

# ***РУКОВОДЯЩИЕ ПРИНЦИПЫ ДЛЯ ИЗМЕРЕНИЯ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ В ОБЛАСТИ СВЯЗЕЙ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ***

## **ИНСТИТУТ СВЯЗЕЙ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ**

КОМИССИЯ ПО ИЗМЕРЕНИЮ И ОЦЕНКЕ СВЯЗЕЙ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ

**Данный документ был написан и подготовлен**

**Доктором Линда Чилдерс Хон, Университет Флориды и Доктором Джеймс Грунинг, Университет Штата Мэриленд**

**Ноябрь 1999**

*(Перевод статьи – Каталевский, Баснак, Фомина)*

### **ПРЕДИСЛОВИЕ**

Данная работа представляет собой уже третье издание в ряде публикаций, изданных Институтом связей с общественностью, предлагающее проанализировать руководящие принципы и основные предложения для измерения отношений в ПР.

В 1997 г. Институт издал статью “Руководящие принципы и стандарты для измерения и оценки эффективности СВЯЗИ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ”. Это издание было первой попыткой выявить универсальные правила, которые помогли бы измерить взаимоотношения в пиар-деятельности.

Еще в 1999 г., после формирования Институтом особой Комиссии по измерению и оценке связей с общественностью США, была издана вторая публикация, под названием “*Руководство по установке измеряемых целей в области связей с общественностью*”. Это пособие предлагало методику и избранные примеры того, как практики пиар-деятельности могут начать разрабатывать конкретные программы с измеряемыми показателями для последующей их эффективной оценки.

С публикацией данного третьего издания мы начинаем исследовать совершенно новую область этой науки. Поскольку все большее количество специалистов по пиару считают, что их главной задачей является построение эффективных взаимоотношений с разными группами влияния (стейкхолдерами), члены *Комиссии по измерению и оценке связей с общественностью* осознали важность издания руководства по измерению взаимоотношений в области связей с общественностью.

Мы надеемся, что все три руководства будут полезны Вам и использованы Вами в качестве настольных пособий при определении общей результативности Вашей деятельности в области связей с общественностью.

Джек Фелтон

Президент и CEO

Института Связей с общественностью

## КРАТКИЙ ОБЗОР

### Почему необходимо измерять *отношения* в ПР?

В основном потому, что растущее число специалистов в области связей с общественностью полагают, что фундаментальная цель ПР состоит в том, чтобы строить и затем упрочивать продолжающиеся или долгосрочные отношения с организациями.

Инструменты и методы для измерения и оценки относительно **краткосрочных продуктов на выходе** и **результатов** определенных программ ПР, событий и кампаний существовали много лет. Но вплоть до сегодняшнего дня надежного измерения успеха или неудачи **долгосрочных взаимоотношений** не существовало, что частично было обусловлено самой сферой связей с общественностью.

*Производительность* – это обычно непосредственные результаты определенной программы связей с общественностью или ее деятельности. Наиболее часто они просто показывают то, что и так заметно невооруженным взглядом. Они показывают, насколько хорошо организация позиционирует себя среди других, точнее – то количество внимания, которое она получает. Таким образом, производительность фактически измеряет, получила ли целевая аудитория сообщение, посланное ей, уделило ли ему достаточно внимания, понял ли его и было ли данное сообщение в конечном счете облечено в какую-либо конкретную форму действия. Производительность также показывает, были ли сообщения, направленные организацией целевой аудитории, переработаны, в конечном счете, в какие-либо изменения в отношении или поведении потребителей по отношению к данной организации.

Однако не менее важным для организации, чем измерение показателей производительности и непосредственных результатов *ПР-деятельности* является измерение взаимоотношений. Так происходит поскольку для большинства организаций измерить результативность программ связей с общественностью на выходе позволяет только лишь получить информацию об эффективности какой-либо конкретной ПР – программы или проекта. Для того, чтобы ответить на более общий вопрос – «Каким образом специалисты в области пиар могут измерить и документально подтвердить топ-менеджменту компании общую картину итоговых достижений пиар - деятельности организации в целом?» - необходимо применять разнообразный набор инструментов и методик.

В течение прошлых нескольких лет, множество академично настроенных ученых искали путь определения с большей эффективностью ценности и вклада пиар деятельности не только для организации конкретно, но и для всего общества в целом.

Два академика, которые сыграли ведущую роль в этой области, - доктор Линда Чилдерс Хон из Университета Флориды и доктор Джеймс Грунин из Университета Штата Мэриленд. Их усилия и действия в поиске развития *масштабов измерения взаимоотношений в ПР* представлены ниже.

Они пришли к тому, что долговременные *отношения*, могут лучше всего быть измеримы, сосредотачиваясь на шести важных элементах или компонентах отношений. Это следующие элементы:

**Взаимный контроль** – это степень, о которой стороны договариваются о том, кто из них имеет законную власть влияния на друг друга. Хотя некоторая неустойчивость может присутствовать, однако устойчивые взаимоотношения требуют, чтобы организации и общество имели некоторый контроль друг над другом.

**Доверие** - уровень одной стороны доверия и готовности открыть себя другой стороне. Существуют уровни доверия:

- *честность*: вера в то, что организация справедлива;
- *зависимость*: вера в то, что организация будет делать то, что она провозглашает
- *компетентность*: вера в то, что организация обладает способностью делать то, что она провозглашает.

**Обязательство** - степень, в которую каждая сторона верит и чувствует, что отношения стоят того, что бы тратить на них энергию, поддерживать и продвигать их. Можно выделить два измерения обязательства – длительность обязательства (эта характеристика относится к длительности действия) и эффективность обязательства (ориентация на эмоциональное восприятие).

**Обмен взаимоотношениями** – обмен во взаимоотношениях, когда одна сторона дает выгоды другой, потому что другая обеспечила основания для получения выгоды в прошлом или ожидаемом будущем.

**Общественные отношения** – в общественных отношениях, обе стороны обеспечивают выгоды друг к другу, потому что они заинтересованы в благосостоянии каждого - даже когда они не получают ничего взамен. Для пиар-деятельности по развитию общественных отношений, такие взаимоотношения гораздо более важны достигнуть, чем просто развивать взаимоотношения предыдущего элемента.

Для измерения восприятия организацией взаимоотношений с ключевыми объектами внешней среды, фокусируясь на данных шести элементах, Хон и Груниг предлагают заполнять опросник, состоящий из ряда утвердительных и отрицательных утверждений. Респондентов просят использовать шкалу от 1 до 9 для того, чтобы определить степень их согласия/несогласия с каждым утверждением, описывающим их взаимоотношения с конкретной организацией.

Полный список утверждений представлен со страницы 40. Ниже представлен сокращенный список некоторых утверждений, важных при измерении результатов взаимоотношений:

### **Взаимный контроль**

1. Данная организация и люди, подобные мне, внимательны к тому, что говорит каждый.
2. Данная организация верит в то, что мнение таких людей, как я, легитимно.

3. Взаимодействуя с такими людьми как я, данная организация имеет тенденцию меняться.
4. Эта организация, подобно мне, действительно слушает то, что люди, должны говорить.
5. Управляющие данной организацией позволяет таким людям, как я, принимать участие в процессе принятия решений.

### **Доверие**

1. Эта организация обращается с такими людьми, как я, справедливо.
2. Всякий раз, когда эта организация принимает, подобно мне, важное решение, я знаю, что она будет заботиться о таких людях, как я.
3. На эту организацию можно полагаться, так как она может держать свое обещание.
4. Я полагаю, что данная организация интересуется мнением людей, таких как я, когда принимает решения.
5. Я полагаюсь на опыт и профессионализм данной организации..
6. Данная организация способна выполнить то, что говорит.

### **Обязательство**

1. Я думаю, что данная организация выполняет долгосрочные обязательства, данные людям, подобно мне.
2. Я вижу, что данная организация стремится поддерживать отношения с людьми, подобными мне.
3. Существует длительное обязательство между этой организацией и людьми, подобными мне.
4. По сравнению с другими организациями, я ценю мои взаимоотношения с этой организацией выше, чем с другими организациями.
5. Я предпочел бы работать вместе с этой организацией.

### **Удовлетворение**

1. Я удовлетворен данной организацией.
2. И организация и люди, подобные мне, извлекают выгоду из взаимоотношений.
3. Большинство людей, подобных мне, чувствуют удовлетворение взаимодействуя с данной организацией.
4. Вообще говоря, я доволен взаимоотношениями с данной организацией.
5. Большинству людей нравится иметь дело с этой организацией.

## **Обмен взаимоотношениями**

1. Всякий раз, когда данная организация, дает или предлагает что-нибудь людям, подобным мне, она ожидает что-либо взамен.
2. Даже при том, что люди, подобные мне, имели взаимоотношения с этой организацией в течение долгого времени, данная организация все же ожидает получить что-либо взамен, когда предлагает нам услугу.
3. Данная организация будет стремиться достичь согласия с людьми, подобными мне, только когда знает то, что получит что-либо взамен.
4. Эта организация заботится о людях, которые, вероятно, смогут вознаградить ее каким-либо образом.

## **Общественные взаимоотношения**

1. Эта организация не особенно любит оказывать другим помощь безвозмездно.
2. Эта организация очень заинтересована в благосостоянии людей подобных мне.
3. Мне кажется, что данная организация воспользуется уязвимостью людей с выгодой для себя.
4. Я думаю, что эта организация преуспевает, вступая во взаимоотношения с другими людьми.
5. Данная организация помогает людям, таким как я, без того, чтобы ожидать что - нибудь взамен.

Как только анкетный опрос заполнен, отрицательные индикаторы каждой концепции должны быть полностью изменены, а ответы на все пункты, измеряющие каждое восприятие отношения, должны быть усреднены таким образом, чтобы можно было рассчитать среднее значение.

Предварительное испытание показывает, что данные элементы восприятия достаточно хороши для того, чтобы измерить и оценить взаимоотношения. Однако, важно иметь в виду, что данная методика измерения еще не устоялась и поэтому нельзя однозначно утверждать, что такого рода измерения взаимосвязаны напрямую с появлением подтверждающего внутренние установки поведения потребителей. Дальнейшие исследования должны быть проведены для того, чтобы разработать устойчивую шкалу подтверждения этого (шкалу валидации).

Вдобавок к уже описанным шкалам измерения восприятия ключевыми группами потребителей взаимоотношений с организацией, было бы неплохо, если бы менеджеры организации также были опрошены на предмет выявления их восприятия конкретных страт общества.

Когда восприятие взаимоотношений измерено с обеих сторон, то можно измерить разницу восприятия того, как менеджмент организации и целевые группы общества видят взаимоотношения с организацией. Такой анализ разницы восприятий поможет выработать стратегии для поддержания или восстановления (коррекции) взаимоотношений.

Доктор Уолтер Линденман

## **ДЕТАЛЬНОЕ ОБСУЖДЕНИЕ**

Многие специалисты полагают, что фундаментальной целью в ПР является построение взаимоотношений с целевыми группами организации. Хотя большинство измерений результатов пиар деятельности концентрирует внимание на измерении результативности и результатов на выходе пиар мероприятий и программ, а не на измерении взаимоотношений. С этого момента и далее в данной статье рассматривается, что термин «взаимоотношения» означает для в пиар – деятельности, каким образом поддерживать взаимоотношения с общественностью и как измерять результаты программ связей с общественностью.

Использована информация из профессиональной и академичной литературы, а также включены результаты исследования по пиар взаимоотношениям студентов выпускников Университета Мэрилэнд под руководством Профессора Грунига. Постоянно встречающиеся в данной статье цитаты специалистов в области связей с общественностью помогают лучше проиллюстрировать основные идеи.

### ***Почему успешные взаимоотношения важны для ПР?***

В течение, по крайней мере 25 лет, специалисты ПР задавались двумя фундаментальными вопросами:

«Как измерить результат пиар-деятельности?» и «Каким образом выявить истинную ценность связей с общественностью для организации и общества?».

Исследователи пиар-технологий давно знают, каким образом измеряются результаты связей с общественностью. Тем не менее, они гораздо лучше знают, каким образом оценивать результаты пиар технологий и программ (первый вопрос), чем то, как измерить ценность пиара для организации и общества (второй вопрос).

В 1997 г. Институт Связей с общественностью выпустил публикацию, в которой была собрана вся информация по измерению и оценке связей с общественностью. В докладе описывались несколько путей измерения процесса и результатов пиар-деятельности. Измерения процесса пиар-деятельности показывает, было ли отослано, размещено или уделено внимание сообщению, критерии измерения – количество изданных пресс-релизов в прессе, размещенных статей (мониторинг прессы), отзывы на сообщение аудитории и т.д. Сам по себе процесс измерения результатов пиар программы не столь

важен, поскольку он дает весьма скудную информацию по результативности программ, во всяком случае до тех пор, пока не выясняется, что результаты пиар компании могут изменить восприятие, отношение или поведение общественности – мысли, чувства и деятельность людей. Первая статья по измерению пиар деятельности описывала положение дел в измерении пиар – отношений, а также краткосрочный эффект пиар-программ на одну или более группы населения или организацию.

Измерение результативности пиар-технологий показывает, смогли ли они достигнуть целей коммуникации, однако они не способны измерить ценность данных пиар-взаимоотношений для организации или общества. Возможно, например, то, что программа пиара может основываться на плохом стратегическом понимании и изменении восприятия, отношений или поведения общественных групп, которое будет иметь лишь небольшое влияние на организацию. Также справедливо и то, что если специалисты пиар являются стратегическими консультантами менеджмента компании, то также необходимо измерить эффект результата на управленческое звено компании, как и на общество. Современные оценочные методики также рассматривают только краткосрочные результаты пиар-деятельности и не касаются долгосрочных механизмов взаимоотношений организации и общественности.

Данная статья основное внимание уделяет анализу результативности взаимоотношений и того, как их измерить. Однако важно отметить, что организациям не нужно устанавливать взаимоотношения со всем обществом в целом, а также и то, что далеко не все пиар-стратегии, программы и кампании одинаково эффективны в построении взаимоотношений.

Поэтому, эта публикация также рассматривает две стадии процесса связей с общественностью, которые предшествуют измерению результатов взаимоотношений:

- 1) анализ окружающей среды с целью выявления группы населения, с которой организация нуждается в установлении взаимоотношений
- 2) пиар-процессы, которые были бы наиболее эффективными в поддержании отношений со стратегически важными группами населения.

### **Ценность пиар отношений во взаимоотношениях**

В научно-исследовательской работе по важности ПР во взаимоотношениях, которая готовилась для Фонда исследования IABC, исследователи искали литературу по организационной эффективности для идей, которые могли объяснять ценность общественных отношений.

Они полагали, что необходимо понять то, что означает для организации быть эффективной прежде, чем объяснять, как пиар делает это более эффективным. Поиск литературы по организационной эффективности показал, что эффективные организации достигают целей. Однако, достижение

организационных целей – это еще не полный ответ на, вопрос что делает организацию более эффективной.

Эффективные организации способны к достижению целей, потому что они выбирают цели, которые определены и менеджментом компании и стратегическим окружением организации. Когда организации выбирают такие цели, они минимизируют возможности общества вмешаться в процесс принятия ее решений.

Эффективные организации выбирают и достигают соответствующих целей, потому что они развивают отношения с их окружением (внешней средой), которое специалисты по связям с общественностью называют обществом. Неэффективные организации не могут достичь своих целей, поскольку их стратегические группы населения не поддерживают, а наоборот препятствуют достижению целей, которые по их мнению не являются легитимными.

Оппозиция общества целям и решениям менеджмента организации выражается в кризисах управления. В результате, процесс развития и поддержания отношений с общественностью является критически важным компонентом стратегического управления и антикризисного менеджмента.

Процесс объединения целей, интересов и ожиданий общественности в процесс принятия организацией стратегических решений никогда не бывает легким, потому что организации обычно имеют дело одновременно с разными группами населения и многоплановыми целями. Кроме того, большинство лиц, принимающих в организации решения, полагают, что они выбирают цели и принимают решения, которые являются лучшими для организации и что они, намного лучше, чем общественность, знают какое решение лучше. Тем не менее, компании все же принимают намного лучшие решения, когда они могут скооперироваться со стейкхолдерами перед тем, как принимать заключительные решения, чем когда они просто стараются убедить общественность в необходимости и важности уже принятых решений.

В результате, специалисты по связям с общественностью нуждаются в специальных навыках переговоров с менеджментом компании и разнообразными группами населения, поскольку просто сохранить и наладить взаимоотношения с какой-либо одной группой населения недостаточно, так как это может вступить в противоречие с целями и намерениями другой группы, преследующей совершенно иные цели. Менеджмент компании может оказаться неэффективным в попытке сбалансировать интересы групп населения с интересами организации.

**Таким образом, пиар способствует большей эффективности организации в том случае, если в результате стратегических управленческих решений выделяются стратегические группы населения и проводятся специальные коммуникативные программы для того, чтобы развивать и**



**поддерживать долгосрочные взаимоотношения между менеджментом организации и данными группами населения.**

В результате, мы сможем определить ценность пиар-деятельности посредством измерения качества взаимоотношений со стратегическими группами населения. Также мы можем расширить наши возможности по оценке коммуникативных программ посредством измерения результативности данных программ и соотнесения их с показателями (индикаторами) взаимоотношений.

***Какой вклад вносит достижение краткосрочных целей в построение долгосрочных взаимоотношений?***

В ходе нашей дискуссии мы уже отмечали, что стратегия связей с общественностью состоит из:

- 1) выявление стратегических групп населения, с которыми организации необходимо развивать отношения
- 2) Планирование, имплементация и оценка коммуникативных программ, которые будут способствовать формированию отношений с этими группами
- 3) Измерение и оценка долгосрочных взаимоотношений между организацией и стратегическими целевыми группами населения

Мы также отмечали, что наши знания того, как оценивать результаты пиар-деятельности в значительной степени сводятся ко второй части процесса: нам известно, как определить результаты специальных коммуникативных программ на восприятие, отношение и поведение групп населения в краткосрочном периоде. Тем не менее существует связь между краткосрочными и долгосрочными результатами пиар-деятельности.

Исследование организации IABC Excellence предъявило доказательство того, что существует взаимозависимость между достижением краткосрочных результатов от коммуникации и сохранением качественных долгосрочных взаимоотношений. Исследовательская группа оценила высшей оценкой отделы по связям с общественностью тех компаний, в которых высшие директора признавали высокий вклад данного подразделения в развитие организации. Исследование также показало, что те компании, пиар – отделы которых использовали стратегический пиар, значительно помогли успеху компании на рынке. По словам Директоров компаний, они ценили работу пиар-подразделений из-за их способностей поддерживать взаимоотношения с ключевыми стейкхолдерами. Главные специалисты по связям с общественностью успешных компаний докладывали более часто, чем их менее удачливые коллеги, что в результате их пиар-программ происходили изменения в поведении потребителей, наблюдалось большее взаимодействие между организацией и населением, развивались стабильные долгосрочные

отношения. Они также отмечали, что им чаще удавалось избежать конфликтов, отмечалось заметное снижение жалоб населения и меньшая степень вмешательства в дела компании государства.

В то же время, эти блестящие пиарщики докладывали чаще, что их подразделения ставили четкие и ясные результаты целей для краткосрочных программ, ориентированных на СМИ, работников, общественность, клиентов организации, государство и инвесторов. Они также добавляли, что их отделы большее внимание уделяли оценке и анализу краткосрочных результатов, чем их менее удачливые коллеги.

В результате, исследование компании Excellence предъявило убедительные доказательства того, что пиар-подразделения компаний, которые устанавливают цели и измеряют результаты краткосрочных коммуникативных программ, убеждены, что они добиваются большего успеха в построении долгосрочных взаимоотношений со своими целевыми группами. Это объясняется достаточно просто: организации, которые успешно налаживают коммуникацию с группами населения, выстраивают более надежные взаимоотношения с ними, поскольку и менеджмент компании и общественность хорошо понимают друг друга, а также потому что обе стороны менее склонны вести себя таким образом. Чтобы негативные последствия затронули их интересы.

Глубинные интервью с успешными специалистами пиар, проведенные в рамках исследования компании Excellence, показали, что хорошо налаженная коммуникация изменяет поведение и менеджмента компании и общественности и, таким образом, в результате способствует формированию хороших взаимоотношений. Если менеджеры по пиару помогают менеджменту компании осознать, что какие-либо решения могут иметь неблагоприятные последствия для общества, то тогда менеджмент компании может принять другое решение, которое будет иметь совсем иные последствия. Это и есть изменение в поведении менеджмента, которое повлечет изменение в поведении общества. Например, бывает даже так, что налаженная связь помогает обществу поверить управляющему звену компании и согласиться с решением, которое менеджмент компании хотел принять, даже если соответствующая коммуникация еще не была направлена.

Многочисленные кейсы компании Excellence также показали, что часто бывает и так, когда хорошие взаимоотношения не ведут к переменам в поведении целевых групп немедленно. Иногда хорошие взаимоотношения просто удерживают общество от негативного поведения, как например, судебные тяжбы, забастовки, акции протеста, негативное паблисити. В результате, нам довольно трудно оценить поведение, которое не произошло по причине хороших взаимоотношений. В других случаях существует длительный период между развитием хорошего взаимоотношения и изменением в поведении, например, то, как хорошие взаимоотношения со студентами университета приводили к щедрым пожертвованиям с их стороны, когда они добивались успеха в жизни.

В итоге, специалистам пиар-деятельности необходимо найти путь измерения взаимоотношений, когда они налаживаются и поддерживаются, а не просто пассивно ждать изменений в поведении, которые могут произойти вследствие коммуникативных программ или не произойти.

### ***Какова ценность хороших взаимоотношений для связей с общественностью и организаций?***

#### **Стадия 1: С кем организации нужно поддерживать отношения.**

Одним из самых важных знаний, которыми должен обладать специалист по связям с общественностью являются навыки и инструментарии для идентификации стратегических целевых групп, с которыми организация должна осуществлять отношения. Теория стратегического менеджмента, связи с общественностью и наука о природе целевых групп представляют необходимые знания для исследования окружающей среды. В целях исследования среды специалистам по связям с общественностью так же доступны различные техники исследования.

#### **Почему формируются общественные отношения?**

Отношения формируются потому, что одна группа оказывает влияние на другую группу. Организации могут иметь проблемы в связях с общественностью при развитии программ, когда управленческие решения оказывают влияние на внутренние или внешние общественные отношения и, когда поведения групп оказывает влияние на успех, с которым организационное решение может быть применено. Такие отношения могут называться стратегическими (или необходимыми) отношениями.

Какие существуют формы взаимоотношений, важных для общественных отношений?

Самым очевидным примером стратегических отношений в связях с общественностью можно считать случай, когда организация влияет на общественность или общественность влияет на организацию. Но случаются и другие формы отношений. Организации обычно сталкиваются с различной общественностью, с разными интересами и противоположными целями. Такие общества обычно формируют коалиции и организации вступают в похожие союзы. Иногда, организация и общественность формируют коалицию, чтобы воздействовать на другую организацию. Или, организация и общественность формирует коалицию, чтобы затронуть другую общественность. Тем не менее существует другая возможность, когда организация воздействует на другую коалицию общества и организации. И, наконец, составные организации могут воздействовать на составную общественность.

#### **Каковы характеристики общественных отношений?**

Все эти различные формы отношений предполагают, что взаимоотношения в общественных отношениях могут быть или **двусторонними** или **многосторонними**. И, все эти отношения

**ситуативны.** То есть любое из этих отношений может сохраняться и развиваться и изменяться, как изменяются ситуации. Наконец, эти отношения **поведенческие**, потому что они зависят от, того, как стороны во взаимоотношениях ведут себя по отношению друг друга. Организации не имеют "образа" или "идентичности", отдельной от их поведения и поведения общественности по отношению к ним. Вместо этого, организации имеют "репутацию", которая по существу состоит из поведения организации, которая помнит общественность.

### **Как могут практики связей с общественностью измерить форму общественных отношений важных для организации?**

Все различные формы отношений, внесенных в список выше, могут быть идентифицированы через формальные и неофициальные методы просмотра окружающей среды. Просмотр относится к любому методу исследования практиков связей с общественностью, который они используют, чтобы идентифицировать стратегическую группу с которой их организация должна строить отношения. Эта статья не рассматривает исследование методов для просмотра окружающей среды более детально, потому что это подчеркивает характеристики и размеры результатов отношений. Важно признать, однако, что хороший просмотр окружающей среды является необходимым условием для развития хороших отношений с общественностью.

### **Стадия 2: Стратегии для поддержания отношений**

Большая часть знаний, которыми обладают профессионалы по связям с общественностью, имеет отношение к тому, что делать, чтобы взаимодействовать с общественностью и поддерживать отношения с общественностью. Однако, не все стратегии для поддержания отношений одинаково эффективны. Поэтому, мы должны признать, что не все стратегии связей с общественностью, методы и программы, одинаково, вероятно произведут в результате к общественным отношениям. Исследователи связей с общественностью идентифицировали и классифицировали стратегии осуществления общественных отношений, которые, по мнению исследователей наиболее эффективны. Это выходит за рамки этой статьи, обсуждать всю эту литературу. В этой секции, однако, мы предусматриваем краткий обзор этого исследования и предлагаем, когда результаты взаимоотношений наиболее вероятны. Мы также предлагаем некоторые "Индикаторы процесса" этих стратегий обслуживания, которые профессионалы могут использовать, чтобы определить, когда процесс взаимоотношений протекает правильно.

### **Как отношения поддерживаются?**

Исследование **межличностных отношений** и **разрешения конфликтов** предлагает несколько стратегий, которые организации могут использовать, чтобы поддерживать отношения со стратегической

фокус группой. Все концепции от исследования **межличностных отношений** могут быть применены к поддержанию симметричных общественных отношений, или тех, которые выгодны организации и общественности:

**Доступ** – члены общественности или лидеры обеспечивают доступ лицам к связям с общественностью. Представители связей с общественностью или старшие менеджеры обеспечивают представителей публики подобным доступом к организационным процессам принятия решения. Любая сторона ответит на телефонные звонки или прочитает письма или пошлет по электронной почте сообщения другой. Любая сторона желает принять другую позицию, когда она имеет жалобы или вопросы, скорее, чем занять отрицательную позицию третьей стороны.

**Позитивность** – все что угодно может делать организация или общественность, чтобы сделать отношения более приятными, для привлеченных сторон. Заявление этой стратегии используется главным администратором агентства:

“Мы хотим служить ресурсом каждому представителю общественности, некоторым способом, формой, или методом. Это существует в таком виде на нашем сайте, информационных отчетах, в нашем обслуживании и методах взаимодействия с общественностью. Независимо от того являются ли они представителями средств массовой информации, клиентами или некоммерческими организациями мы хотим, чтобы они смотрели на имя нашего агентства, как на ресурс, который может быть полезен их организации каким – либо образом, методом или формой. Так, что мы пытаемся работать по принципу предоставления чего – либо интересного каждому из наших клиентов ... так что это и будет причиной, почему они должны заботиться о нас.”

**Открытость** - мыслей и чувств среди вовлеченных сторон.

Вице-президент по университетским отношениям с общественностью предоставил пример:

SGrunig, J. E., и Huang, Y. H. (2000). “От организационной эффективности до индикаторов отношений: участники отношений, стратегий связей с общественностью и результатов отношений.

“Многое из связей с общественностью в университете подтверждает высказывание, ‘Это - то, что мы делаем с вашими деньгами. Это - общественное учреждение. Есть то, что мы делаем.’”

**Гарантии** - попытки сторон в отношениях, ручаться другим сторонам, что они и их предприятия законны. Эта стратегия также могла бы вовлекать попытки сторон в отношениях, чтобы демонстрировать совершенное поддержание отношений.

Директор внешних отношений для университетского сельскохозяйственного офиса объяснил, как его организация демонстрирует ее публике, что их потребности законны:

“Целая система предоставления земли основана на потребностях людей. Мы - не группа бюрократов или надутые профессора, которые сидят и представляют вещи, которые думают важны для людей. Наши

программы разработаны точно в соответствии с потребностями людей. Люди сообщают нам, в чем они нуждаются ..., и мы стараемся предоставить это в той форме, которой они хотят”.

**Сетевые** – организации, строящие сети или коалиции с теми же самыми группами, что и их общественность, например защитники окружающей среды, союзы, или группы сообществ. Директор связей общественностью в агентстве среднего размера обсуждал пример этой стратегии, использованный с одним из счетов его фирмы - проект увеличения рециркуляции: “Мы вступили в группу, которая только появлялась в Восточном Бостоне. Это - Коалиция повышения благосостояния сообщества. Они действительно направлены на создание лучших вещей в сообществе. Они разрабатывают кампанию по очистке города от мусора, которую они планируют запустить весной. Таким образом, было бы хорошо выявить людей, которые являются готовыми активистами”.

**Разделение задач** - разделение общественности в решении общей или частной проблемы. Примеры таких задач решают проблемы сообщества, обеспечением занятости, предоставлением прибыли и ведением бизнеса, который представляет интерес для организации, общественности или их вместе. Эта стратегия была описана директором связей с общественностью в региональном медицинском центре:

“ В начале 1990-ых, комиссия графства определила целевую группу, которая обнаружила, что проблема плохого обслуживания состоит в том, что у обслуживающего персонала нет потребности в заботе о пациентах. Так, в сотрудничестве с Комиссией графства и больницей, мы соединяемся в сообщество медицинского обслуживания, которое является одновременно центром помощи для людей с ограниченным доходом. Стратегии для поддержания отношений, которые имеют дело с решением конфликта, могут быть сгруппированы в три категории:

**Интегральный.** Эти подход взаимодовлетворительный, потому что все стороны в отношениях получают выгоду, обнаруживая общие или дополнительные интересы и решая проблемы вместе через обсуждение и объединенное при принятии решения. Цель – **победа двух сторон** - решение, которое оценивает честность долгосрочных отношений между организацией и ее общественностью. Директор по связям с общественностью правительства графства обсуждал этот подход для взаимодействия с общественностью:

“ Важным пунктом является общая победа. Вы, возможно, желали результатов, и ваши потребности и мои потребности могут быть немного различны, но мы можем все еще работать вместе и достигать взаимовыгодного результата”.

**Дистрибутивный.** Эти стратегии асимметричны, потому что одна сторона извлекает выгоду за счет другой, стараясь максимизировать прибыль и минимизировать издержки в пределах **только собственной** победы или перспективы только собственной выгоды. Тактика включает попытку управлять через доминирование, спор, давление за счет статуса или конфликт. Другие стратегии принуждения - обвинение другой стороны, враждебный опрос, предполагаемое приписывание высоких

требований или угрозы. Дистрибутивные стратегии налагают собственную позицию на противника, без принятия позиции противника.

**Двойная забота.** Эти стратегия уместна, потому что она учитывает двойную роль балансирования интересов общественностью с интересами организации. Эти стратегии также могут называться смещением - поводов или совместной защитой. Некоторые двойные стратегии заботы **асимметричны**, потому что они подчеркивают интерес организации к общественности или наоборот и не эффективны в развитии и поддержании наиболее положительных отношений в долгосрочной перспективе. Организация пробует убедить общественность, в принятие своей позиции. Отход от организации оставляет конфликт или в физическом или в психологическом отношении. Организация сдает, по крайней мере частично, свои позиции и понижает свои стремления.

**Заключение компромисса.** Организация принимает общественную точку зрения в соотношении с собственной позицией, но ни одна сторона полностью не удовлетворены результатами. Несколько других двойных стратегий заботы **симметрические** и наиболее эффективны в построение и поддержание отношений в долгосрочной перспективе:

Сотрудничество и организация общественной работа вместе, чтобы учесть интересы и достигать взаимно выгодных отношений. Будучи безоговорочно конструктивными. Организация делает то, что по ее мнению лучшие для отношений, даже если это приводит к уступкам в некоторых из ее позиций и даже если публика это не оценивает. Бескомпромиссное отстаивание только двусторонней победы. Если организация и публика не могут найти общее решение, которое принесет пользу обоим, они соглашаются или не соглашаться. Стратегия не принятия решения не является симметрической, потому что она оставляет открытый потенциал, чтобы достичь общей победы позднее. Другое исследование в общественных отношениях, которое сосредоточилось на развитии или установлении продвижения, представило несколько стратегий осуществления отношений как заключительный, но отсутствующий шаг в популярных формулах для описания процесса связей с общественностью, типа ГОНКА или ВЕРЕВКА. Эти стратегии все вместе называются **управлением** и признают стратегическую ценность предварительно установленных отношений для будущих усилий в связях с общественностью.

Управление имеет четыре элемента:

Взаимность. Организация демонстрирует свою благодарность за доверие и благосклонное поведение.

Ответственность. Организация действует в социально ответственной манере к тем, кто поддерживает ее.

Сообщение. Организация выполняет юридические и этические требования ответственности.

Оберегающая - отношения. Организация осознает важность благосклонного отношения общественности и оберегает, признавая их самыми важными в сознании организации. Обеспечение информации и вовлечение общественности в ключевую работу организации.

### Как могут быть измерены стратегии обслуживания отношений?

Наиболее важной оценкой отношений является измерение **результатов** отношений, которые будут рассмотрены далее. Но, оценка связей с общественностью может быть сделана также через измерение индикаторов **процесса**. **Эти меры процесса обеспечивают информацией практиков, которые нуждаются в подтверждении в ближайшей перспективе, что их программы ведут к желательным долгосрочным эффектам.** Например, менеджеры по связям с общественностью могут измерять популярность организации, считая предложения, жалобы, запросы, и другие контакты, которые осуществляют члены общества, средств массовой информации, правительства, или лидеров групп активистов.

Специалисты по связям с общественностью могут измерять эффективность в рекомендациях управлению используя подсчет своих действий, или через советы, раскрывая свои намерения, решения, и поведение внешней общественности или средствам массовой информации через функцию связей с общественностью.

Другие индикаторы процесса эффективных стратегий включают расчет того, что управление сделало, чтобы показать публике, что их интересы являются законными, и взаимодействие с сетями групп активистов, или социальных сообществ осуществлялось только для отстаивания и решения интересов общественности.

### Стадия 3: Результаты Отношений

Профессионалы по связям с общественностью, которые производили исследование окружающей среды, чтобы выделить стратегическую фокус группу их организации и разрабатывали эффективную стратегию для поддержания отношений с той группой могут ожидать развитие долгосрочных и положительных отношений с этой группой. Этот документ теперь направляется для исследования, чтобы определить характеристики таких отношений и способы их измерения. Меры, которые будут приняты для обеспечения первого шага, чтобы развивать продолжающуюся проверку общественных отношений организации.

#### Каковы результаты успешных отношений?

Исследование межличностных связей и психологии межличностных отношений показывают, что следующие четыре результата - хорошие индикаторы успешных межличностных отношений. Исследование связей с общественностью показывает, что они применяются одинаково хорошо к отношениям общественности в организации.

**Взаимность Контроля** – степень с которой стороны договариваются о том, кто имеет законную власть для влияния друг на друга. Хотя всегда существует определенная степень неустойчивости власти естественная в общественной организации, отношения односторонние попытки достигать контроля



одной стороной связанные с уменьшениями в восприятии компетентности коммуникатора и удовлетворенность отношениями и увеличениями уровня активности. Для наиболее устойчивых и уверенных отношений, организация и общественность должны иметь некоторую степень контроля друг над другом. Чиновник по связям с общественностью говорил в колледже о таком аспекте отношений: “Вход - сообщить мне, что вы думаете. Причастность включает в себя совместное решение и вычисление того, что является правильным ответом и должно..., входить в эту целевую группу и поможет нам понять определенные вещи. Это - то, где вы хотели бы видеть отношения между общественностью и организацией”.

**Доверие** - уровень секретности одной стороны и готовности открыть себя другой стороне. Доверие - сложная концепция, которая имеет несколько основных факторов. Один из них - целостность, вера, что организация справедлива и только. Момент зависимости, доверия к организации в том, что она будет делать то, что говорит. Третья часть - компетентность, вера в то, что организация имеет способность сделать то, что это говорит, и что она это будет делать. В контексте общественной организации отношения имеют наибольшую ценность, заслуживающая доверия ее репутации настолько больше, что это становится рациональным не пробовать, захватить любое краткосрочное преимущество.

Директор по новостям и общественным делам в частном колледже подчеркнул связь между доверием и эффективными связями с общественностью.

“Один из принципов, который лежит в основе стратегии развития - чувство доверия, и я думаю, который нуждается в постоянном внимании и наблюдении. Если мы можем начинать доверять друг другу, то есть многое чего мы можем добиться. И доверие ломает все виды барьеров, которые препятствовали отношениям за эти годы. Все строится вокруг доверия. Вы можете развивать все виды стратегий, но если вы не имеете доверия далеко вы не зайдете”.

**Удовлетворение** – степень, с которой одна сторона чувствует довольство к другой потому, что положительные ожидания об отношениях укреплены. Или, удовлетворительные отношения - те, в которых выгоды перевешивают затраты. Удовлетворение также может происходить когда одна сторона верит, что осуществляющиеся отношений другой стороны положительны. Директор по связям с общественностью и маркетингу радиостанции описал уместный пример:

“Большим Братьям и Большим Сестрам нужно, собрать 25,000 \$, чтобы выполнить их бюджет. Мы вовлекли средства массовой информации и заставили людей соединиться в команду. Мы представляли их выступления по радио и управляли информационным обслуживанием. Они собрали около \$40,000. Хорошо, что, это соответствует их бюджету, даже при том, что они надеялись, что соберут около \$50,000 так, что фактическая сеть была бы больше, но они были все же удовлетворенны. Так как мы сделали усилие и довели дело до конца, я думаю, что мы добрались удовлетворения, даже если мы чего-то не получили”.

**Обязательство** - степень, с которой сторона верит и чувствует, что отношения оправдывают расход энергии для поддержания и продвижения. Выделяют два измерения обязательства: обязательство *продолжительности*, которое относится к некоторой линии действия, и *эмоциональное* обязательство, которое является эмоциональной ориентацией.

Оба вида обязательства были обсуждены директором некоммерческой организации:

“Наши доноры и наши добровольцы имеют немаленький интерес к целям нашей организации. Мы не можем делать этого без них, и они конечно понимают это.

Затаенное чувство причастности к достижению целей нашей организации дают возможность почувствовать их вовлеченность в процесс.

*Как - результаты отношений связей с общественностью, отличаются от других общественных отношений?*

В дополнение к этим четырем индикаторам качества организационно-общественных отношений, пятая часть индикаторов отношений противостоит взаимоотношениям и определяет отношениями виды отношений, при которых программы связей с общественностью пытаются достигать, при сравнении с природой результатов отношений, произведенных другими областями типа маркетинга.

В **обменных отношениях**, одна сторона уступает другой только потому, что другая уступала в прошлом или как ожидается, будет делать так в будущем. В обменных отношениях, сторона желает предоставить выгоды, другой, потому что она ожидает получать выгоды от сопоставимой ценности к другой. В сущности, сторона, которая получает, выгоды несут обязательство или долг, чтобы возратить утраченную выгоду. Обмен - сущность маркетинговых отношений между организациями и клиентами и - центральная концепция теории маркетинга. Однако, обменные отношения часто - не достаточны. Общественность ожидает от организации, чтобы делать вещи для сообщества, за которые организация получает взамен немного или вообще ничего.

В **общественных отношениях**, обе стороны обеспечивают выгоды, друг другу, потому, что они касаются благосостояния сторон - даже когда они не получают ничего взамен. Роль связей с общественностью - убедить управление, что также требуется общественные отношения персоналом типа служащих, сообщества, правительства, средств массовой информации, и акционеров, также как обменные отношения с клиентами. Теоретики относительного маркетинга также утверждают, что организации нуждаются во взаимоотношениях с клиентами.

Психологи Маргарет Кларк из Университета Carnegie Mellon и Judson Mills из Университета Штата Мэриленд, которые развивали концепцию взаимоотношений, указали, что взаимоотношения - не полностью альтруистические. Люди достигали более широких целей от взаимоотношений с их семейством, друзьями, и знакомыми. Организациям, аналогично, выгодно, построение репутации

касающийся взаимоотношений и получения меньшего количества возражений и больше долгосрочной поддержки общественности.

Профессионалы по связям с общественностью улучшают репутацию организации, когда развивают общественные отношения со всем обществом, на которое воздействуют организационные действия, а не только с той общественностью, которая предоставляет организации, что-то взамен. Взаимоотношения важны, если организация имеет социальную ответственность и улучшает репутацию общества также как организации клиента.

Они также очень уменьшают вероятность отрицательного воздействия групп интересов упомянутых выше - разбирательства, забастовки, бойкоты, негативная информация и т.п. Обменные отношения необходимы для клиентов, акционеров и поставщиков. Однако, обменные отношения никогда не обеспечивают те же самые уровни доверия как другие три индикатора отношений, которые сопровождают взаимоотношения. Однако, связи с общественностью могут улучшать отношения с группами интересов, используя их уникальную способность осуществлять общественные также как и обменные отношения.

Нельзя сказать, однако, что обменные отношения являются плохими для организации или профессионалы по связям с общественностью не пытаются развивать их. Физиологи, Кларк и Миллс, которые развивали концепцию коммунальных отношений, указали, что большая часть отношений начинаются как обменные отношения и затем развивается в общественные отношения, когда они назревают. Часто взаимно выгодные обмены могут в последствии развивать доверие, взаимный контроль, обязательства и удовлетворение. Тогда, профессионалы по связям с общественностью могут помогать развивать общественные отношения на долгосрочную перспективу, где уровень этих четырех индикаторов станет даже выше и останется устойчивым на долгое время.

В другом случае, профессионалы по связям с общественностью должны строить взаимоотношения с общественностью прежде, чем обмен может произойти. Например, организаторы фондов общественностью должен развивать взаимоотношения с потенциальными донорами прежде, чем они могут просить средства. Аналогично, специалисты по связям с общественностью должны развивать взаимоотношения с местной общественностью, прежде чем они могут осуществлять строительство нового завода или просить о разрешении на токсичные выбросы. В целом, эта экспертиза, необходима, чтобы строить взаимоотношения с общественностью, которая отличает такие отношения от подобных профессиональных отношений типа маркетинга. И степень, с которой общественность определяет, что это взаимные отношения с организацией является успех функции связей с общественностью.

## Результаты отношений в практике связей с общественностью

### Что является некоторыми практическими примерами результатов отношений в общественных отношениях?

**Полномочия общины в размещении жилья.** Пригородная община имеет полномочия по размещению жилья в общине для развития и поддержания субсидированного жилья для резидентов с низким доходом и в дальнейшем требовать некоторый процент от предоставленного жилья. Местные жители обычно против такого размещения. Они полагают, что они теряют контроль над соседством и ценности собственности в соответствии с агентством недвижимости. Они не доверяют агентству, они не удовлетворены отношениями, и они чувствуют, что агентство не несет обязательства перед их общиной. Власти, которые занимаются размещением жилья часто предлагают взамен общине более низкие налоги, для жителей с низким доходом. Обменные отношения могут откупить возражения, но это обычно – не достаточно. Жители, однако, волнуются, что взаимоотношения будут повреждены и, что агентство не будет иметь таких отношений с общественностью. Власти агентства аналогично не хотят потерять контроль над активистами сообщества и полагают, что, если слишком много полномочий делегировать общинам, они будут терять свою способность к размещению жилья и обеспечению жильем менее обеспеченных граждан. Это – обычно называется феноменом НВМД (Не в моем доме). Они не доверяют сообществу, делать то, что они хотят, к тому же, они не верят, что сообщество может предоставлять помощь более бедным гражданам, и они не удовлетворены их отношениями с группами сообщества. Наиболее важно для власти агентства не вступать в обменные отношения с сообществом, чтобы развить истинные взаимоотношения. Симметрическая связь с сообществом должна способствовать улучшению этих отношений. Симметрическая связь может быть установлена с консультативными группами, на открытых встречах соседства, с жителями с низким доходом, с опрашиваемыми группами, и путем других средств взаимодействия. Свободный доступ к средствам массовой информации поможет установить связь с лицами неспособными встречаться лично с представителями власти. Часто необходимы посредники, которые помогают управлять конфликтом и строить отношения.

Много других организаций сталкиваются с подобными проблемами отношений. Например, агентство здравоохранения хочет разместить умственно больных в дома по соседству. Власти же хотят разместить больных подобным образом, но в другие здания. Представители дорожных организаций хотят строить или расширить дороги в установленном районе. Больницы или коммерческие организации хотят расширить свои учреждения в этом районе. Чтобы сделать то, что нужно они должны связаться и привлечь жителей сообщества в процесс принятия решения, построенного с использованием, вышеперечисленных факторов.

**Ядерный реактор в жилом районе.** История очень знакома для организаций, которые должны иметь дело с токсическими выбросами. Радиоактивные отходы от ядерного реактора в национальных лабораториях проникают в грунтовые воды. Представители лабораторий не говорили ничего. К счастью скоро, кто-нибудь проверяет воду. Загрязнение найдено в роднике. Местные средства массовой информации сообщают об утечке. Общественные активисты в гневе. Они чувствуют, что они не имеют контроля над собственным здоровьем. Лаборатория мало комментировала проблему, поэтому жители не доверяют тому, что представители лаборатории будут говорить в будущем. Обмен рабочими местами для поддержания здоровья недостаточен для активистов. Очевидно, жители не удовлетворены отношениями и полагают, что лаборатория не имеет никаких обязательств перед соседями. Должностные лица лаборатории, в то же время, полагают, что они не могут выполнить до конца их миссию и провести исследование национального интереса, если потеряют контроль над активистами, в чьих действиях они видят скрытый смысл. Другие индикаторы бедных отношений встают логически на свои места. Активная причастность сообщества и полная открытости перед средствами массовой информации, однако, начали восстанавливать отношения. Лаборатория должна продолжать свои исследования, сообщество продолжает бороться за сохранение своего здоровья и безопасности. Работа с консультативной группой граждан и местными лидерами, доверительные, взаимно удовлетворительные отношения начинают развиваться между лабораторией и ее сообществом. Обе стороны чувствуют, что они имеют некоторый контроль над ситуацией, обе чувствуют преданность отношениям с противоположной стороны.

**Отношения Средств массовой информации.** Индикаторы отношений могут применяться к каждодневным контактам профессионалов связей с общественностью и репортеров также как и к уже упомянутым более сложным проблемам. Репортеры часто говорят о том, что они имеют сложные отношения со специалистами по связям с общественностью. "Агенты по печати", термин, обозначающий специалистов по связям с общественностью, хотят управлять тем, что пишут журналисты. Многие журналисты не верят, что специалисты по связям с общественностью предоставляют правдивые новости и не чувствуют, что они переданы отношениям с журналистами при предоставлении информации об организации. Журналисты полагают, что они имеют взаимные отношения с представителями сообщества и гражданам, они хотели бы, чтобы организации, которые пользуются услугами специалистов по связям с общественностью, верили в подобные отношения. Профессионалы по связям с общественностью, в тоже время не доверяют журналистам. Они полагают, что представители средств массовой информации хотят получить все от их организации и не имеют никаких обязательств к интересам организаций, которых они атакуют. Они только хотят отметить историю, основанную на проступке и конфликте. Профессионалы хотели бы иметь более близкие взаимоотношения с журналистами, потому что люди, занимающиеся связями с общественностью, часто

сами были журналистами и хотят быть правильно оценены и уважаемы их прежними коллегами. Часто, однако, профессионалы по связям с общественностью полагают, что они должны обмениваться комплиментами, чтобы подкупить журналистские нападения. Наиболее важно, для профессионалов по связям с общественностью и их руководства чувствовать, что они потеряли контроль над тем, что общественность слышит об организации, что они потеряли контроль над своей репутацией. Эксперты по отношениям средств массовой информации знают, однако, что хорошие отношения с репортерами это те в которых обе стороны чувствуют, что имеют некоторую степень контроля над сообщением об организации - никакая сторона не имеет полного контроля, исключая другую сторону. Оба стороны должны доверять друг другу, чтобы осуществлять общую работу, в действительности они должны иметь взаимные отношения, когда каждый помогает другому, даже когда они не могут получить ничего взамен. Они созданы для того, чтобы поддерживать отношения между организацией и средствами массовой информации. Суть в том, чтобы они были удовлетворены отношениями.

**Отношения Служащего.** Значения этих индикаторов отношений также применимы в отношениях служащих. Чтобы добиться наибольшей производительности служащие должны доверять организации в которой они работают. Управление хочет иметь переданных служащих; часто используются синонимы – лояльность и идентификация с организацией. Удовлетворение работой - одна из наиболее широко исследуемых областей организационной психологии и связи. Служащие хотят иметь взаимные отношения с их работодателями; они хотят развить отношения больше простого обмена услуг на заработок. Возможно наиболее важным полномочием служащего, выражаясь научным языком в современных отношениях служащего - работники хотят иметь некоторую взаимность в контроле над своими руководителями.

Перемена этих индикаторов снова заставляет нас обратиться к управлению высшего звена. Они не хотят отдавать полномочия контроля служащим, они хотят взаимных отношений, хотят, чтобы служащие боролись за превосходство, даже когда они не достаточно материально стимулируются за это, хотят доверять союзам и объединениям служащих. Они, также, хотят иметь удовлетворительные отношения со своими служащими.

**Связь Маркетинга.** На первый взгляд, маркетинговые связи будут казаться форма связей с общественностью, где происходят только обменные отношения. Торговцы обеспечивают изделие, необходимое клиенту в обмен на цену, которая принесет прибыль для компании. Рекламирование изделия часто помогает идентифицировать признаки марки и цену, которую клиенты хотят заплатить. Оценочное исследование проводится для того, чтобы определить справедливыми или нет были обменные отношения: соответствовало ли качество изделия его стоимости?

Сегодня, однако, теоретики маркетинга говорят о маркетинге отношений, идеей которого является то, что намного дешевле удержать старого клиента, чем привлекать нового. Теоретики маркетинга использовали по крайней мере два из индикаторов отношений, указанных в этой статье - доверие и обязательство - чтобы описать хорошие отношения с клиентами. Морган и Хант определили приверженность к марке как обязательство. И как сказал руководитель влиятельной фирмы, занимающейся связями с общественностью, “ценность марки не что большее, чем доверие продукту”. В дополнении к доверию и обязательству, клиенты ожидают быть удовлетворенными продуктом. Они также ожидают взаимность в контроле в своих отношениях с поставщиками продукции. К примеру, автомобильные владельцы не хотят чувствовать, что дилеры делают им одолжение. Владельцы компьютеров ожидают получить контроль и помощь, которую они получают от компьютерной компании.

Владельцы долей в паевом фонде ожидают помощь от представителей так, чтобы они чувствовали контроль над своими инвестициями. Короче говоря, клиенты ожидают больше чем простые обменные отношения с поставщиками. Они ожидают, что поставщики будут заинтересованы в их благосостоянии, то есть, они ожидают взаимных отношений также как и обменных отношений.

## **Измерение Результатов Отношений**

### **Как результаты отношений могут быть измерены?**

Большая часть оценки отношений сосредотачивается на **восприятии** отношений каждой стороны, как каждая сторона воспринимает отношения. Например, промежуточные исследования вовлекают оценку обеих сторон отношений, чтобы определить, существуют ли провалы в восприятии каждой стороны в отношениях. Связанные с измерением **предсказания** об отношениях чтобы одна сторона имела связи с другой стороной.

Академические исследователи работают для того, чтобы добиться надежных результатов отношений, которые могут использовать профессионалы связей с общественностью в каждодневной практике. Исследователи рассмотрели большую часть межличностных отношений, как между мужьями и женами или члены других личностных отношений. Они также изучили межличностные отношения между менеджерами и служащими. Физиологи и исследователи межличностных отношений главным образом измеряли отношения только одной стороны. Этот подход не наблюдает или измеряет отношения сами по себе, но исследователи могут многому, научиться таким образом. В некотором случае, исследователи связей с общественностью должны измерять отношения, которые произойдут между обеими сторонами. Эта оценка документировала бы как лица, принимающие решение рассматривают отношения, также как общественность видит функционирующую организацию. Другим шагом в измерении отношений независимо от восприятия или предсказаний сторон, вовлеченных в

отношения не возможны, например, никакая сторона в отношении не имеет точного восприятия того, что происходит в отношениях. Третье лицо может быть введено для того, чтобы наблюдать и измерять индикаторы отношений. Это также возможно для хорошо обученного профессионала по связям с общественностью иметь возможность осуществлять наблюдения, пока он или она могли поднять себя непосредственно выше общественных отношений при наблюдении с целью достижения объективности.

### **Существуют ли какие-либо примеры измерения взаимоотношений, на которые могут ориентироваться специалисты пиар?**

Джеймс Груниг, Й-Хи Хуанг и другие выпускники отделения связей с общественностью университета Мэрилэнд недавно закончили исследование, позволяющее выявить надежные индикаторы общественного восприятия взаимоотношений организации и общества. После этого они также провели еще одно исследование для того, чтобы выяснить, как респонденты оценивают свои взаимоотношения с пятью различными организациями, представляющие различные группы населения и разные компании как с хорошей, так и с плохой репутацией. Этими организациями стали General Electric, the National Rifle Association, Управление общественной безопасности (Social Security Administration), Майкрософт и American Red Cross. Это исследование было проведено посредством размещения опросных листов (анкеты) в Интернете и просьбой заполнить анкету случайно отобранных по электронной почте людей.

Существуют определенные проблемы с экстраполяцией результатов исследования на все население США, поскольку люди, заполнявшие опросный лист могли не иметь достаточно прочных взаимоотношений с данными организациями. Более правильным было бы раздавать опросный лист людям, для которых такого рода проблемы могут быть актуальны – например, лицам, проживающим вблизи от ядерного реактора или работникам специфических организаций. Тем не менее подобные опросы могут быть использованы вместо или же в дополнение к общим исследованиям репутации, которые организации часто предпринимают в среди всего населения. С помощью измерения воспринимаемого качества взаимоотношений, мы можем выявить факторы, которые объясняют, почему организации имеют хорошие или плохие репутации. Вдобавок, исследователи также провели сегментацию респондентов на активную и пассивную группы населения по каждой из организаций для того, чтобы убедиться, по-разному ли они относятся к одной и той же организации. Они также просили респондентов обозначить, насколько близко те знакомы с организацией, для того, чтобы выяснить насколько будут отличаться взаимоотношения в этом случае.

### **Разработка опросного листа**

Первоочередной задачей исследователей стала разработка надежных шкал доверия, взаимного контроля, обязательства, общественных и взаимных отношений. Они проанализировали литературу по межличностным коммуникациям и психологии для выявления индикаторов, которыми пользовались



другие исследователи. После этого они переделали пункты анкеты для того, чтобы адаптировать их к измерению взаимоотношений организации и общества. Надежность означает, что если, например, исследуется феномен восприятия взаимоотношений несколькими разными путями, то будет получен приблизительно одинаковый результат. Фактически, если задаются разные вопросы для измерения одного и того же индикатора взаимоотношений, то ответы будут близко соответствовать. В идеале, нам бы хотелось иметь коэффициент для каждого индикатора, который бы состоял по крайней мере из 4 вопросов. Чем больше задается вопросов, тем надежнее будет ответ. Однако если исследователь задает слишком много вопросов, то респондент может устать от этого и прекратить исследование досрочно.

Исследователи из Университета Мэрилэнд задавали респондентам 52 вопроса про восприятие показателей взаимоотношений – по 12 вопросов по категории «доверие» для надежного измерения целостности, компетентности, и зависимости, а также по 8 вопросов на остальные 5 категорий. Поскольку вопросов было много, в действительности только две трети из 200 опрошенных ответили на все из них. Однако размер выборки позволил получить достаточно информации для того, чтобы протестировать все пункты и разработать сокращенную, но не менее надежную шкалу для будущего исследования.

Исследователям пришлось исключить один из пунктов категории «доверия», один пункт категории «общественных взаимоотношений» и четыре пункта категории «обмен взаимоотношениями», поскольку данные пункты снижали достоверность исследования. Исследователи измерили совокупную надежность всех пунктов, а потом отобрали пять и еще четыре наиболее надежных пункта, чтобы посмотреть, будет ли укороченная шкала также надежна, как и длинная. Для категории «доверие» укороченная шкала содержала шесть пунктов, по два на каждое из трех измерений.

Измерение надежности обычно вычисляется статистически посредством показателя, известного как Альфа Кронбаха. Альфа является общим показателем того, насколько пункты, измеряющие те же показатели коррелируют друг с другом. Не существует четко определенных значений приемлемости надежности, но известно, что значение альфы ниже 0.60 считается не слишком надежным, а значение альфы больше 0.90 – прекрасным результатом. Чем длиннее шкала, тем выше показатель альфы, поэтому работая с короткой шкалой нельзя рассчитывать на высокий показатель альфы. Исключая категорию «обмен взаимоотношениями», для всех остальных показателей альфа был выше 0.80, а для некоторых и около 0.90. Для четырех пунктов категории «обмен взаимоотношениями» значение альфы было 0.70, что является приемлемым. Читатели, интересующиеся точными показателями Альфы Кронбаха для каждой из пяти организаций могут найти их в Приложении 1.

### **Проведение опроса**

Все пункты, разработанные для шести категорий взаимоотношений представлены на Графике 1. Первые четыре пункта обозначают шкалу из 4 пунктов, а пятый пункт (когда добавляется) – шкалу из 5 пунктов.

Для доверия, тем не менее, исследователи разработали шкалу из 6 пунктов для того, чтобы было по крайней мере по 2 пункта для трех показателей. Они разработали только одну четырехпунктовую шкалу для категории «обмен взаимоотношениями», поскольку остальные такие же категории не отвечали критерию надежности. Результаты исследования показали, что подобные шкалы являются хорошими измерителями общественного восприятия взаимоотношений, достаточными для того, чтобы специалисты по пиару могли пользоваться ими в своих собственных исследованиях и замерах взаимоотношений. Если необходимо, то они могут сами изменять шкалы для нужд конкретного исследования. Однако в большинстве случаев использование укороченной шкалы позволяет быстрее закончить и обработать данные исследования.

Специалисты пиар также должны довести до сведения менеджеров организации данную информацию для того, чтобы получить информацию о том, как они видят взаимоотношения с целевыми группами населения. Сравнение двух мнений, таким образом, поможет прояснить картину.

Исследователи из университета Мэрилэнд просили респондентов выбирать ответ по девятибалльной шкале, которая отражала степень их согласия или несогласия с утверждением. Это показано на графике 1.

### **Итоговая шкала для измерения взаимоотношений**

(жирным шрифтом выделены наиболее короткие шкалы, жирным курсивом – шкалы с добавочным пунктом)

#### **Доверие**

Целостность, компетентность, зависимость:

- 1. Эта организация обращается с людьми, подобными мне, справедливо. (Целостность)**
- 2. Всякий раз, когда эта организация принимает важное решение, я знаю, что она задумается о людях, подобных мне. (Целостность; первоначальное измерение - вера).**
- 3. На данную организацию можно полагаться – она держит свои обещания. (Зависимость)**
- 4. Я полагаю, что эта организация принимает во внимание мнение людей, подобных мне, при принятии решений. (Зависимость)**
- 5. Я уверен в возможностях данной организации. (Компетентность)**
- 6. Эта организация имеет способность выполнить то, о чем она заявляет. (Компетентность)**
- 7. Эта организация управляется на основе разумных принципов. (Целостность)**
- 8. Эта организация не стремится ввести в заблуждение таких людей, как я. (Целостность)**

9. Я готов принять то, что данная организация будет принимать решения за людей, подобных мне.

(Зависимость)

10. Мне кажется, важно внимательно наблюдать за этой компанией, чтобы она не стремилась извлекать выгоду из таких людей, как я. (Зависимость)

11. Известно, что эта организация преуспевает в том, что она намерена выполнить (Компетенция).

### **Взаимный контроль**

1. Данная организация и люди, подобные мне, внимательны к тому, о чем говорит каждый.
2. Эта организация верит в то, что мнение людей, подобных мне, легитимно.
3. Взаимодействуя с такими людьми, как я, организация стремится повлиять своим авторитетом.
4. Эта организация действительно прислушивается к тому, что хотят высказать люди, подобные мне.
5. Менеджмент организации в процессе принятия решений дает право людям, подобным мне, высказать все, что необходимо.
6. Когда у меня появляется возможность взаимодействовать с организацией, я чувствую, что могу отчасти повлиять на ситуацию.
7. Эта организация не станет взаимодействовать с людьми, подобными мне.
8. Я уверен, что люди, подобные мне, могут повлиять на людей, принимающих решение в организации.

### **Обязательство**

1. Мне кажется, что данная организация старается поддерживать долгосрочные обязательства по отношению к людям, таким как я.
2. Я вижу, что данная организация хочет поддерживать взаимоотношения с людьми, подобными мне.
3. Существует долгосрочное обязательство организации по отношению к людям, таки как я.
4. По сравнению с другими организациями, я особо ценю свои взаимоотношения с организацией.
5. Я бы скорее сотрудничал с организацией, чем нет
6. У меня нет желания взаимодействовать с данной организацией.
7. Я лоялен по отношению к данной организации.
8. Я не могу меньше заботиться об этой организации.

### **Удовлетворение**

1. Я доволен этой организацией.
2. Обе стороны – и организация, и люди, подобные мне, - в выигрыше от сотрудничества.
3. Большинство людей, таких как я, довольны взаимодействием с организацией.
4. В целом, я удовлетворен взаимоотношениями, которые организация устанавливает с такими людьми, как я.
5. Большинству людей нравится иметь дело с данной организацией.
6. Организации не удается удовлетворить потребности таких людей, как я.

7. Я думаю, что люди, подобные мне, много значат для организации.
8. В целом, я уверен, что наши с организацией взаимоотношения не имеют ничего ценного.

### **Общественные взаимоотношения**

1. Данной организации не слишком нравится оказывать другим помощь.
2. Данная организация очень заботится о благосостоянии людей подобных мне.
3. Мне кажется, что организация стремится воспользоваться положением людей, которые уязвимы.
4. Я думаю, что организация преуспевает за счет использования таких людей, как я.
5. Данная организация помогает людям, подобным мне, безвозмездно.
6. Я не считаю данную организацию чем-то мне полезной.
7. Я чувствую, что данная организация пытается одержать вверх.

### **Обмен взаимоотношениями.**

1. Чтобы организация не предлагала людям, подобным мне, она всегда ожидает что-либо взамен.
2. Даже несмотря на то, что организация имеет уже долгосрочные взаимоотношения с такими людьми, как я, она все еще ожидает что-либо в обмен на услугу.
3. Эта организация станет искать общее решение с такими людьми, как я, когда будет уверена, что сможет что-либо получить от этого.
4. Данная организация заботится о людях, которые смогут вознаградить ее.

### **Интерпретация результатов**

В данной статье мы не пытаемся анализировать и интерпретировать все результаты, полученные в ходе исследования студентами университета Мэрилэнд пяти организаций. Наша цель –привести в данной статье несколько диаграмм, наглядно иллюстрирующих как измеряется восприятие пиар – взаимоотношений. Полные результаты исследования будут доступны только в более поздний срок, когда исследование будет завершено полностью.

Диаграммы, начинающийся со страницы... , показывают результаты исследования для пяти организаций. Участники исследования отвечали по 9-бальной шкале для того, чтобы можно было выявить степень их согласия или несогласия с утверждением. Негативные показатели для каждого из пунктов опроса были заменены на противоположные (с положительным значением), и ответы на все пункты опроса, измеряющие результат взаимоотношения, были усреднены таким образом, чтобы итоговый результат располагался на девятибалльной шкале. Первые пять диаграмм сравнивают шесть показателей для каждой из организации. Последующие шесть диаграмм сравнивают организации по каждому из показателей. Все вместе, они сравнивают восприятие взаимоотношений для каждой из организаций с другими организациями. Они также сравнивают шесть показателей для каждой из организаций для того, чтобы показать сильные и слабые стороны каждой организации в восприятии группы опрошенных. Следует иметь ввиду. Что опрошенная группа не репрезентативна генеральной

совокупности всего населения. Хотя респонденты выбирались случайным методом (по первым буквам их электронной почты), все же существуют люди, у которых нет электронной почты. К тому же, ответов на электронную анкету всегда приходит традиционно мало. Тем не менее, результаты все же довольно логичны и вряд ли будут отличаться более значительно, если даже выборка будет действительно случайной и уровень ответов выше. Значения пунктов каждой шкалы было усреднено, и результаты подсчета представляют собой среднее, варьирующееся от одного до девяти.

По результатам исследования, опрошенные имели наиболее тесные общественные взаимоотношения с компанией Американский Красный Крест, а наиболее слабые – с организацией NRA. Восприятие по категории «обмен взаимоотношениями» совершенно противоположное: Красный Крест имеет наименьший рейтинг, а NRA – высшую отметку. Данные результаты можно интерпретировать следующим образом: люди верят в то, что будучи некоммерческой благотворительной организацией, Красный Крест проявляет заботу о населении даже несмотря на то, что не получает от людей ничего взамен, так как обеспечивает потребности тех людей, которым нечем платить. Наоборот, опрошенная группа воспринимала NRA как эгоистическую организацию, которая работает только с теми, кто готов предложить что-то взамен, например политическую поддержку или какие-либо услуги, однако ее мало волнуют интересы широких слоев общества.

Для компаний General Electric и Майкрософт категория «обмен взаимоотношениями» была выше, чем категория «общественные взаимоотношения», но однако не настолько высока, как у NRA. GE, фигурирующая в списках журнала Fortune на первом месте по корпоративной репутации, имела по результатам опроса, более сильный показатель общественных взаимоотношений, чем Майкрософт, и более слабый показатель «обмена взаимоотношениями», чем эта же компания. Существует мнение, что все считают, корпорации склонны выстраивать отношения только на возмездных основаниях – с потребителями или же со стейкхолдерами, например. Также важно принимать во внимание, что корпорации вынуждены использовать обменные взаимоотношения, чтобы выжить. Поэтому не следует интерпретировать исключительно негативно эти высокие показатели. Но в то же время также подразумевается, что специалисты пиар в хороших компаниях стремятся продемонстрировать, что компания озабочена благосостоянием людей и общества в целом, поэтому с этой точки зрения GE оказалась более успешной, чем Майкрософт.

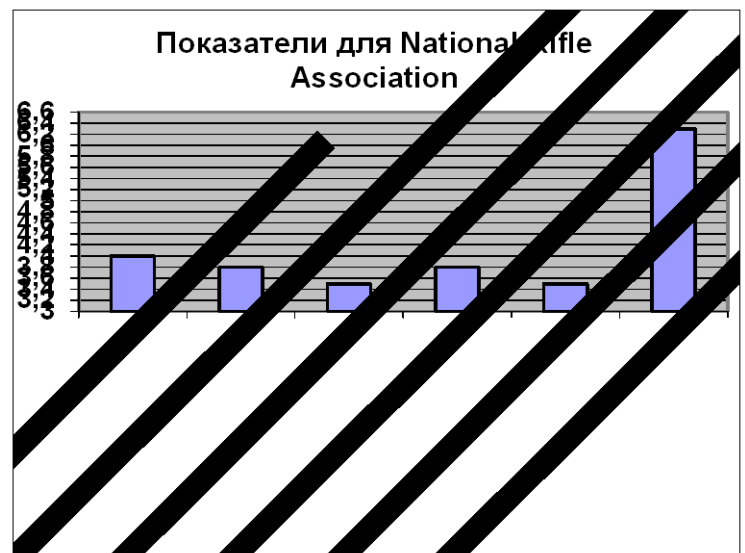
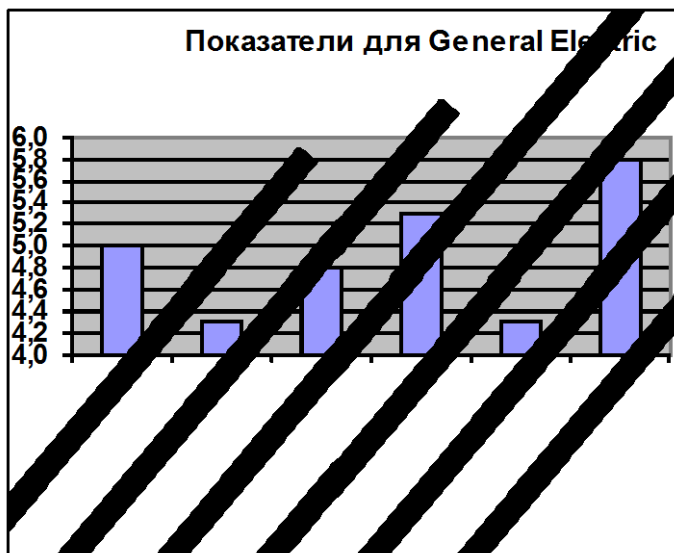
Согласно остальным четырем показателям, у организации NRA наихудшие взаимоотношения с данной группой населения, тогда как у Американского Красного Креста – самые лучшие. В общем случае, показатель взаимного контроля был наиболее слабым для всех организаций. Этот результат говорит о том, что население уверено в том, что оно может лишь незначительно повлиять на деятельность больших организаций, а организации должны выработать симметричные стратегии,

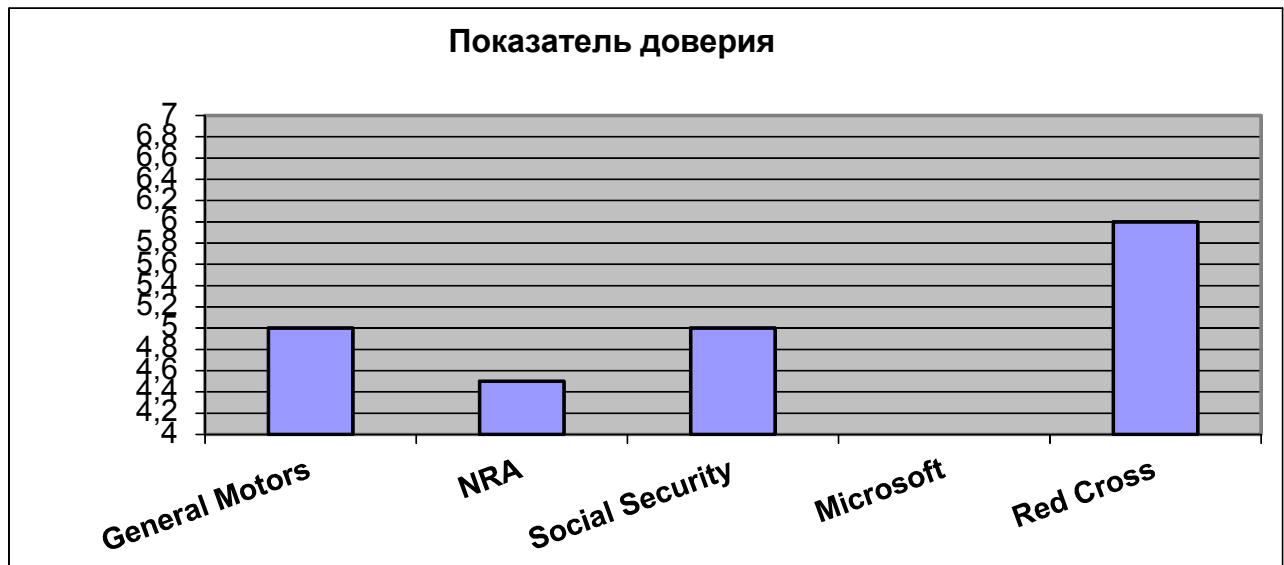
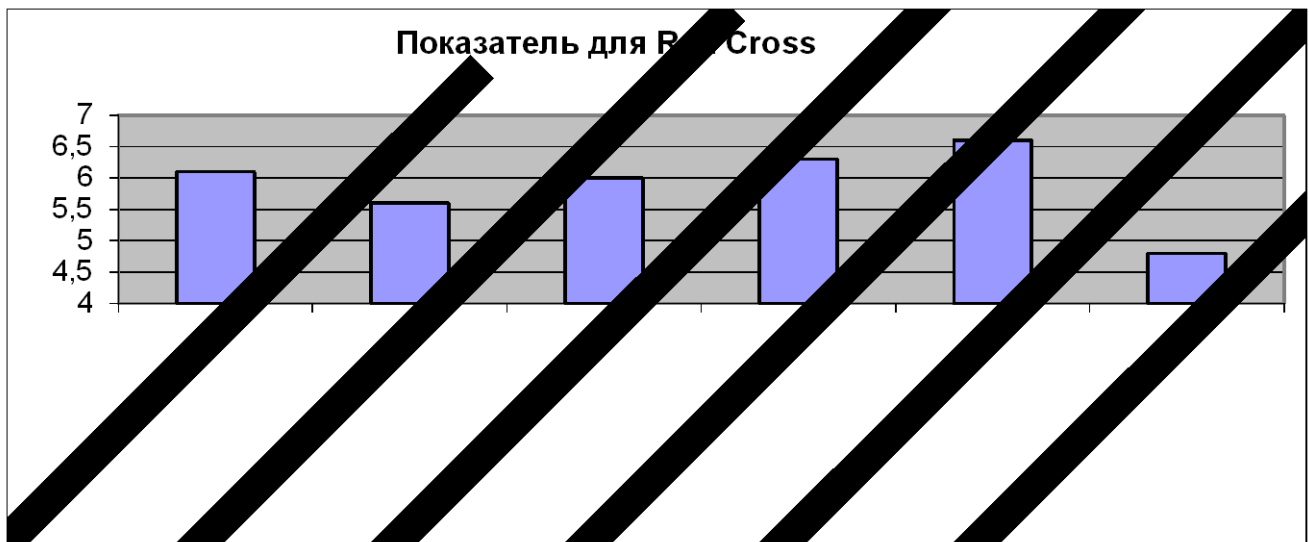
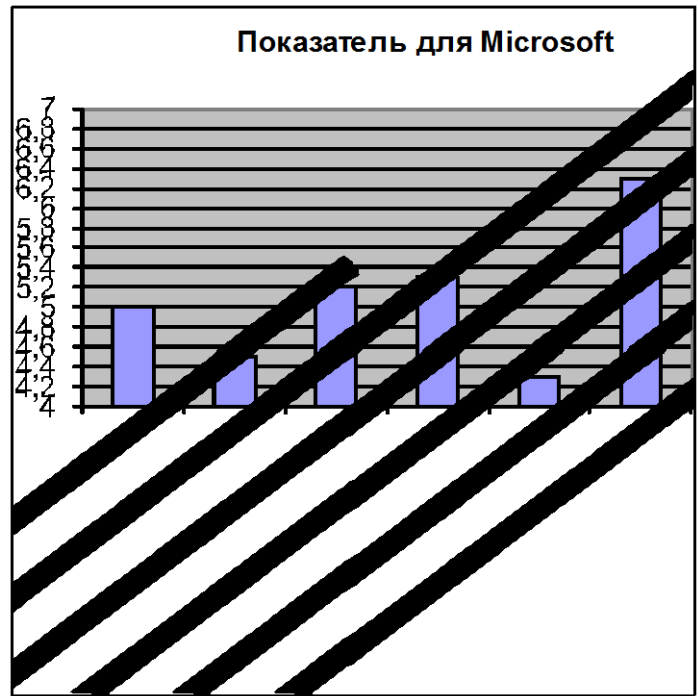
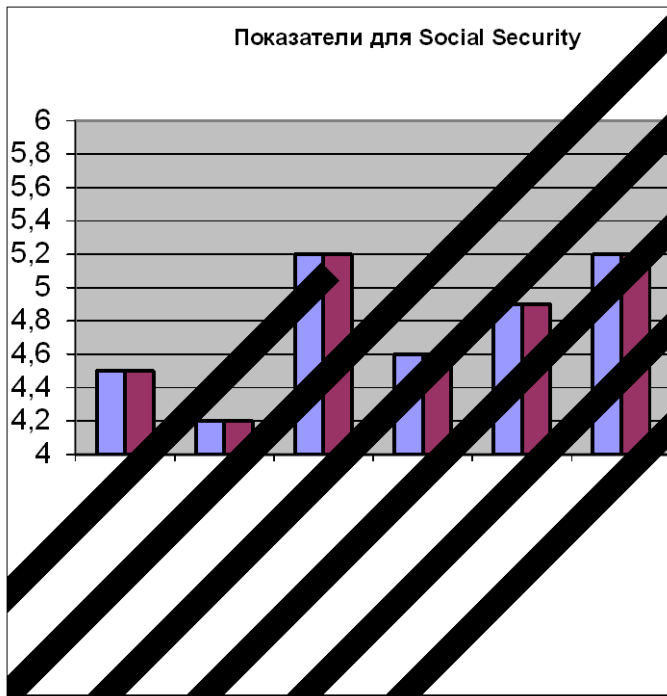
наделяющие население определенной властью и помогающие сохранить взаимоотношения с группами населения таким образом, чтобы они чувствовали, что имеют хоть какое-то влияние на компании.

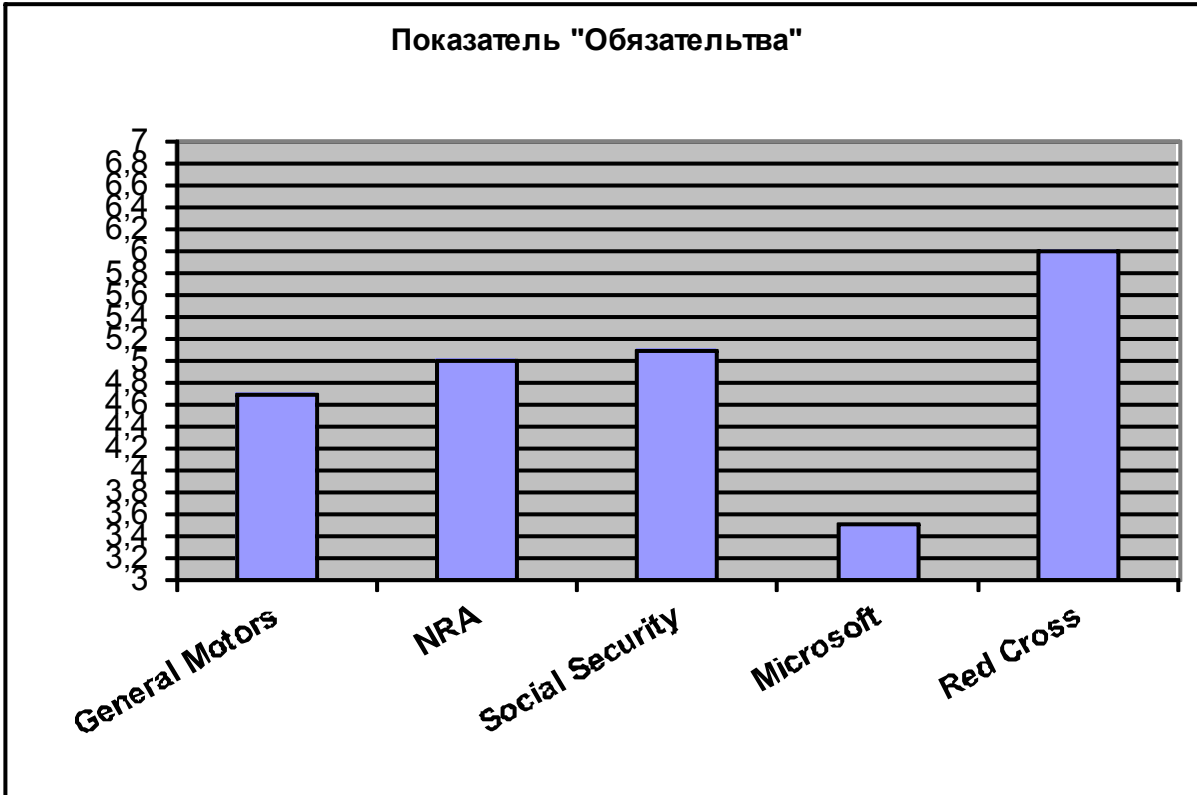
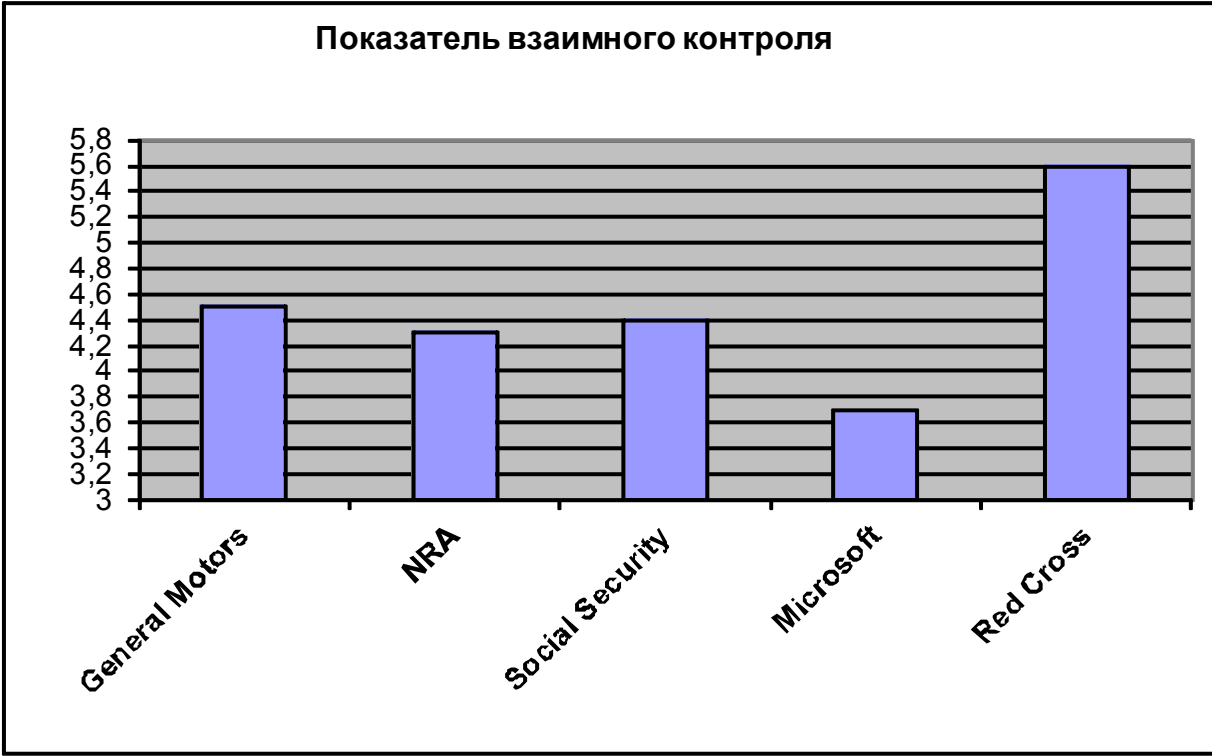
Сходные результаты были получены, когда исследователи сравнили такие же показатели, полученные от респондентов, которые считались активными членами общества или взаимодействовали с данными организациями более тесно. Таким образом, описанные выше модели взаимоотношений были даже более ярко выражены у данной группы населения. Встречались также интересные выводы, касательно поведения разных групп населения по отношению к организациям. Например, та группа населения, которая поддерживала организацию NSA, в ходе опроса продемонстрировала более благоприятное отношение к данной организации. Также, группа населения, которая была активной сторонницей Управления Социальным Обеспечением, верила в то, что она имеет хорошие взаимоотношения с министерством, доверяла ему и считала, что данное управление честно выполняет все свои обязательства по отношению к людям. Тем не менее, однако, и эта группа населения считала, что имеет мало влияния на министерство.

#### Каково значение полученных результатов для пиар деятельности?

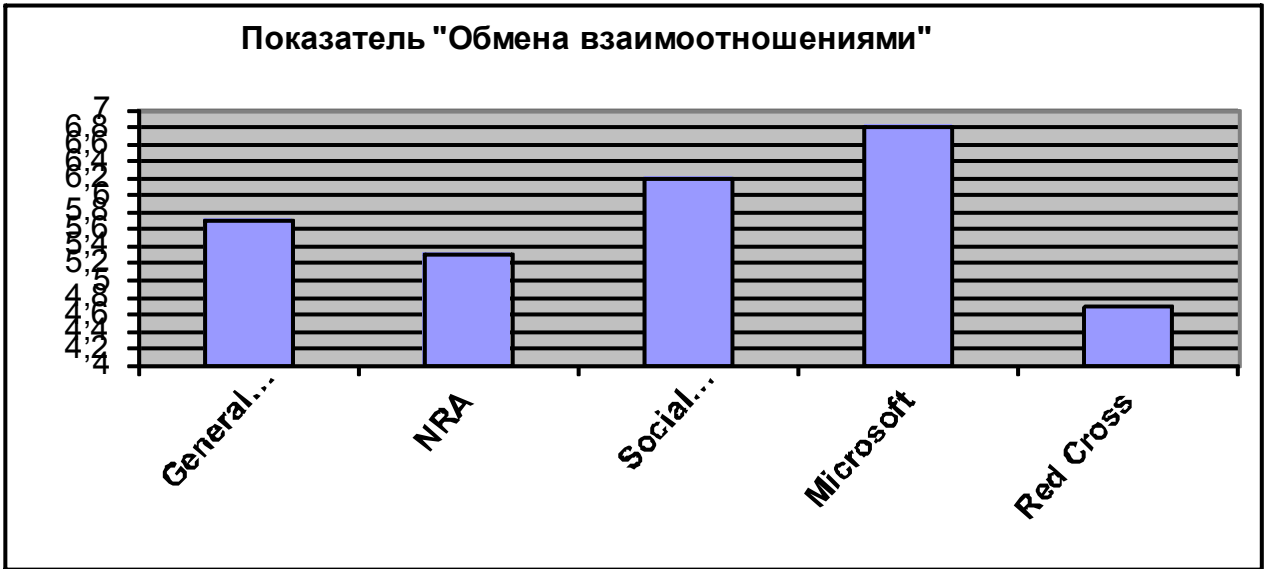
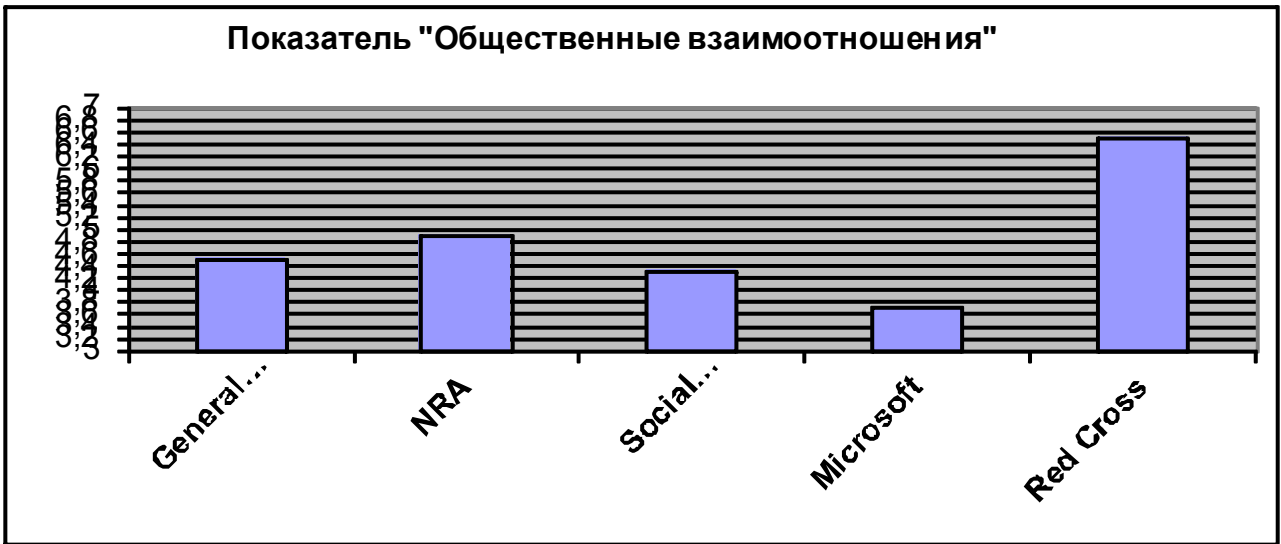
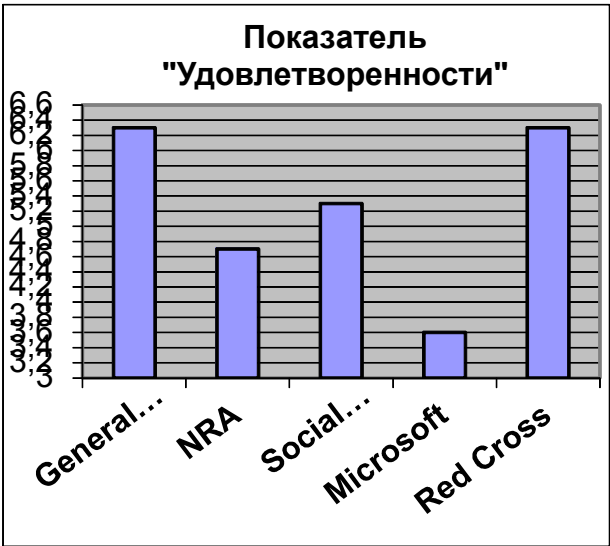
Данные выводы позволяют получить количественные показатели того, как население воспринимает взаимоотношение с данными организациями. Результаты данного исследования могут быть использованы для разработки управленческих пиар-программ. Например, низкий уровень показателя взаимного контроля позволяет сделать вывод о том, что организациям необходимо продумать пути более глубокого вовлечения населения в процесс принятия решений организацией. Посредством измерения взаимоотношений, специалисты по пиару могут значительно улучшить процесс управления своей организацией и продемонстрировать ценность вклада связей с общественностью в развитие организаций.











## Куда же мы движемся?

Многие годы исследователи в области связей с общественностью разрабатывали надежные показатели для измерения краткосрочных программ и результатов, которые могли бы быть успешно применены для пиар-программ. Данные показатели были подробно описаны еще в первой публикации Института связей с общественностью. В данной статье мы пытались показать, что пришло время двигаться дальше. Вдобавок к показателям, измеряющим краткосрочные результаты пиар – программ, специалистам по пиар-технологиям необходимы индикаторы и средства измерения долгосрочных программ взаимоотношений – для мониторинга стратегически важных групп населения внешней среды, для выработки успешных стратегий сохранения долгосрочных взаимоотношений и надежного измерения результатов пиар-деятельности. Мы описали в данной статье природу такого рода исследований, а также индикаторы стратегий, направленных на долгосрочное партнерство организации и общества. Вдобавок, мы также сделали еще один шаг вперед в развитии исследований по пиар-деятельности, выделив шесть важных показателей измерения результатов и разработав надежные средства измерения данных показателей.

Несмотря на то, что описанные показатели измерения взаимоотношений были протестированы в ходе только одного исследования, на наш взгляд, они готовы для применения и в остальных исследованиях. Другие исследователи должны продолжать измерять результаты и давать отчет об их надежности. Мы надеемся, что спустя время данные показатели станут надежными индикаторами для измерения общественного восприятия взаимоотношений с компаниями. Исследователи также должны изучать далее, каким образом краткосрочные результаты пиар-программ оказывают влияние на долгосрочную программу связей с общественностью – это поможет предоставить больше доказательств результатов, полученных исследованием компании IABC Excellence.

Мы уверены в том, что успешные пиар-программы формируют хорошие взаимоотношения со стратегическими группами населения, что в свою очередь делает организации более эффективными и способствует достижению ими своих целей. В будущем также будет необходимо немного изменить опросные листы таким образом, чтобы можно было с их помощью определить восприятие взаимоотношений организации и общества не только группами населения, но и самим менеджментом компании. Однако это не представляется сложным. Когда будет измеряться восприятие взаимоотношений с обеих сторон, станет возможно измерять дистанцию (разрыв) в восприятии взаимоотношений населением и менеджментом компании. Такой анализ поможет выработать еще более точные пиар-стратегии по поддержанию и корректировке взаимоотношений. Исследователи должны также двигаться дальше, разрабатывая именно средства измерения взаимоотношений, а не просто средства измерения *восприятия* взаимоотношений.

Мы также убеждены в том, что много полезного может принести изучение природы взаимоотношений между различными группами населения и то, каким образом эти взаимоотношения могут повлиять на отношения с организацией. Такого рода исследования займутся изучением проблем взаимодействия с множеством групп, которые имеют конфликтные интересы, что в настоящее время затрудняет работу многих организаций. Для того, чтобы построить стабильные взаимоотношения с конфликтующими группами, пиар-специалистам необходимо будет работать с этими группами напрямую.

Другой важной областью исследований может стать изучение воздействия Интернета и других новых средств массовой информации на взаимоотношения. Специалистам по связям общественностью хорошо известно, что взаимоотношения между группами населения и организациями через сеть Интернет быстро развиваются, однако практически совсем не известна природа данных взаимоотношений и их содержание. В будущем весьма вероятно, что большая часть взаимоотношений организаций с населением будет вообще строиться только через киберпространство.

Подводя итог, следует отметить, что в данной статье не описывается процесс исследования мониторинга внешней среды или же процесс описания и тестирования поддержки взаимоотношений со стратегическими группами населения. Если читатели интересуются, то данная информация содержится в литературе по менеджменту и связям с общественностью. Для получения дальнейшего подтверждения эффективности пиар-стратегий в построении долгосрочных взаимоотношений со стратегическими группами населения, исследователям необходимо только соотнести опыт успешных программ мониторинга внешней окружающей среды и поддержку взаимоотношений с индикаторами измерения взаимоотношений, описанными в данной статье.