкрепящи системи в околната среда, които да подпомагат разпространение-

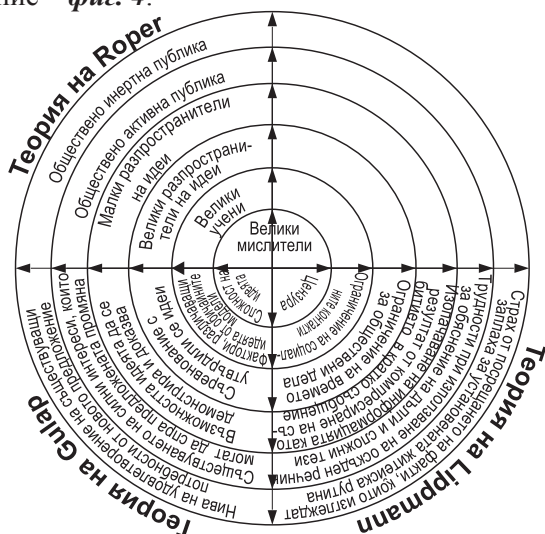


нието на информация. Именно те се превръщат в ефективно средство за влияние върху поведението.

В) След като се поставят средносрочните цели, трябва прецизно да се обмислят целевите публики съобразно техните демографски и психологически качества, начина им на живот, моралните и етичните фактори, както и медийните навици.

Важно е не само да се определи съществуващото безразличие, но и да се разберат причините за него.

– *Разпространяване на съобщението.* Приемането на нови идеи и иновации изисква много повече умения от просто предаване на съобщение до аудитория посредством средствата за масова комуникация или вътрешна публикация. Единствен успешен модел за разпространяване на информация не съществува. След 30-годишна изследователска работа E. Roper формулира хипотезата, че идеите проникват бавно в цялата публика чрез процес, много сходен на осмозата. Тази теория е известна като теория за концентричното разпространение – *фиг. 4.*

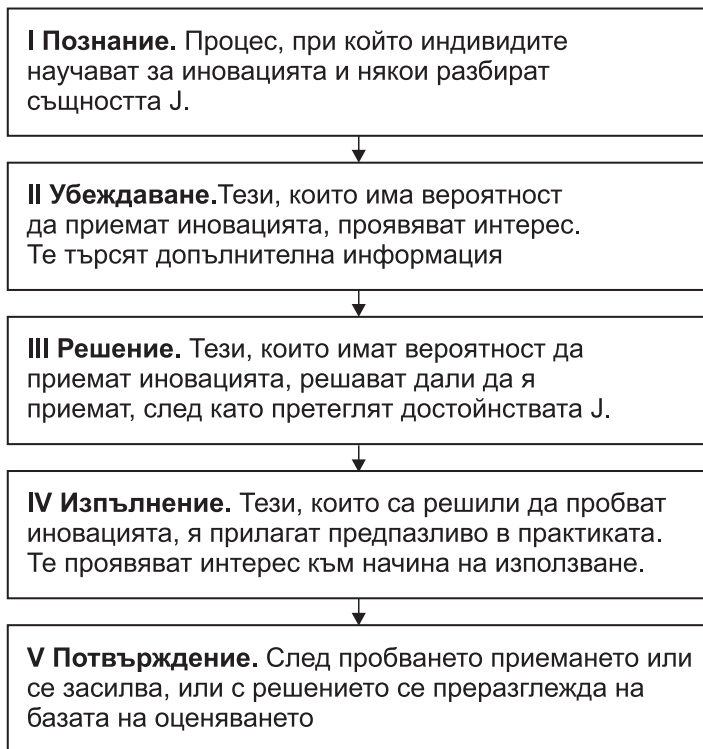


Фиг. 4. Теория за концентричното разпространение на съобщенията на Roper, бариери за комуникация на Lippmann и регулатори на степента за усвояване на Galup



Скоростта на предаване и приемане на съобщения и идеи зависи както от личните характеристики на участниците (барииери за комуникация на Lippmann), така и от регулаторите на степента на усвояване (теория на G. Galup).

Пристъпването към комуникация в цялостния PR процес често изисква влияние върху познанията, мнението и действията на големи и различни групи. Нарастващата скорост на създаване, развиване и разпространяване на иновациите заставя специалистите по връзки с обществеността да пренасят бързо информацията до тези, които се нуждаят. За описание на процеса, при който идеи и проблеми се разпространяват до индивидите в социалната система, се използва терминът от физиката – дифузия.



Фиг. 5. Етапи при приемането на информацията, съгласно E. Rogers

Анализите на дифузията на информацията и редица оценъчни изследвания на процеса от Е. Rogers (1983 г.) стигат до заключението, че приемането на информационни съобщения преминава през пет етапа – **фиг. 5**. Медиите играят много важна роля при създаването на осведомеността в етапа на познанието. Следващите етапи – убеждаване, решение, изпълнение и потвърждение на практика, са обект на маркетинговите комуникации.

В заключение на тактическите комуникационни действия при връзките с обществеността ще разгледаме модела 7С – **фиг. 6**.

Credibility	Правдоподобност. Комуникацията е възможна, когато е установен климат на доверие
Context	Контекст. Комуникацията трябва да бъде в корелация с реалността в околната среда
Content	Съдържание. Съобщението трябва да означава нещо за получателите и да е съвместимо с тяхната ценностна система
Clarity	Яснота. Сложната материя трябва да се трансформира в ясни и прости теми, символи и стереотипи.
Continuity and consistency	Продължителност и устойчивост. Всяка история трябва да бъде последователна. Повторението с изменения е част от убеждаването и обучението.
Channels	Канали. Трябва да се използват установени канали за комуникация, които получателите използват и уважават
Capability of the audience	Способност на аудиторията. Ефективната комуникация винаги се съобразява с възможностите на публиката – грамотност, познания, навици, достъпност

Фиг. 6. Комуникационен модел в PR (модел 7С)

Източник: Current Perspectives in Communication Research, 1972

Комуникацията и действията са начини за реализация и управление на връзките с обществеността. Крайната цел в PR са резул-



татите, които са определени като цели и подцели на програмата, разписани в етапите на анализ и планиране (виж гл. 4.1. и 4.2.). Оценяването на ефективността на програмната стратегия е основна тема на следващата глава на монографията.

4. ОЦЕНКА НА РЕЗУЛТАТИТЕ

През последните години оценката на резултатите е най-популярният етап от управлението на връзките с обществеността. Ориентацията на мениджърите към резултатите е следствие както от нарасналото използване на компютрите за следене развитието на PR програмите, така и от провеждането на оценъчно изследване като начин за измерване на влиянието.

Процесът на оценяване на планирането, реализацията и въздействието на една PR програма се нарича оценъчно изследване. Терминът се въвежда от Р. Rossi и Н. Freeman през 1993 г. Съгласно тяхната теория се открояват следните основни въпроси при оценяването:

1. Концептуализация и определяне на програмата
 - Какви са степента и разпространението на целевия проблем?
 - Определена ли е последователна и логична PR програма в съответствие с поставените цели?
 - Какви са планираните разходи и какво е тяхното съотношение към приходите и ефективността?
2. Постоянно наблюдение и контрол на реализацията на PR програмата
 - Достигат ли посланията до целевата публика?
 - Изпълнява ли се планираната логична структура на PR програмата?
3. Оценяване на полезността на програмата по отношение на въздействие и ефикасност
 - Ефективна ли е програмата за постигане на поставените цели?



- Съществуват ли ефекти, които не са планирани?
- Какви са разходите и приходите от програмата за участниците в нея?

– Използвани ли са ефективно наличните ресурси?

До голяма степен оценъчното изследване на PR резултатите принципно съвпада с етапите и структурата на маркетинговия одит, чрез който се контролират и оценяват маркетинговите резултати.

В своите публикации Broom и Dozier (1990 г.) доказват, че съществуват символични изследвания (псевдоизследвания) на резултатите от PR, освен истинските обективни оценъчни изследвания.

Най-често псевдоизследванията се използват по три причини:

1. Организационна политика – изследването се използва единствено, за да се спечели преимущество или да се оправдае решение.

2. Промоционални и маркетингови дейности – псевдоизследването се провежда, за да бъдат впечатлени клиентите.

3. Лично удовлетворение – изследването се прави с цел да се подхранва егото и да се покажат придобити умения.

Важно е да се знае, че в дългосрочна перспектива лъжливите усилия и псевдоизследвания са самоунищожителни.

През 1990 г. на Национална конференция за измерване на ефективността в PR, проведена в университета Мериленд, САЩ, са формулирани десет етапа в процеса на оценяването (*фиг. 7*):

1. Постигане на съгласие за целите и как да се използва оценяването.

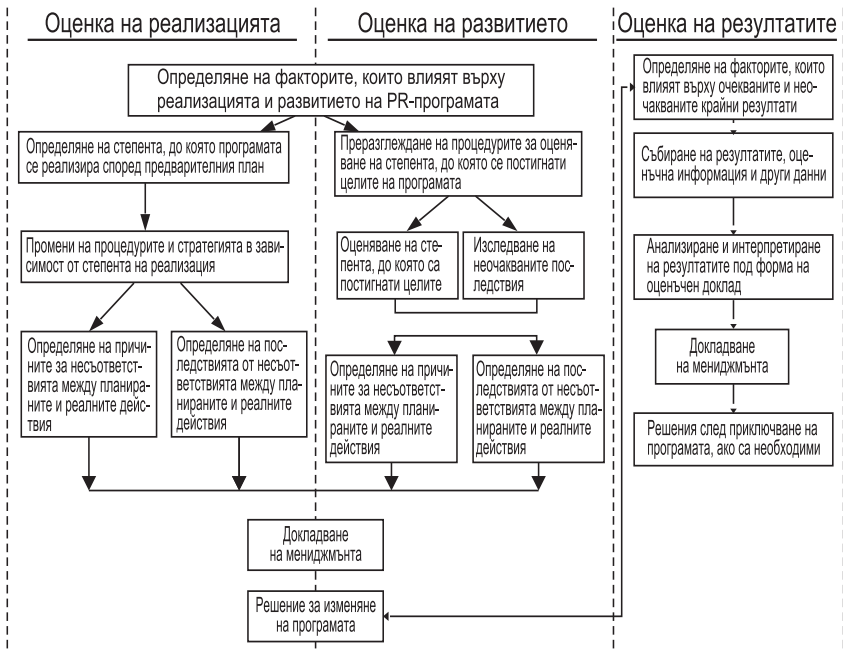
2. Гаранция от възложителя на PR програмата, че ще използва оценъчното изследване. То трябва да бъде в основата на всички PR процеси – определяне на проблема, планиране, реализация и оценяване на резултатите.

3. Постигане на консенсус относно концепцията за оценъчното изследване.

4. Формулиране на целите на програмата и въвеждане на ясни параметри и критерии.

5. Избор на най-подходящите и приложими критерии.

6. Определяне на най-добрия начин за събиране на доказателства.



Фиг. 7. Етапи в процеса на оценяване

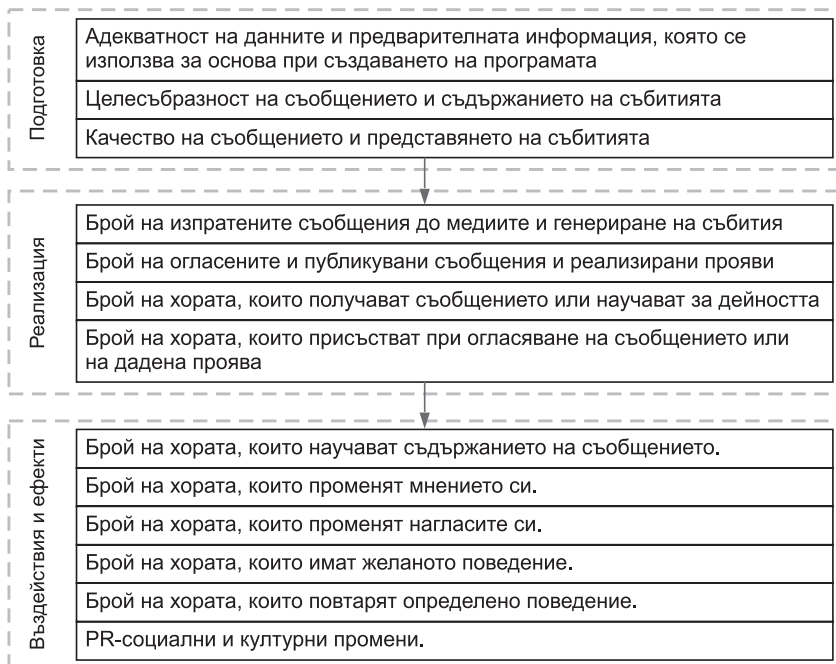
Източник: *Public Relations Review*, 1990 г.

7. Поддържане на пълна база данни за PR програмата.
8. Начини за използване на резултатите от оценяването.
9. Докладване на резултатите от оценяването на мениджърите.
10. Прибавяне на натрупания опит към професионалните познания.

Научното управление на връзките с обществеността спомага по-добре да се разберат процесът и последствията от него.

След като вече уточнихме, че една PR програма най-общо се състои от три части – подготовка, реализация и резултати, трябва да допуснем, че адекватната ѝ оценка включва оценяването на всеки един от етапите.

На **фиг. 8** са илюстрирани основните етапи на програмата и основните параметри при всеки от тях, които би трябвало да бъдат оценени.



Фиг. 8. Етапи и параметри за оценка на програмите за връзки с обществеността – PR одит (модел на S. Cutlip, H. Allen, G. Broom)

Източник: Effective Public Relations, 2006 г.

1. Критерии и методи за оценяване на подготовката

– Адекватност на първоначалната информация, използвана при планирането. Това е важен етап, защото много често по време на реализация на програмата се установява, че в първоначалния ситуационен анализ липсва важна информация.

– Оценяване на организацията и предназначението на PR програмата, стратегията за създаване на съобщения и избора на тактиките. Контент-анализът на подготвените материали, съобщения и други презентации, както клипинг на пресата и електронните медии, даващ материал да се оцени доколко програмата се развива според предварително подготвения план.



– Качество на съобщението и другите презентационни елементи на програмата – представляват последната стъпка от оценяването на подготовката. Тестовете за четимост се използват често за обективно оценяване на подготвеното съобщение. Съществуват три основни метода:

А) Метод на Rudolph Flesch (1979 г.)

Прилага се следният алгоритъм:

– Избират се два случайни пасажа от текста, всеки от приблизително 100 думи.

– Преброяват се изреченията, думите и сричките.

– Изчислява се средната дължина на изречение (СДИ), като се разделя броят на думите на броя на изреченията.

– Изчислява се средната дължина на думите (СДД), като се разделя броят на сричките на броя на думите.

– Получените средни стойности се заместват във формулата на Flesch за четимост:

Резултат за четимост = $206,835 - [(1,015 \times \text{СДИ}) + (84,6 \times \text{СДД})]$

– Оценката на относителната трудност при четенето се извършва по скалата на Flesch:

Резултат за четимост, точки	Ниво на четимост	Степен на образование
90-100	Много лесно	5-и клас
80-90	Лесно	6-и клас
70-80	Доста лесно	7-и клас
60-70	Ясен литературен език	8-и, 9-и клас
50-60	Сравнително трудно	10-и, 12-и клас
30-50	Трудно	Следване в колеж
0-30	Много трудно	Завършен колеж

Б) Метод на Robert Gunning (1968 г.)

– Gunning въвежда Fog-индекс, който се изчислява по следния алгоритъм:



– Избират се два случайни пасажа от текста, всеки от приблизително 100 думи.

– Преброяват се изреченията, думите общо и думите, които съдържат три или повече срички (ДТС).

– Изчислява се средният брой думи в изречение (СБДИ), като се разделя броят на думите на броя на целите изречения.

– Получените стойности се заместват във формулата на Gunning:

$$\text{Fog-индекс} = 0,04 \times (\text{СБДИ} + \text{ДТС})$$

– Fog-индексът по приложената таблица на Gunning показва колко години образование са нужни, за да се чете лесно текстът:

Fog-индекс	Степен на образование
17	Завършен колеж
16	Четвърти курс колеж
15	Трети курс колеж
14	Втори курс колеж
13	Първи курс колеж
12	12-и клас гимназия
11	11-и клас гимназия
10	10-и клас гимназия
9	9-и клас гимназия
8	8-и клас гимназия
7	7-и клас гимназия
6	6-и клас гимназия

В) Метод на Irving Fang (1967 г.)

Осигурява сходни критерии за оценяване на слушаемостта на излъчени съобщения, презентации и други текстове. Fang въвежда индекса ELF, който се основава на средния брой срички в изреченията и се доближава от метода на Flesch.

В заключение на първата фаза от оценяването може да обобщим, че тя включва обективни и субективни оценки на адекват-



ността на предварителното изследване, организирането и съдържанието на материалите и за оформянето и представянето на материалите в PR програмата. Следващата фаза от оценяването разглежда колко ефективно се реализира програмата и колко ефективно комуникациите достигат до целевите публики.

2. Критерии и методи за оценяване на реализацията

Оценяването се извършва в продължение на целия процес на реализация на програмата.

– Документиране на броя, адресатите и съдържанието на изпратените или разпространените съобщения. По време на реализацията на тези данни се осигуряват доказателства, че програмата следва предварителния план.

– Анализ на броя на съобщенията, намерили място в медиите. Този фактор определя дали целевите публики са имали възможността да получат съобщението. Клипингът и появата в електронните медии от дълго време се използват за измерване колко и в каква част разпространените съобщения се използват от медиите. В България също съществуват специализирани фирми, които провеждат мониторинг и клипинг на съобщения в сферата на здравеопазването, като Интелдей Солюшънс чрез популярния си електронен сайт – Zdrave.net. Услугите варират според начина, по който оперират фирмите, но най-общо клиентите държат да се следят ключови думи или определена новина, свързани с името на компанията, имената на нейни служители, продукти или услуги, а понякога и на сходни или конкурентни организации.

Много често в PR практиката се допускат грешките клипингът и другите начини за събиране на отразените съобщения да се използват неправилно като критерий за оценяване на въздействието. Ако се използват правилно, те са важен елемент, но единствено на етапа за оценяване на реализацията на програмата.

– Определяне на броя хора, които потенциално са изложени на въздействието на съобщението. Те са пряко свързани и представляват тази част от целевата публика, която получава съобщение-



то. Необходимо е да се разграничи аудиторията, получила съобщението, от ефективната аудитория. В групата на аудиторията влизат всички потенциални читатели, зрители и слушатели, които използват определен комуникационен канал. Ефективната аудитория е целевата група от общата аудитория на медийния канал. Важно е да се знае, че размерът на аудиторията рядко има решаващо значение и следователно не се взема под внимание. По-скоро съставът на аудиторията е важен за оценяване на програмата.

– Определяне на броя на хората, които обръщат внимание на съобщението.

Най-известната техника за измерване на читаемост на печатни съобщения е методът на разпознаването, въведен от D. Starch. Резултатите разпределят аудиторията на три категории:

а) Читатели, които си спомнят, че са виждали съобщението.

б) Асоциирани читатели – знаят съобщението и издателя му.

в) По-сериозни читатели – твърдят, че са прочели най-малко половината от материала и си спомнят съдържанието му.

Лечебните заведения за болнична помощ много често използват вътрешноведомствени публикации, които са насочени към пациенти, диагнози и заболявания. При проведено проучване за измерване на читаемостта на брошура за исхемичната болест на сърцето сред 1850 пациенти на Български кардиологичен институт по метода на Starch се установяват изненадващи резултати.

Малко над 50% от пациентите въобще не си спомнят брошурата, 25% имат визуални спомени, 15% знаят заглавието и проблематиката, която се дискутира, и едва 10% са запознати със съдържанието. По-задълбочените въпроси установяват, че повечето пациенти въобще не са разбрали съдържанието, следователно нивото на четимост е много трудно, съгласно метода на R. Flesch.

След редактиране на съдържанието четимостта се облекчава и информацията става достъпна за приблизително 40% от пациентите. Достъпността на информацията е пряко свързана с контрола на заболяването и нивото на усложненията в дехоспитализационния период.



При изследванията на радио и телевизионна аудитория се използват четири основни метода:

- А) *Водене на дневник*. Този метод изисква зрителят да си води дневник какво гледа и слуша или да попълва стандартен формуляр. Последните изследвания показват, че методът предразполага към изкривяване, защото извадката на участниците в проучването много често е непредставителна.
- Б) *Метрия*. Методът записва по електронен път включването на радио или телевизионния апарат и промяната на канала, както и часа и датата. Основният проблем е, че не може да се определи точно кой (ако въобще някой) гледа или слуша.
- В) *Пиийълметрия*. Всеки участник в изследването си има свой собствен бутон, който натиска, когато гледа телевизия или слуша радио. Уредът отчита кой и какво гледа и слуша. Този метод е въведен след 1987 г. и е широко приложим и в маркетинговите изследвания.
- Г) *Телефонно интервю*. Методът включва провеждане на телефонни разговори по време на предаването и след неговия край. Много често обаче телефонните секретари и нахалните продавачи на всякакъв вид стоки и услуги са част от причините за неполучаването на отговори. По този начин се нарушава представителността на извадката.

PR специалистите, които се занимават с изследване на аудиторията, почти винаги използват комбинация от методи, за да повишат достоверността на изследването.

Важно е да се запомни, че методите за оценяване на аудиторията са адекватни за етапа на оценяване на реализацията на PR програмата и не дават доказателства за ефектите върху целевите публики.

3. Критерий и методи за оценяване на въздействието

Измерването на въздействието показва степента, до която желаните резултати за всяка от целевите публики и цялостната цел на програмата са постигнати. Специфичните критерии за оценка на



ефектите от PR програмата трябва да залегнат в целите, от които да се ръководи планирането и реализацията на програмата. Първият критерий за оценка на въздействието от всяка програма отразява какво е научила публиката.

– Броят на хората, които научават съдържанието на съобщението, логично показва колко хора са получили съобщението. Повечето PR мероприятия целят чрез комуникиране да увеличат познанието, осведомеността и разбирането сред вътрешни и външни целеви публики. Увеличаването на познанието често е решаващо за повишаване на интереса или мотивацията, които водят до приемане на действие. Тези цели на връзките с обществеността напълно съвпадат с целите на маркетинговите комуникации, когато очакваните действия на целевата аудитория са свързани с продукти или услуги.

Всички изследвания, измерващи промените в познанието и разбирането, са конструирани по два възможни модела:

А) Измерване на познанията на група участници преди провеждане на PR програмата и измерване на познанията на същата група участници след приключването на програмата. По този начин се сравняват първоначалните (изходни) и крайните резултати.

Б) Измерване на познанията на група участници след приключване на програмата и сравняване на резултатите с измерване на контролна група, която не е засегната от програмата.

– Броят на хората, които са си променили мнението. Същите изследвания, които измерват промените в познанието, осведомеността и разбирането, могат да се използват за определяне дали PR програмата оказва въздействие върху предразположенията на аудиторията. В социологическите проучвания обаче трябва да се включат други въпроси, тъй като увеличаването на познанието и промяната на мнението са различни резултати, които не са задължително взаимно свързани.

– Броят на хората, които променят своите нагласи. Това е максималното въздействие, което една PR програма може да постигне.



Нагласите са широко предразположение, което не зависи от настоящата ситуация.

Те рядко са субект на краткосрочни промени и са резултат от жизнения опит на човека.

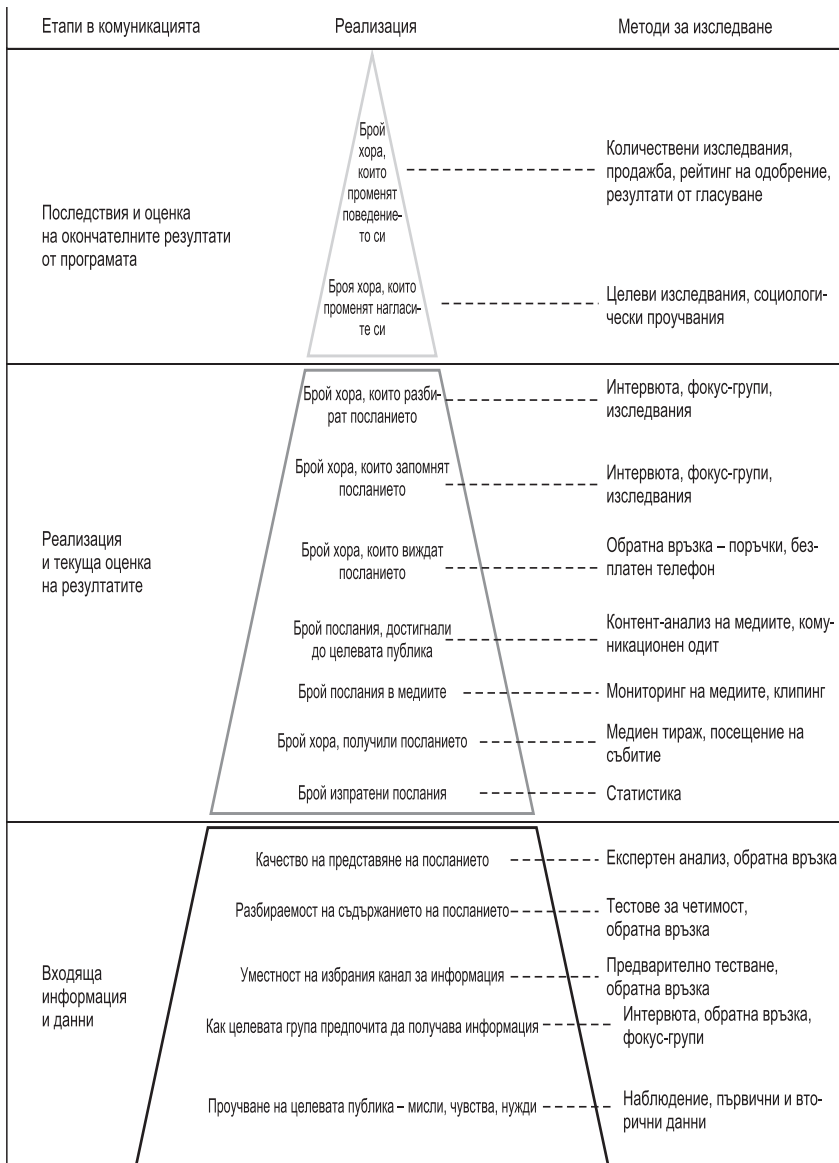
– Броят на хората, които променят поведението си. Не винаги промените в поведението са свързани с промени в познанията или предразположението. Оценяването на въздействието върху поведението включва изследване на поведението на публиките, директно наблюдение на поведението и индиректно чрез документите на програмата или други налични данни, по които може да се оцени разликата между тези, върху които програмата оказва въздействие, и тези, върху които не оказва.

Проучванията понякога дават неточни резултати за поведението, особено ако се изисква респондентите да отговорят на въпроси, към които са чувствителни или които са свързани със социални норми. Съществуват многобройни начини за директно наблюдение – посещаемост на определено събитие (напр. научен конгрес), неговото отразяване, броят получени телефонни обаждания или писма, както и наблюдение на участниците. Например активността при една кръводарителска кампания не се нуждае от специална техника за измерване на въздействието, за да се установи колко хора откликват на апела за донорство на кръв.

В заключение може да се обобщи, че за да се измери поведението, се прилагат различни методи и изобретателност по отношение на събирането на доказателства за оценяване на програмата и същевременно да не се оказва влияние върху респондентите.

В своите изследвания на етапите в комуникацията и начините за измерване на резултатите J. McNamara (2001 г.) въвежда модел на пирамидата за изследванията във връзките с обществеността, който графично е изобразен на *фиг. 9*.

Не на последно място трябва да се отдели внимание и на глобалните резултати от мащабни PR кампании. Обобщеното оценяване на програмите, както и на самата практика по връзки с обществеността допринасят за позитивни социални и културни



Фиг. 9. Модел на пирамидата в PR изследванията



промени. В здравеопазването подобни образователни програми, свързани с тютюнопушенето, холестерола, храненето и двигателната активност, допринесоха за намаляване на общата смъртност и удължаване на средната продължителност на човешкия живот.

Трябва да се има предвид, че и най-професионалната PR програма и обективните и ясни резултати ще бъдат безсмислени, ако не се интерпретират и използват.

Основен принцип в практиката е да се събират всички налични доказателства, които могат да помогнат в управлението и оценяването на програмите за връзки с обществеността. В изследванията си G. Vroom и D. Dozier (1990 г.) стигат до някои препоръки как да се увеличи вероятността изследванията да се превърнат в неотменна част от управлението на връзките с обществеността:

- Преди да се дискутира използването на изследванията в дългосрочен план, трябва да се демонстрира как резултатите от тях са свързани с настоящите интереси, политика, процедури и практика.

- По време на изследването PR специалистите трябва да поддържат постоянна и директна комуникация с потенциалните ползватели на резултатите.

- Докладите за резултатите от изследванията трябва да се фокусират само върху данни, които могат да се използват веднага или са полезни за дългосрочни цели.

- Кратките доклади трябва да съдържат само изводи, които логично следват от анализа на информацията.

- За да бъде гарантирана обективността, трябва PR изследователите да нямат директен или индиректен интерес от резултатите.

- Използваните методи трябва да бъдат надеждни и да се подчиняват на строгите научни стандарти.

- Данните, които доказват и подкрепят окончателните резултати, трябва да бъдат подробно изложени, особено ако резултатите противоречат на предварителните очаквания.



– Обсъждането и интерпретацията на резултатите е препоръчително да се извършва съвместно с ключовия мениджърски състав.

– Изследванията трябва да бъдат провеждани с необходимата етична и социална отговорност.

Спазването на гореописаните препоръки гарантира до голяма степен приоритетното сътрудничество на мениджърите и PR специалистите, като превръща връзките с обществеността в част от мениджърските функции.