

МЕНЕДЖМЕНТ В PR

КАК ВЫГЛЯДИТ ВАШ ПРОЦЕСС ПЛАНИРОВАНИЯ? КАКИЕ ГОРИЗОНТЫ ОН ЗАХВАТЫВАЕТ?

АННА ШВИДУНОВА,

директор по связям с общественностью инвестиционно-девелоперской компании «Сити-XXI век», группа компаний «Новард»

Планирование коммуникационной деятельности является частью общего процесса бизнес-планирования в компании и начинается, как правило, в июле-августе, чтобы к концу года иметь утвержденный бизнес-план компании на будущий период.

Планирование у нас проходит по всем правилам классического менеджмента, в соответствии с методологией Д. Нортон и Р. Каплана: строится balanced score card (BSC), или сбалансированная система показателей (ССП), которая представляет собой планирование по целям на уровне компании с последующей декомпозицией этих целей на каждое структурное подразделение и закреплением за каждой целью конкретного показателя достижения. Стратегия разрабатывается сроком на 5 лет, бизнес-план – на каждый год.

По этим принципам, собственно, живут и все функциональные подразделения, включая департамент коммуникаций. У нас есть коммуникационная политика компании, в которой закреплены основные цели в соответствии с СПП, задачи, принципы, целевые аудитории, транслируемые сообщения, каналы коммуникаций, приоритетность (веса) тех или иных направлений коммуникационной работы в зависимости от целей бизнеса, показатели эффективности.

Разрабатывается коммуникационная политика так же, как и основная стратегия, на 5 лет. Вторым уровнем планирования является годовая коммуникационная программа – по сути, это на-

ша дорожная карта, где прописаны основные планируемые PR-мероприятия в течение года. Затем, исходя из целей бизнеса и спланированных в их поддержку PR-активностей, происходит бюджетирование. И, наконец, когда все планы и бюджеты согласованы и утверждены, происходит еще один этап планирования, а именно: распределение нагрузки среди сотрудников с закреплением за ними определенных KPI. Это так называемые «мотивационные карты», по которым определяется размер бонуса сотрудника в конце отчетного периода.

В целом система планирования комплексная и логичная. Возможно, на первый взгляд она покажется сложной, перегруженной и ненужной. Но лично я, например, отношусь к пиару не как самостоятельной креативной деятельности в компании, а как к деятельности, которая поддерживает основной бизнес, его ценности, цели и задачи.

ИРИНА ГАЛУШКИНА,

PR-директор, пресс-секретарь агентства развития и исследований в недвижимости «АРИН»

Планирование ведется на стратегической основе. В стадии утверждения план работы на год координируется со всеми департаментами АРИН. Как и в любом агентстве недвижимости, у нас их несколько. Коммерческая недвижимость и департамент консалтинга и оценки – это про сегмент B2B. Жилая недвижимость – это аудитория B2C, имеющая в своей структуре три разрозненных подразделения с кардинально разными PR-задачами (первичный рынок, вторичный рынок и аренда жилья). Утверждение готового плана со всеми перечисленными структурами дает поддержку PR-департаменту в лице топ-менеджмента АРИН.

ЭКСПЕРТЫ:



ВИКТОР ВИНЬКОВ,
*руководитель пресс-службы
Волгоградского
государственного
университета*



ЛЮДМИЛА ГРЕЧИШКИНА,
*директор по маркетингу
«Мостра-групп»*



ИРИНА ШИБАНОВА,
*руководитель пресс-службы
университета «Синергия»*



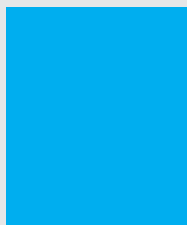
МИХАИЛ УМАРОВ,
*управляющий партнер
PR-агентства Cominica*



НАТАЛИЯ МАЛАШЕНКО,
*директор по
корпоративным
отношениям UPM*



МАРИЯ КАБАКЧИ,
*директор по маркетингу
PR-агентства PR Partner*



ЯНИС ДЗЕНИС,
PR-директор Aviasales



ДМИТРИЙ ГОРОХ,
*директор по связям с
общественностью MoneyMan*



СЕМЕН СЕЛИВАНОВ,
*начальник управления по
связям с общественностью
«Уральского банка
реконструкции и развития»*



АНТОН ЗАПОЛЬСКИЙ,
*PR-директор АО НПФ
«Солнце. Жизнь. Пенсия»*



ИРИНА ГАЛУШКИНА,
*PR-директор, пресс-
секретарь агентства
развития и исследований в
недвижимости «АРИН»
(Санкт-Петербург)*



АННА ШВИДУНОВА,
*директор по связям с
общественностью
девелоперской компании
«Сити-XXI век»,
группа компаний «Новард»*

ЭКСПЕРТЫ:



АЛЕКСАНДР ФИЛИМОНОВ,
*партнер Artisan Group
Public Relations*



АНАСТАСИЯ ЛЕПЕХИНА,
*директор по продвижению
NAI Becar/руководитель
NAI Becar PROMO*



ВЛАДИМИР ВИНОГРАДОВ,
*президент холдинга
Pro-Vision*



ДЕНИС ТЕРЕХОВ,
*генеральный директор
агентства «Социальные
сети»*



ТАТЬЯНА РЕПИНА,
*директор по коммуникациям
и общественным связям
Фонда содействия
кредитованию малого
бизнеса Москвы*

ВИКТОР ВИНЬКОВ,
*руководитель пресс-службы Волгоградского го-
сударственного университета*

У нас планирование происходит в несколько уровней. Существует сквозной план мероприятий и акций на весь год. В силу нашей специ-

фики он делится на два семестра. Но помимо этого существуют и сквозные мероприятия, которые мы планируем вне единого годового и семестрового плана. К примеру, мероприятия, связанные с вступительной кампанией в университет. Это позволяет нам более четко взаимодействовать с другими структурами в университете, работающими над данной задачей – приемной комиссией, Центром формирования контингента.

СЕМЕН СЕЛИВАНОВ,
*начальник управления по связям
с общественностью Уральского банка
реконструкции и развития (УБРиР)*

В конце каждого года в нашем управлении проводится аудит, по итогам которого мы продумываем стратегию на будущий год и выбираем инструменты, которые помогут нам добиться желаемых результатов. Затем раз в квартал мы подводим промежуточные итоги и актуализируем планы. Например, в прошлом году мы существенно корректировали их дважды. В результате целевые показатели по охвату были увеличены более чем в два раза по сравнению с тем, что закладывалось при годовом планировании. Ежемесячное и ежедневное планирование осуществляют начальники отделов (их в нашем PR-управлении трое). Такое планирование, как правило, базируется на запросах от наших внутренних клиентов. Основные заказчики – менеджеры, ответственные за продвижение продуктов. Наша задача – помочь им в создании репутации продукта, подготовить информационное поле, чтобы в момент контакта с рекламным сообщением у клиента было достаточно аргументов в нашу пользу. Как правило, это среднесрочные задачи (донести информацию о новых преимуществах такого-то продукта такой-то группе клиентов в таком-то регионе). Под каждую составляется PR-план, который включает в себя активности в прессе, интернете, внутренних коммуникациях и т. д.

ЭКСПЕРТЫ:



ВИКТОРИЯ БОГДАНОВСКАЯ,
директор проектной группы
КГ «Кузьменков и Партнеры»



ТАТЬЯНА САМОЙЛОВА,
руководитель PR-отдела
компании «Первый БИТ»



НАДЕЖДА МАЛКИНА,
директор по социальным
коммуникациям
коммуникационного
агентства АГТ



ВЛАДИМИР КОСЫХ,
управляющий партнер
агентства InMar Relations



ЛИЛИЯ ГЛАЗОВА,
генеральный директор
PR News



ИВАН ВОРОБЬЕВ,
начальник отдела
информации и рекламы
Научно-исследовательского
института радио
(ФГУП НИИР)

АНАСТАСИЯ ЛЕПЕХИНА,
директор по продвижению NAI Bescar/
руководитель NAI Bescar PROMO

Поскольку я совмещаю две должности – руковожу продвижением группы компаний «Бекар» в России, где знают все о том, как работать с недвижимостью, и также возглавляю PR-агентство в структуре холдинга NAI Bescar PROMO, – то планирование занимает большую часть моей работы. Если говорить о группе компаний, то у нас есть план продвижения на год, который мы готовим в соответствии со стратегией холдинга, также ежеквартальный план и ежемесячный план пресс-релизов и статей. Более того, свой план на год есть и у каждого подразделения компании в соответствии с их бизнес-планированием. Такое большое количество планов позволяет не просто выпускать какие-то тексты, а ежедневно делать акцент на

наиболее важных моментах, которые через СМИ мы хотим донести нашим клиентам, партнерам.

В NAI Bescar PROMO ситуация похожая. У нас есть собственный план развития и продвижения, которые мы потихоньку внедряем. Кстати, публикации в СМИ и есть часть этого плана. Но на самом деле там много и других позиций, которые распределены между сотрудниками отдела. Безусловно, для каждого клиента мы готовим план его продвижения и именно на планировании и отчетности делаем важный акцент. Клиент должен понимать, какие услуги он получает, за что он вообще платит, каких результатов удастся достичь, над чем еще нужно поработать, насколько активно работают конкуренты и т.д. Поэтому мы всегда начинаем работу с создания общей PR-стратегии и в дальнейшем уже в соответствии с ней делаем ежемесячные планы работы.

ТАТЬЯНА РЕПИНА,

*директор по коммуникациям и общественным
связям Фонда содействия кредитованию
малого бизнеса Москвы*

В Фонде содействия кредитованию малого бизнеса Москвы планирование ведется систематически, поскольку участие и выступление на различных мероприятиях – это, пожалуй, наш главный инструмент в донесении информации до целевой аудитории. Платный PR у нас практически отсутствует, поэтому мы используем все публичные возможности – форумы, конференции, круглые столы и т. п. для озвучивания своей позиции. Часть информации к нам поступает целевым образом в виде именных приглашений на профильные мероприятия, но очень часто мы узнаем о событиях из мониторинга в интернете. Кроме того, наша головная организация – Департамент науки, промышленной политики и предпринимательства Москвы – на систематической основе ведет планирование мероприятий, которые проводят все подведомственные организации, это позволяет нам налаживать горизонтальные связи с коллегами.

ЛЮДМИЛА ГРЕЧИШКИНА,

директор по маркетингу «Мостра-групп»

В компании «Мостра-групп» уже много лет действует внутренняя процедура, регламентирующая процесс бюджетирования. Планируем бюджеты по всем центрам финансовой ответственности на один год. В июне проходит уточнение годовых бюджетов, т. е. рассматриваются предложения по изменению бюджетов на второе полугодие. При этом, естественно, все обоснования по увеличению бюджетов должны быть представлены и одобрены. Прогнозы выполнения ключевых показателей компании по году видны уже в октябре при подведении итогов фактического выполнения бюджета компании за девять месяцев. Естественно, регламентом планирования бюджета доходов и расходов предусмотрена процедура, позволяющая принятие дополнений в уже утвержденный бюджет.

ТАТЬЯНА САМОЙЛОВА,

*руководитель PR-отдела
компании «Первый БИТ»*

Мы выстраиваем планирование по нескольким уровням и в нескольких разрезах. Во-первых, долгосрочное планирование на год строится на уровне целей, детализируется по задачам каждый квартал и сводится до конкретных действий каждый месяц. При этом ежеквартальный и ежемесячный план строится в разрезе качественных и количественных задач.

По количественным задачам – у нас есть определенные показатели эффективности PR-отдела, которые максимально приближены к маркетингу и продажам (и максимально отстранены от чистых коммуникаций). Например, эффективность новостей на сайте оценивается с точки зрения «органики» – входа на сайт с поисковиков, рассылки – с точки зрения новых лидов и т. д. Показатели формируются по двум уровням: «план» – то, что ты обязан сделать, и «цель» – к чему необходимо стремиться. Это позволяет каждому сотруднику по своему блоку оценить свою эффективность с точки зрения всей компании.

Качественные задачи планируются на месяц как точка роста отдела. Поэтому даже у процессинговых сотрудников, работающих по заявкам (например, у копирайтеров), есть свои качественные задачи, направленные на развитие.

ИРИНА ШИБАНОВА,

*руководитель пресс-службы
университета «Синергия»*

Во время работы в пресс-службе я поменяла несколько систем планирования. И, наконец, нашла идеальную для себя. Автор этой методики – Глеб Архангельский, специалист по тайм-менеджменту. Все началось с ежедневника по методу Архангельского.

Какими принципами пользуюсь именно я? Во-первых, «одно письмо – один вопрос». На мой взгляд, в работе пресс-службы такой подход очень важен, т.к. письма занимают большое количество времени. Письмо должно быть, прежде всего, информативным. Четкая тема письма, кон-

кретный вопрос или исчерпывающий ответ. Такой подход экономит время и делает работу пресс-службы более эффективной.

Еще одно правило, которое необходимо усвоить руководителю пресс-службы: любые устные договоренности должны подтверждаться письменно. Очень часто руководитель пресс-службы проводит встречи, на которых ставятся определенные цели и задачи. Мы часто обещаем друг другу, что берем задачу под контроль, но по истечению определенного времени оказывается, что задача либо не выполнена, либо выполнена не до конца. Поэтому нужно обязательно дублировать все задачи, цели и договоренности в письменном виде. Это не только делает работу более эффективной, но и дисциплинирует сотрудников.

Очень важно также планировать свое время. Расставлять приоритеты. Сначала срочные, важные задачи, потом важное, но не срочное, а напоследок оставляем несрочное и неважное. По этим приоритетам я составляю план работы на неделю. Работаю четко по плану, добавляя срочные и горящие неожиданные задачи. Такой план позволяет заниматься действительно важными делами и не распыляться на мелочи.

НАТАЛИЯ МАЛАШЕНКО,

директор по корпоративным отношениям UPM

Проектное планирование на 1 год. План и бюджет составляется в сентябре-октябре на следующий год.

ИВАН ВОРОБЬЕВ,

*начальник отдела информации и рекламы
Научно-исследовательского института радио
(ФГУП НИИР)*

Деятельность отдела информации и рекламы НИИ радио имеет много направлений: от подготовки поздравлений партнеров с праздниками, организации мероприятий – до издания монографий, научного журнала «Труды НИИР», создания презентаций, информационного сопровождения сайта и аккаунтов в соцсетях. Именно поэтому планирование работы для нас крайне важ-

но. Сам процесс планирования по форме можно разделить на две составляющие:

- стратегический план подразделения на год, который входит в общий план работы предприятия и утверждается генеральным директором в последний месяц года;
- оперативный план начальника отдела, который является (и должен быть) гибким и зависит от конкретной ежедневной загрузки специалистов плановой и внеплановой работой.

ЯНИС ДЗЕНИС,

PR-директор Aviasales

Процесс планирования захватывает квартал и базируется на лончах, которые предстоят. Сюда же добавляются гендерные праздники (23 февраля / 8 марта), сезонные факторы (летние каникулы) и прочие даты. Несмотря на точный план, предусматривающий еженедельные активации, мы достаточно гибки и можем быстро менять одно на другое. Скажем, запаздывающий запуск продукта можно поменять на результаты опроса «Лучшая авиакомпания для путешествий с детьми».

Сотрудники, которые также вовлекаются в работу PR, не всегда относятся к отделу маркетинга. Однако, понимая важность коммуникаций, они охотно помогают, подбирая статистику для публикаций или объясняя суть того или иного процесса в компании. В данном случае главным мотивом является статус эксперта («я объяснил, как это работает, я – молодец»), никаких дополнительных стимулирующих мер мы не предпринимаем.

Вообще же, PR в нашем случае можно сравнить с серфингом. Чтобы получить больше, чем одни лишь упоминания, комментарии, мелкие заметки, нужно очень внимательно следить за информационной волной и уметь вовремя вскочить на нее.

ДМИТРИЙ ГОРОХ,

*директор по связям с общественностью
MoneyMan*

Я придерживаюсь мнения, что коммуникации в современном мире носят глобальный, комплекс-

ный и при этом динамический характер. Больше нет и не может быть никаких «планов» в классическом понимании – медиаплана на квартал, полугодие, год и т. д. В Moneymap, как международной компании, мы применяем принцип коммуникационной миссии компании и коротких сплитов ее достижения. Сплиты варьируются от нескольких часов, дней при определенной проектной работе, антикризисных коммуникациях, до недели или месяца. В соответствии с миссией и реализованными сплитами достижений мы формируем новые динамические сплиты.

На востоке было принято строить лабиринты перед городскими воротами и даже небольшие лабиринтики перед жилищами людей. Считалось, что злые духи могут двигаться только по прямой. Таким образом целые поселения и дома людей были формально защищены от многочисленных восточных демонов. Если сравнить города с общественным мнением, а злых духов с коммуникациями (что в сущности не так уж далеко от правды), то «коммуникационный план» это и есть прямой путь – недостаток, не позволяющий достигать цели. Мы выбрали стратегию коротких сплитов достижения миссии, что позволяет быть гибкими, находить путь к общественному сознанию в лабиринте коммуникаций.

При этом инструментом для управления сплитами достижений может быть от любой удобный онлайн-задачник – от Мегаплана и Trello до Basecamp или Asana.

АНТОН ЗАПОЛЬСКИЙ,

PR-директор АО НПФ «Солнце. Жизнь. Пенсия»

Планирование PR-активности основывается на двух документах: PR-стратегии фонда и маркетинговом плане. На сегодняшний день в условиях кризиса в экономике, а также неопределенности с судьбой накопительной пенсии максимальным горизонтом планирования является квартал, но и внутри этого периода нам приходится иногда серьезно переформатировать активности. Целеполагание в этих условиях можно разделить на два типа: плановое и ситуативное. Плановое целепо-

лагание означает реализацию запланированных целей фонда в сфере внешних коммуникаций, а ситуативное – реакция на внешние события. Фактически все последние месяцы наши внешние коммуникации можно назвать кризисными, поэтому наша работа больше походит на агентурную и аналитическую работу спецслужб, чем на классический PR: мы постоянно проводим внутренний коммуникационный аудит на предмет выявления репутационных рисков в работе структурных подразделений, проводим мониторинг медиаполя и выявляем источники негатива со стороны медиа, подготавливаем регламенты и скрипты для call-центров при возникновении тех или иных кризисных ситуаций.

МИХАИЛ УМАРОВ,

управляющий партнер PR-агентства Comunica

В агентстве я бы разделил два типа планирования. Бизнес-планирование, когда мы смотрим на агентство как обычную компанию. И планирование PR-программ и проектов для наших клиентов. Во втором случае, горизонт определяется длительностью работы – это может быть и месячный проект, и двухлетняя программа. С точки зрения бизнеса наш горизонт – год, единица отсчета – месяц, отчетный период – квартал. Мы планируем наши бизнес-показатели, полагаясь на предыдущие результаты, на динамику рынка (и рыночную ситуацию в целом), на перспективы тех или иных продуктов и так далее. В наш процесс планирования обязательно вовлечено все агентство. Мы начинаем год стратегической сессией, на которой обсуждаем наши приоритеты. Затем ставим цели для каждого подразделения, корректируем, обсуждаем, затем оцениваем результаты. Цели ставятся на полгода.

ДЕНИС ТЕРЕХОВ,

*генеральный директор агентства
«Социальные сети»*

Мы в агентстве «Социальные Сети» живем в квартальном цикле. Это касается в первую очередь

финансового планирования. Безусловно, еще в начале декабря в нашу управленческую систему, которую мы написали самостоятельно под свои задачи, внесены все долгосрочные контракты. Но затем в ежемесячном режиме они актуализируются. Грубо говоря, в начале года я понимаю первый квартал на 100%, второй на 75%, третий, четвертый и год в целом на 40–50%. Что касается проектного планирования, то оно зависит от задач и требований клиентов. Конечно, есть традиционная еженедельная планерка с руководителями направлений и аккаунт-директорами, но по ключевым проектам и продажам мы можем собираться чуть ли не каждый день.

ВЛАДИМИР КОСЫХ,
управляющий партнер агентства
InMar Relations

В идеале мы себе придумали, что это должны быть еженедельные совещания по текущим проектам и ежегодные страт-сессии по определению стратегии. Но на практике совещания проводятся не каждую неделю.

Со страт-сессиями еще сложнее. Мы их планируем на январь. Обычно в январе затишье, все празднуют и досогласовывают бюджеты на год. Но получается не всегда. Вот в этом году так до сих пор еще и не провели страт-сессию. Хотя отдаем себе отчет, что стратегию нужно менять. Но многие клиенты решили так же, поэтому пока сапожник без сапог – проводим страт-сессии регулярно, но не себе.

АЛЕКСАНДР ФИЛИМОНОВ,
партнер Artisan Group Public Relations

Горизонт планирования для PR-кампаний в среднем оценивается в 3 месяца, для продвижения мероприятий – от 2 до 6 месяцев, для постоянного ведения клиента он вообще никак не ограничен. Внутреннее планирование у нас разделяется на стратегическое, тактическое и срочное. Стратегическое пересматривается раз в две недели, тактическое – каждый понедельник, на собрании ведущих менеджеров, а срочное – уже по ситуации.

ВИКТОРИЯ БОГДАНОВСКАЯ,
директор проектной группы
КТ «Кузьменков и Партнеры»

В команде существует два вида планирования: глобальное – на полгода или год – и краткосрочное – на ближайшую неделю или две. При глобальном планировании мы расставляем приоритеты, продумываем концепции для запуска различных новинок, определяем формат мероприятий и их примерные сроки. Ориентиры для такого рода планирования мы получаем от клиента – компании «Орифлэйм». При краткосрочном планировании формулируются четкие задачи и обозначаются конкретные сроки по тому или иному проекту. Как правило, мы собираемся с командой в начале недели, чтобы обсудить ближайшие активности. Такое планирование помогает всегда быть в курсе происходящего, а также это отличная возможность каждому члену команды поделиться своими идеями.

МАРИЯ КАБАКЧИ,
директор по маркетингу PR-агентства
PR Partner

В агентстве мы придерживаемся мнения, что PR – это, прежде всего, средство для достижения бизнес-целей, поэтому при планировании начинаем с определения долгосрочных целей компании, разрабатываем стратегию продвижения, поэтапный план реализации с временной разбивкой. Подобный подход позволяет даже самые сложные и объемные задачи разбивать на небольшие части и реализовывать все в рамках оговоренных изначально дедлайнов.

ВЛАДИМИР ВИНОГРАДОВ,
президент холдинга Pro-Vision

При планировании PR-кампании нужно учитывать два аспекта: задачи клиента и актуальные на рынке тренды. Эти два вектора и очерчивают горизонт работы. Естественно, в кризисные периоды – а нынешний кризис для Pro-Vision уже тре-

тий по счету – важной составляющей становятся сроки. Клиенты ориентируются на партнеров, которые могут предложить комплексный подход и такой пул инструментов, который обеспечит эффективный результат и отдачу на максимально короткой дистанции.

ЛИЛИЯ ГЛАЗОВА,

генеральный директор PR News.

PR-стратегия неразрывно связана с общей стратегией компании, поэтому сначала всегда необходимо понять бизнес-цели самой компании, затем тщательно изучить ее операционную деятельность, поскольку это очень сильно влияет на работу PR-департамента и, в частности, на сбор информационных поводов для PR-специалистов. Также необходимо тщательно изучить целевую аудиторию компании и ее потребности.

Только после этого можно начать формировать соответствующую PR-стратегию.

НАДЕЖДА МАЛКИНА,

*директор по социальным коммуникациям
коммуникационного агентства АГТ*

Исходя из опыта, могу сказать, что чаще всего наиболее эффективным является годовое планирование. Именно этот срок поддается наиболее четкому прогнозированию, он совпадает с основными ритмами жизни общества и позволяет качественно интегрировать в них коммуникационные активности. Даже если проект длится много лет, то его все равно лучше «мерять» годами.

При этом многолетний горизонт в большей степени мы относим к стратегическому планированию, которое учитывает общую ситуацию на рынке, потребности клиентов, тренды, конкурсы, а также приоритеты самого агентства и его потенциал. Tактический уровень оценивает объем реализуемых коллективных проектов, составление единого календаря ключевых мероприятий и распределение ресурсов.

ПО КАКОМУ ПРИНЦИПУ ВЫ РАСПРЕДЕЛЯЕТЕ ЗАДАЧИ МЕЖДУ СОТРУДНИКАМИ?

ВИКТОР ВИНЬКОВ,

*руководитель пресс-службы Волгоградского
государственного университета*

К распределению задач мы подходим классически – за каждым из сотрудников закреплено конкретное направление работы. При этом каждый из сотрудников должен понимать, что при необходимости он должен быть готов частично заменить коллегу по направлению. Неплохо работает проектный подход, когда сотрудник несет всю полноту ответственности за принятие решений и результат. Это, кстати, и мотивационно очень эффективно. Особенно для сотрудников, имеющих серьезный бэкграунд и стаж.

СЕМЕН СЕЛИВАНОВ,

*начальник управления по связям с
общественностью Уральского банка
реконструкции и развития (УБРиР)*

Функционал распределен между тремя отделами. Каждый из них отвечает за свой канал и аудиторию. Пресс-служба работает с журналистами, отдел интернет-коммуникаций – с внешними клиентами, которые проводят время в социальных сетях и на форумах, отдел внутренних коммуникаций – с сотрудниками банка. При этом работа организована в режиме «авиадиспетчерской», когда каждый слышит каждого (современные средства связи это позволяют). Поэтому, несмотря на четкое разделение, каждый отдел знает, над какими задачами сейчас работают его коллеги, это позволяет извлекать синергетический эффект.

В отделах распределение задач происходит исходя из умений и навыков самих сотрудников. Если человек хорошо разбирается, например, в дистанционных сервисах обслуживания, то эта тематика будет его зоной ответственности. Но при этом ключевое требование – все сотрудники в отделе должны быть взаимозаменяемы.

ТАТЬЯНА РЕПИНА,

директор по коммуникациям и общественным связям Фонда содействия кредитованию малого бизнеса Москвы

В идеале распределение задач должно быть таким: отдельный человек занимается со СМИ; еще один охватывает подготовку и проведение мероприятий; и, наконец, нужен еще один важный работник для выполнения задач в интернете, имеется в виду контент сайта, блогов, рерайтинг+ еще очень желательно, чтобы этот же специалист делал инфографику.

АНАСТАСИЯ ЛЕПЕХИНА,

*директор по продвижению NAI Becar/
руководитель NAI Becar PROMO*

В агентстве очень разные менеджеры, каждый из которых больше разбирается в каком-то сегменте, обладает особенными чертами характера. Когда появляется новый клиент, я смотрю по нагрузке менеджеров, географии работы (над проектами в Москве всегда работают москвичи, но при этом стратегически могут поддержать коллеги из Петербурга), задачам, которые перед нами ставятся, типу недвижимости, а также характеристикам самого клиента. Например, некоторым нужно больше внимания, поэтому менеджер должен больше общаться, ездить на встречи. Кому-то очень важен определенный стиль текстов. Таким образом, мы как паззл собираем проектную команду, которая и будет работать с клиентом. Также я стараюсь всегда опрашивать сотрудников, какие направления работы им интересны. Например, у нас была девушка PR-менеджер, которая увлеклась SMM и загорелась еще и вести группы компании в социальных сетях. Некоторые в процессе работы видят, что им интересно мероприятие и просят руководителя проектов привлечь их к работе. Точно так же я смотрю и на то, сколько лично я должна заниматься конкретным проектом. Для каких-то клиентов важно мое участие. Например, когда мы занимались PR выставки «Строительная неделя Московской облас-

ти», я постоянно делала планы по распределению работ, вела свой блок работы, участвовала в обсуждениях, чтобы постоянно быть в курсе происходящего и могла при необходимости рассказать заказчику о ходе подготовки к выставке.

ЛЮДМИЛА ГРЕЧИШКИНА,

директор по маркетингу «Мостра-групп»

Есть четкое разделение задач в структурном подразделении на основании утвержденных операционных планов на год (ССП, PR-календарь) согласно профилю должности и компетенциям сотрудников.

ИРИНА ШИБАНОВА,

руководитель пресс-службы университета «Синергия»

В нашей пресс-службе работает event-менеджер, smm-менеджер, PR-менеджер, копирайтер, помощник руководителя и руководитель пресс-службы. Соответственно, за каждым из сотрудников закреплен блок задач: event-менеджер занимается организацией мероприятий, пресс-конференций, брифингов. Smm-менеджер работает с социальными сетями компании. Копирайтер отвечает за все информационные материалы, инициаторами которых является пресс-служба, это пресс-релизы, анонсы, отчеты, объявления, новости и т. д. Помощник руководителя занимается текущими делами, документацией, организацией встреч, корреспонденцией.

Здесь очень важно, что за каждым сотрудником закреплен определенный блок задач, которые не пересекаются.

ТАТЬЯНА САМОЙЛОВА,

руководитель PR-отдела компании «Первый БИТ»

Каждый сотрудник PR-отдела отвечает за свой функциональный блок. Он знает свои цели в разрезе общих целей компании и то, за какие именно показатели эффективности бизнеса он отвечает. Мы защи-

щаем это в рамках единых целей PR-отдела в начале года и корректируем каждый месяц. Поэтому фактически делегирование происходит на уровне постановки цели по SMART, а далее уже сам сотрудник «дробит» цель на задачи и строит план действий.

НАТАЛИЯ МАЛАШЕНКО,

директор по корпоративным отношениям UPM

У нас всего два сотрудника в корпоративных коммуникациях, на заводе HR частично отвечает за внутренние коммуникации. Печатные издания, мероприятия отданы на аутсорсинг.

ИВАН ВОРОБЬЕВ,

*начальник отдела информации и рекламы
Научно-исследовательского института радио
(ФГУП НИИР)*

Сотрудников отдела информации и рекламы НИИР условно можно разделить на две категории: специалисты, непосредственно занятые воплощением проектов, задач и идей в жизнь, и администраторы, документально обеспечивающие условия их труда. Основной принцип разделения задач: максимально учитывать профессиональные компетенции каждого сотрудника, соотнося их с плановой загрузкой в момент распределения работы.

АНТОН ЗАПОЛЬСКИЙ,

PR-директор АО НПФ «Солнце. Жизнь. Пенсия»

Главный принцип распределения задач – консолидация ответственности, когда за конкретное направление отвечает один сотрудник, который имеет право привлекать других коллег к реализации задач, но несет полную ответственность за свой фронт работ. Во-вторых, конечно, очень важна специализация конкретного специалиста. Мы не приветствуем полный универсализм в PR-работе. В каждом из трех основных направлений – создании контента, управлении взаимоотношениями и аналитике – есть ответственные кураторы, которые целиком и полностью отвечают за свои направления.

АННА ШВИДУНОВА,

*директор по связям с общественностью
инвестиционно-девелоперской компании
«Сити-XXI век», группа компаний «Новард»*

В соответствии с функционалом. Прежде всего, каждый имеет свое место в структуре департамента, свою должностную инструкцию и, соответственно, вполне определенный круг задач. У каждого сотрудника при этом определен замещающий на время отпуска или болезни. Так что с распределением полномочий проблем не испытываем, они заданы изначально. Безусловно, есть еще фактор авралов и внеплановых задач – в этом случае на помощь приходит руководитель или кто-то из сотрудников (по просьбе руководителя), кто не сильно в данный конкретный момент загружен или выполняет менее приоритетную / более отдаленную во времени задачу.

ДЕНИС ТЕРЕХОВ,

*генеральный директор агентства
«Социальные сети»*

Текущие проекты распределены между аккаунт-директорами (аналог практик в других агентствах), поэтому новые проекты достаются или тому, кому это ближе с точки зрения направления (пула проектов). Мы довольно всеядны, стараемся почти ничего не аутсорсить, поэтому менеджер проекта выступает для клиента как бы внутренним заказчиком, ставя задачи различным службам агентства: дизайнерам, программистам, аналитикам, райтерам и т. д.

ВЛАДИМИР КОСЫХ,

*управляющий партнер агентства
InMar Relations*

Штат у нас небольшой, атмосфера практически семейная. Поэтому принципы простые:

- Кто из сотрудников справится с задачей лучше всех (кто имеет больше опыт в решении подобных задач).
- Кто из сотрудников меньше загружен работой.
- Кому из сотрудников задача наиболее интересна.

АЛЕКСАНДР ФИЛИМОНОВ,
партнер Artisan Group Public Relations

Задачи между сотрудниками распределяются в рамках их рабочего функционала, а также направлений деятельности. Очень часто бывает так, что менеджеры занимаются непрофильной работой – в данном случае всегда имеет место быть возможность проявить добрую волю. Если добровольцев на определенную непрофильную работу нет (что бывает редко), межпрактиковые задачи решают менеджеры, чья квалификация наиболее к ним близка.

ВИКТОРИЯ БОГДАНОВСКАЯ,
*директор проектной группы
КГ «Кузьменков и Партнеры»*

Работа в команде построена таким образом, что в повседневной работе каждый четко знает свою зону ответственности. Но если начинается работа над каким-то проектом, то мы собираемся на мозговой штурм, в ходе которого и обозначаются задачи. При распределении задач стараюсь руководствоваться несколькими критериями – желанием сотрудника взяться за ту или иную задачу, предрасположенностью человека к различным активностям, а также степенью его загруженности. Однако иногда иду от противоположного и даю возможность человеку взяться за что-то для него новое и необычное – это позволяет сотруднику проявить себя, попробовать что-то новое. Обычно подобную схему мы практикуем, если позволяют сроки проекта. Если же времени мало, то распределяю по принципу «у кого что лучше получается».

МИХАИЛ УМАРОВ,
управляющий партнер PR агентства Comunica

По профессиональной компетентности и желанию. Первое, человек должен разбираться в той сфере, в которой работает клиент. Это очевидно. Второе, он должен хотеть этим заниматься, иначе через силу в нашей творческой

сфере хорошего результата не добьешься. Есть еще вопрос загрузки. В агентстве может быть ситуация, когда у одной команды аврал по работе, у другой – спокойный период. Поэтому задачи могут быть временно распределены в соответствии с ресурсами. Но такой вариант работает, конечно, только на временной, проектной основе.

МАРИЯ КАБАКЧИ,
*директор по маркетингу PR-агентства
PR Partner*

Каждый наш сотрудник, несмотря на то что мы в большей степени ориентированы на универсалов, силен в чем-то больше другого. И при распределении задач мы, безусловно, учитываем эти моменты. Лидер с организаторскими способностями скорее получит в качестве клиента компанию, которой необходимо провести серию мероприятий, в то время как пишущему специалисту вероятнее всего, отдадут копирайтинг.

ВЛАДИМИР ВИНОГРАДОВ,
президент холдинга Pro-Vision

В Pro-Vision работает собственная система делегирования задач, когда ответственный за проект менеджер поручает определенную часть работы тому сотруднику, который наиболее компетентен данной области: так, за ведение базы СМИ будет отвечать медиаменеджер, за тексты – райтер и т.д. Таким образом, каждая часть работы выполнена на самом высоком уровне.

Мы также практикуем командную работу над проектами, когда клиент-менеджер, координатор, медиаменеджер и райтер объединяют свои усилия и опыт для выполнения KPIs. При необходимости координатор подключает к работе другие подразделения: Event Marketing, Digital или Production. Такая система также предполагает делегирование полномочий, и работа над проектом не останавливается ни на секунду.

ЛИЛИЯ ГЛАЗОВА,
генеральный директор PR News.

Спланировать оптимальный штат сотрудников PR-департамента возможно после определения PR-стратегии. Тогда уже складывается понимание, какие из функций необходимы компании на данном этапе, и какое количество сотрудников для этого нужно.

Классические функции PR-департамента:

- Отношение с бизнес-сообществом.
- Консалтинг.
- Внутренние коммуникации.
- Отношения с клиентами.
- Отношения с гос. структурами/НКО.
- Investor Relations.
- Финансовые коммуникации.

личных прикладных областях: digital-сфера, райтинг, лингвистика, тендерная работа и другие. Это позволяет оперативно формировать рабочие группы, которые, часто пересекаясь по составу, могут на высоком уровне параллельно выполнять несколько комплексных масштабных проектов.

КАК ВЫ МОТИВИРУЕТЕ СВОИХ СОТРУДНИКОВ?

ВИКТОР ВИНЬКОВ,
руководитель пресс-службы Волгоградского государственного университета

У нас неплохо работает мотивация на получение дополнительного опыта, дополнительных знаний и обучения. Но на практике заметил, что эта

ГЛАВНЫЙ ПРИНЦИП РАСПРЕДЕЛЕНИЯ ЗАДАЧ – КОНСОЛИДАЦИЯ ОТВЕТСТВЕННОСТИ, КОГДА ЗА КОНКРЕТНОЕ НАПРАВЛЕНИЕ ОТВЕЧАЕТ ОДИН СОТРУДНИК, КОТОРЫЙ ИМЕЕТ ПРАВО ПРИВЛЕКАТЬ ДРУГИХ КОЛЛЕГ К РЕАЛИЗАЦИИ ЗАДАЧ, НО НЕСЕТ ПОЛНУЮ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА СВОЙ ФРОНТ РАБОТ.

- Отношения со СМИ.
- Бренд-коммуникации.
- Исследования.
- Digital-коммуникации.
- КСО.

НАДЕЖДА МАЛКИНА,
*директор по социальным коммуникациям
коммуникационного агентства АГТ*

В нашей дирекции выстроен принцип распределения всего объема проектов по отраслевому принципу: образование, бизнес, социальные проекты. Эти «отрасли» курируются руководителями направлений. При этом наших сотрудников отличает не только значительная универсальность, но и высокие профессиональные навыки в раз-

мотивация, как и остальные – не вечна. В лучшем случае это действует первые два-три года.

СЕМЕН СЕЛИВАНОВ,
*начальник управления по связям
с общественностью Уральского банка
реконструкции и развития (УБРиР)*

Для меня как руководителя важно, чтобы выполнялись два простых правила: работа должна быть сделана качественно и в срок. Если это происходит, у сотрудника появляется свой островок свободы, например, возможность работать по удобному графику или не так строго соблюдать правила дресс-кода. Также я всегда стараюсь проявлять эмпатию и работать с обратной связью, чтобы учитывать потребности своих сотрудников.

Нередки случаи, когда я пересматриваю требования после разговора с сотрудниками. Это позволяет выстроить партнерские отношения. Кроме того, в коллективе важно вовремя проводить работу по профилактике и прекращению конфликтов – это сильнейший демотиватор.

ТАТЬЯНА РЕПИНА,

директор по коммуникациям и общественным связям Фонда содействия кредитованию малого бизнеса Москвы

Для PR-работников кроме традиционного материального премирования очень важен социальный статус, возможность профессионального роста, повышение квалификации и свободно-согласованный выход на различные мероприятия. На мой взгляд, в комплексе это прекрасно мотивирует сотрудников.

АНАСТАСИЯ ЛЕПЕХИНА,

*директор по продвижению NAI Becar/
руководитель NAI Becar PROMO*

Мы много работаем, но все понимают, что дополнительные работы, новые клиенты будут оплачены. Это очень мотивирует, потому что люди должны работать не только за идею, но и за вполне определенные материальные блага. Но хочу сказать, что здесь важно правильное соотношение, потому что наша работа должна нравиться, на желании просто побольше заработать хорошим специалистом не станешь.

ЛЮДМИЛА ГРЕЧИШКИНА,

директор по маркетингу «Мостра-групп»

Действующая материальная мотивация в подразделении – это факт выполнения плановых задач, утвержденных для сотрудника на месяц. Касательно нематериальной мотивации – это принятая в компании система стимулирования персонала (корпоративы, внутренние праздники, обучение, футбол и пр.). На практике лучше всего работает материальная мотивация.

ВЛАДИМИР КОСЫХ,

*управляющий партнер агентства
InMar Relations*

Материальная мотивация у нас совсем незатейливая. Есть оклад и есть квартальные премии, которые привязаны к доходам агентства за прошедший квартал. Данные для расчета доходности готовят сами сотрудники, поэтому процедура получается довольно прозрачной.

А для нематериальной мотивации стараемся создать комфортные условия для работы. И нам проще, чем многим другим, – PR-агентств в Новосибирске, мягко говоря, не очень много, работать у нас интересно, и мы стараемся подбирать сотрудников, которые сами по себе мотивированы на работу в агентстве.

АЛЕКСАНДР ФИЛИМОНОВ,

партнер Artisan Group Public Relations

Лучшая мотивация, как показывает практика, это профессиональный рост и продвижение. Денежное поощрение – это средство мотивации второго плана. Оно тоже необходимо, хотя в нынешние времена не всегда получается сделать его достойным вклада того или иного сотрудника в общее дело. Любой сотрудник выполняет свои обязанности в рамках того, что он делает с удовольствием и что он делает через силу. PR – это такая индустрия, где аппетит либо приходит во время еды, либо не приходит вообще, так что новые проекты, реализация новых решений и новые сферы ответственности для людей, созданных для этой профессии, являются лучшим стимулом, чем лишние 5-10-15 и т.д. тыс. в какой-нибудь из месяцев.

ВИКТОРИЯ БОГДАНОВСКАЯ,

*директор проектной группы
КГ «Кузьменков и Партнеры»*

Одна из главных мотиваций для команды – это результат. Хочется сделать лучше, интереснее, необычнее. Это особенно важно, если давно работаешь с клиентом – хочется показать ему, что

команда еще полна новых креативных идей. Каждый новый проект для нас – это своего рода вызов, сможем ли мы побить результат предыдущего мероприятия или запуска. Безусловно, очень мотивирует оценка клиента – благодарственное письмо на утро после мероприятия позволяет забыть о всех возникших трудностях. Когда ценят то, что ты делаешь, во что вкладываешь силы и душу, это подстегивает в следующий раз превзойти результат.

ТАТЬЯНА САМОЙЛОВА,

*руководитель PR-отдела компании
«Первый БИТ»*

Ключевая мотивация в «Первом БИТе» – развитие за счет сложных задач. Если вы хотите расти профессионально или карьерно, вы должны показывать результат. И главная задача руководителя – найти для каждого сотрудника свои точки роста. Здесь большое подспорье – развитая система обучения в компании, будь то офлайн-семинары или система дистанционного обучения. Что касается материальной мотивации, то у нас она разумная и строится на результатах в пересчете на значимость для бизнеса компании в целом.

МИХАИЛ УМАРОВ,

управляющий партнер PR-агентства Cominica

В агентстве разработана система материальной и нематериальной мотивации людей. Первый вариант очевиден – это премии и бонусы по результатам работы. Второй пункт более сложный. Он включает образовательные программы, внутренние мероприятия, стажировки в штаб-квартире у нашего международного партнера агентства Golin. Мы очень много внимания уделяем признанию заслуг наших успешных сотрудников во внутренних коммуникациях и своевременной обратной связи от руководителей. Важный элемент мотивации – это подход к работе. Мы не ограничиваем сотрудника лишними формальностями типа режима работы, дресс-кода и так далее. В агентстве можно работать удаленно, по своему

графику – главное, чтобы это не влияло на результат для клиента.

НАТАЛИЯ МАЛАШЕНКО,

директор по корпоративным отношениям UPM

Постановкой интересных задач и наделением ответственностью и ресурсами для их решения.

ИВАН ВОРОБЬЕВ,

*начальник отдела информации и рекламы
Научно-исследовательского института радио
(ФГУП НИИР)*

Материальная мотивация сотрудников отдела состоит в ежемесячной надбавке, которую я, как начальник отдела, в конце месяца распределяю, отталкиваясь от результатов каждого специалиста. Надбавка может достигать размера двух окладов. Нематериальная мотивация в нашем случае состоит в самой возможности работы и развития в крупнейшей в России научно-технической организации отрасли связи, сопровождении проектов, оказывающих влияние не только на информатизацию России, но и всего мира. К примеру, на днях специалист моего отдела закончил работу над презентацией, призванной помочь пекинскому Университету Цинхуа в их докладе китайскому правительству по вопросам стандартов цифрового телевизионного вещания. Работа над такими задачами, на мой взгляд, не может не мотивировать.

АНТОН ЗАПОЛЬСКИЙ,

PR-директор АО НПФ «Солнце. Жизнь. Пенсия»

Так уж получилось, что в фонде работают специалисты, которых не надо мотивировать. Все мы прекрасно понимаем, что добиваясь успеха и высоких результатов для фонда, мы инвестируем в себя, в свою репутацию на рынке, свою экспертизу и профессионализм. Фонд регулярно премирует сотрудников, которые добиваются исключительных результатов в работе и перевыполняют план, однако это лишь адекватное дополнительное вознаграждение работника за выгоду или прибыль, принесенную фонду сверх плана.

ДЕНИС ТЕРЕХОВ,
*генеральный директор агентства
«Социальные сети»*

У нас есть квартальные премии, годовой бонус, корпоративный университет, медицинская страховка, совершенно чумовая крыша, а также и отсутствие пафоса и корпоративной культуры.

АННА ШВИДУНОВА,
*директор по связям с общественностью
инвестиционно-девелоперской компании
«Сити-XXI век», группа компаний «Новард»*

Что касается материальной мотивации, в компании действует довольно стандартный инструмент – мотивационная карта. Она разрабатывается исходя из основных задач, выполняемых сотрудником. Каждой задаче присваивается свой вес, исходя из ее приоритетности, и показатель достижения. Мотивационные карты оценивает руководитель по итогам отчетного периода (проставляет факт достижения целей и пишет свое заключение) и передает в департамент персонала для подсчета и выплаты бонусов.

Также, если сотрудник хорошо себя проявил, руководитель имеет возможность премировать его за выполнение конкретной задачи. Сотрудники также могут быть поощрены за свою инновационную деятельность. Или, например, команда проекта или подразделение могут быть премированы за какое-то значимое достижение в течение года. Это тоже инструмент мотивации – скорее даже нематериальной, так как проводится на общекорпоративном уровне в виде конкурса достижений и идей. Победители получают от лица руководства ценные призы, но главное – признание и уважение коллег, которые часто бывают более значимы, чем материальное вознаграждение.

МАРИЯ КАБАКЧИ,
*директор по маркетингу PR-агентства
PR Partner*

Вопрос мотивации подразумевает индивидуальный подход. Очень многое зависит от само-

го сотрудника. Для кого-то это деньги, для кого-то возможность пройти обучение за счет агентства, кто-то ждет карьерного роста. У нас каждый сотрудник встречается раз в месяц со своим руководителем, который задает вопросы о мотивации и приоритетах. Таким образом, у нас всегда есть план мотивации и развития команды.

ВЛАДИМИР ВИНОГРАДОВ,
президент холдинга Pro-Vision

Для нас сотрудники – это главный капитал и ресурс агентства, поэтому система мотивации, безусловно, является важным аспектом деятельности и взаимодействия нашего топ-менеджмента и HR-подразделения. Например, у каждого специалиста в агентстве всегда есть возможность проявить себя в смежных видах деятельности, мы никогда не очерчиваем четкий круг задач, поощряем творчество.

Такие активности, как мастер-классы, встречи с представителями медиа, дополнительные каникулы перед новогодними праздниками, уикенд за рубежом лучшему сотруднику полугодия за счет компании и т. д., направлены на повышение работоспособности каждого сотрудника и осознание им своей уникальности и значимости для агентства в целом. Все в комплексе это и образует программу мотивации Pro-Vision, которая награждена престижной международной премией Gold Quill Awards Международной ассоциации бизнес-коммуникаторов (IABC).

НАДЕЖДА МАЛКИНА,
*директор по социальным коммуникациям
коммуникационного агентства АГТ*

Мы понимаем, что в такой тонкой и сложной отрасли, как коммуникации, главное – это люди. В дирекции выстроены доверительные отношения, которые позволяют не только создать хорошую рабочую обстановку, но и передать сотрудникам чувство общей коллективной ответственности за результат.

ПОДЕЛИТЕСЬ СВОИМИ СЕКРЕТАМИ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕСС- СЛУЖБОЙ/PR-ОТДЕЛОМ/PR-АГЕНТСТВОМ

ИРИНА ГАЛУШКИНА,

*PR-директор, пресс-секретарь агентства
развития и исследований в недвижимости
«АРИН»*

Структура может эффективно функционировать только в том случае, если ее руководитель является менеджером самого высокого уровня и непосредственно подчиняется первому лицу компании. Когда директор по PR подчинен директору по маркетингу или по рекламе, работа подразделения автоматически превращается в продвижение конкретных продуктов. Однако мы с вами прекрасно понимаем, что задача пиар – это продвижение компании в целом.

СЕМЕН СЕЛИВАНОВ,

*начальник управления по связям
с общественностью Уральского банка
реконструкции и развития (УБРиР)*

В своей работе я придерживаюсь трех основных правил для успешного управления.

Во-первых, нужно установить хороший управленческий альянс со своим вышестоящим руководителем, который является ключевым заказчиком. Для того чтобы во время работы не отвлекаться на споры, нужно еще «на берегу» договориться о целях, методах и системе постановки задач, оценки; согласовать подходы, договориться о сроках и порядке их корректировки.

Во-вторых, нужно организовать сплоченную и мотивированную команду, которая будет заниматься выполнением поставленных задач. Важно учесть «кадровый» баланс, чтобы каждый сотрудник играл уникальную роль в процессе работы. Кто-то должен генерировать безумные идеи, кто-то – останавливать полет мысли, кто-то – чувствовать тенденции, ну а кто-то – приниматься за исполнение.

Ну и, в-третьих, это фокус на клиентов – внутренних (подразделения) и внешних (собственно

клиенты банка, журналисты и т. п.). Для каждого мы должны создавать некую ценность: для журналистов это может быть уникальный тенденциозный комментарий, данный максимально быстро; для сотрудников смежных подразделений – умение предложить больше, чем они от тебя ожидают.

ТАТЬЯНА РЕПИНА,

*директор по коммуникациям и общественным
связям Фонда содействия кредитованию
малого бизнеса Москвы*

Хотелось бы поделиться секретом управления, но в нашем случае весь секрет в том, что за 3 человека работает всего один, который должен быть и инициатором, и спикером, и реализатором, и контролером. Вся сложность в многозадачности и в том, что все делается параллельно, естественно, что на решение многих вопросов не хватает рук. Большие надежды возлагаю на возможность сотрудничества со студенческими сообществами (сейчас работаем в этом направлении), для студентов готовы предложить ряд интересных заданий, которые позволят набрать практические навыки, а со своей стороны мы готовы зачесть им это как производственную практику.

ЛЮДМИЛА ГРЕЧИШКИНА,

директор по маркетингу «Мостра-групп»

Эффективное управление – это четкие глобальные цели, стратегия (минимум на 3 года), планирование мероприятий\проектов подразделения (годовое/полугодовое), контроль, корректировка и оценка эффективности. То.е., важна структура в деятельности подразделения с понятными каждому сотруднику задачами, сроками, критериями оценки результатов работы. Кроме понимания целей компании сотрудниками, важным является принятие ценностей компании, активное участие подчиненных в достижении результатов компании, понимание вклада каждым в общее дело. Отсюда и лояльность сотрудников к компании, и высокая производительность, и эффективность бизнес-процессов.

ИРИНА ШИБАНОВА,

*руководитель пресс-службы университета
«Синергия»*

На самом деле все секреты очень просты. Всегда общайтесь с каждым человеком, который обратился в пресс-службу, вежливо и доброжелательно. Будь то курьер, сотрудник компании конкурента или главный редактор федерального СМИ. Ведь пресс-служба – это своего рода лицо компании. А от сотрудников пресс-службы напрямую зависит имидж компании во вне.

Еще один принцип моей работы: уделять внимание всем представителям СМИ, обращенным в компанию: не важно, федеральные ли они, региональные или узкоспециализированные. Также не стоит пропускать запросы представителей СМИ и не оставлять ни один запрос без ответа. Даже если спикер не готов дать ответ по данной теме, об этом обязательно нужно сообщить журналисту.

Еще одно важное правило, которое сохраняет имидж компании, – помощь людям. Часто в пресс-службы обращаются люди с вопросами, которые не может решить руководитель пресс-службы: где заключить договор, как оплатить учебу, где находится деканат. Такие обращения также нельзя оставлять без внимания: в моем случае я даю контакты ответственных лиц, которые могут помочь человеку решить определенную проблему или ответить на вопрос. Поэтому я совсем не удивляюсь, когда в нашу пресс-службу звонят люди с вопросом о том, где можно поставить печать в студенческом билете или как пройти в библиотеку. Ответ занимает не более минуты, а положительная репутация компании при этом сохраняется.

Конечно, эффективно строить работу пресс-службы помогает качественная, а главное – актуальная база СМИ. Это секрет успеха, любого пиарщика и сотрудника пресс-службы. В моем случае база четко сегментирована по разным принципам: регион распространения, аудитория, периодичность, форма изложения материала (печатное издание, радио-, ТВ, интернет), тематика изданий и т. д.

База обновляется ежемесячно. Важными пунктами в базе являются Дни Рождения представителей СМИ, их странички в социальных сетях, хобби и прочее. Порой эти, казалось бы, ненужные вещи, очень помогают в работе.

НАТАЛИЯ МАЛАШЕНКО,

директор по корпоративным отношениям UPM

Гораздо легче работать, когда все коммуникации (внутренние, внешние, маркетинговые, GR) находятся в одних руках. Тогда их действительно можно сделать интегрированными и эффективными, адаптируя ключевые сообщения для разных каналов. Также важна роль PR-щика как внутреннего консультанта руководства, его включение в состав Совета директоров, чтобы участвовать в выработке стратегии компании и видеть, как стратегия преломляется по отношению к разным стейкхолдерам.

МИХАИЛ УМАРОВ,

управляющий партнер PR-агентства Cominica

Основа эффективного управления, на мой взгляд, доверие к своим людям с точки зрения того, как им делать свою работу. Я за делегирование и максимальную степень свободы в принятии решений. Исключение составляют люди, профессиональный уровень которых не достаточен для реализации задачи. Их надо научить. Передать опыт, помочь найти недостающие знания, развить недостающие навыки, а также дать уверенность в собственных силах.

Остальным нужно дать свободу реализации. Ничего так не демотивирует, как избыточный и слишком детальный контроль. Но свобода реализации должна сопровождаться очень точным целеполаганием, определением критериев успеха и точек контроля. А также созданием позитивной поддерживающей и мотивирующей атмосферы вокруг.

Еще один важный момент – умение расставлять приоритеты, выбирать из всего многообра-

зия задач самые важные и фокусировать на них все ресурсы.

Важно уметь обрисовать людям перспективу как развития бизнеса, так и их профессионального роста. Задать новую высоту, планку, привлечательную долгосрочную цель. И уметь вдохновить на движение к этим высотам.

ИВАН ВОРОБЬЕВ,

*начальник отдела информации и рекламы
Научно-исследовательского института радио
(ФГУП НИИР)*

Деятельность таких крупных государственных организаций, как НИИР (3 филиала, около 1,5 тысячи сотрудников), в связи с большим количеством направлений деятельности, научно-технических центров, отделов, регулируется разветвленной системой документооборота: условно, каждый шаг отдела должен быть зафиксирован на бумаге. Поэтому, на мой взгляд, основной моей задачей является создание внутри отдела таких условий, чтобы сотрудники, занятые сугубо творческой или аналитической деятельностью, не были отягощены бюрократией, переговорами с соседними подразделениями и лишними совещаниями. Всю эту работу по уточнению задач у «соседей», согласованию договоров, написанию докладных и прочие внешние связи руководство подразделения должно брать на себя. Специалисты творческих и «ремесленных» коллективов в идеале должны заботиться только о качестве своей работы и своевременном исполнении стоящих перед ними задач. В противном случае, если их начинают беспокоить по вопросам, их не касающимся, течение работы рвется и в первую очередь страдает качество, а потом сроки.

Также считаю очень важным предоставлять сотрудникам отдела простор для самореализации. Условно, «делай, что хочешь – у тебя полная свобода, но чтобы результат был в срок». При этом очень важно избавить сотрудника от пошаговых отчетов, чтобы тем самым не размыть личную ответственность и благодаря этому сохранить его мотивацию.

ВЛАДИМИР КОСЫХ,

*управляющий партнер агентства
InMar Relations*

Главный секрет – никаких секретов нет, т.к. есть у меня сомнения, что наше агентство управляется эффективно.

АЛЕКСАНДР ФИЛИМОНОВ,

партнер Artisan Group Public Relations

Самая истертая истина – особенность лидера не в том, чтобы лучше всех все знать и уметь, а в том, чтобы сохранять хладнокровие и уметь держать удар (а если не сдержал, то сумел подняться). В этом, наверное, и есть секрет эффективности управления. Люди должны верить в своего лидера, и в отношении PR-щиков, априори привыкших не верить книгам вроде «Как завести себе друзей», этот тезис актуален даже больше, чем в отношении многих других специальностей. Будет вера, будет мотивация – будет и эффективность. Людей надо уметь слушать – они сами подскажут, как эффективнее распределить работу между ними.

ВИКТОРИЯ БОГДАНОВСКАЯ,

*директор проектной группы
КТ «Кузьменков и Партнеры»*

Как мне кажется, одна из составляющих эффективной работы – это атмосфера внутри команды. Если человеку некомфортно с ближайшими коллегами, то это прямым образом сказывается на результате – сотрудник либо выполняет свою работу без энтузиазма, либо рождается нездоровая конкуренция. В нашей команде атмосфера дружественная и легкая – каждый может в любой момент обратиться за помощью и советом, плюс всегда есть ощущение «плеча» – что бы ни случилось, из ситуации всегда выходим вместе. Если же возникает дискомфорт или какой-то спорный момент, то мы стараемся сразу урегулировать вопрос, чтобы не было внутренних обид.

ТАТЬЯНА САМОЙЛОВА,
руководитель PR-отдела компании
«Первый БИТ»

Ключевой аспект – четкий контроль за эффективностью работы подразделения с точки зрения бизнеса. Очень часто PR-службы уходят исключительно в поле коммуникаций, забывая, что являются лишь инструментом в достижении главной цели компании – прибыли (в лице новых клиентов, лояльных клиентов и пр.). На этом уровне возникает разрыв между целями компании и целями PR-службы. И как следствие – расхождение результата с ожиданиями руководства.

Поэтому свои цели и свою эффективность для компании в целом должны все сотрудники. Тогда практически любую задачу PR-службы удастся переложить на вопросы «что это дает компании?» и «какой результат мы ожидаем?». Это позволяет, во-первых, сформировать у сотрудников понимание собственной значимости, а во-вторых, избежать ненужных телодвижений «ради процесса» и устранить лишние обиды за отсутствие должной оценки по факту проведенных работ.

АНТОН ЗАПОЛЬСКИЙ,
PR-директор АО НПФ «Солнце. Жизнь. Пенсия»

Есть несколько принципов, которые помогают нам увеличить эффективность и поддерживать благоприятную атмосферу в коллективе. Во-первых, это активное делегирование полномочий и поощрение инициативы. Мы не считаем, что дела должны делаться только так, как считает один конкретный руководитель, потому что фонду не важно «каким образом», а важно «какой результат». Если ты знаешь, как добиться результата быстрее и дешевле – отлично, дерзай, бери ответственность и работай, если твой подход будет успешнее, то остальные возьмут твой опыт на вооружение! Просто помни, что в сторонку в случае чего отойти не удастся.

Во-вторых, ограничение бюрократии, когда формализм не может затормозить реализацию конкретной задачи.

В-третьих, жесткое противодействие интригам и подковерной борьбе, поэтому, как только руководство видит, что в угоду личным амбициям сотрудник ставит под удар цели, задачи и тем более репутацию компании, его судьба предрешена.

И, в-четвертых, постоянное обучение и повышение квалификации. Каждый день в мире рождается какая-то новая технология, изменяющая мир и какая-то технология умирает. Чтобы сохранять лидерство, необходимо постоянно самосовершенствоваться и обучаться, без этого в нашем деле не добиться успеха.

ДЕНИС ТЕРЕХОВ,
генеральный директор агентства
«Социальные сети»

Я прошу всех сотрудников обращаться ко мне по имени и на ты.

АННА ШВИДУНОВА,
директор по связям с общественностью
инвестиционно-девелоперской компании
«Сити-XXI век», группа компаний «Новард»

Компетенции и профессионализм сотрудников – необходимое, но недостаточное условие эффективной работы. Когда команда собрана, каждый на своем месте, выполняет свою работу профессионально, на первое место выходит человеческий фактор. Он и является определяющим. Это те отношения, которые создают атмосферу в коллективе, выводят на первый план взаимовыручку, уважение и дружественное расположение друг к другу. Успех будет однозначным, если сотрудники живут общим делом, ходят на работу не только ради денег и разделяют одни ценности.

МАРИЯ КАБАКЧИ,
директор по маркетингу PR-агентства
PR Partner

Эффективное управление отделом возможно только в том случае, если грамотно сочетать

ДЛЯ ОЦЕНКИ PR ЭФФЕКТИВНОСТИ СУЩЕСТВУЮТ РАЗЛИЧНЫЕ КОЭФФИЦИЕНТЫ, КОТОРЫЕ ВАРЬИРУЮТСЯ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ РАЗМЕРА, ВОЗРАСТА КОМПАНИИ И ОТРАСЛИ, В КОТОРОЙ ОНА РАБОТАЕТ.

планирование, эффективное распределение задач между сотрудников и нагрузку на каждого из них. Важный момент – командообразование. Только сработавшиеся и ответственные сотрудники смогут показать совместно наилучший результат. Зачастую возникают ситуации, когда один из членов команды не выкладывается на 100% и это демотивирует остальных. В таком случае с аутсайдерами лучше прощаться, чтобы сохранить ту часть команды, которая работает как часы, и усилить ее замотивированным сотрудником.

ВЛАДИМИР ВИНОГРАДОВ,
президент холдинга Pro-Vision

Секрет успеха любой PR-кампании – это команда. Именно поэтому мы так много вкладываем в наших сотрудников. Вторая составляющая – это умение установить взаимопонимание с клиентом, ведь когда заказчик прислушивается к консультациям профессионалов, он достигает лучших результатов. Наш опыт подсказывает, что при таком подходе возможно практически все.

ЛИЛИЯ ГЛАЗОВА,
генеральный директор PR News.

Для любой успешной деятельности необходим анализ и оценка результатов проделанной работы. PR не является исключением.

Для оценки PR-эффективности существуют различные коэффициенты, которые варьируются в зависимости от размера, возраста компании и отрасли, в которой она работает. Если, например, компания новая и только выходит на рынок, то самым простым параметром оценки PR деятельности может быть количество ее упоминаний на информационном поле. Следующим этапом будет оценка воздействия на аудиторию. Отношение аудитории может быть нейтральное, негативное или позитивное. С помощью проникновения ключевых сообщений о преимуществах продукции или услуг компании возможно изменение отношения аудитории. Параметр «проникновение ключевых сообщений» хорошо оценивать с «охватом аудитории». Так, в зависимости от того, какие цели преследует компания, определяются параметры оценки эффективности, например:

- пресс-рейтинг (количество публикаций в динамике, сравнение с предыдущим периодом);
- доля позитивных/негативных сообщений (в динамике, сравнение с предыдущим периодом);
- упоминания представителей компании;
- оценка «ключевых сообщений» (% статей, содержащих ключевые сообщения);
- анализ восприятия «ключевых сообщений» (в динамике);
- работа с разными типами СМИ (% статей в деловых СМИ, специализированных журналах, онлайн-ресурсах и др.);
- оценка «брендинга» (% статей с изображениями, присутствие логотипа и др.).

Кроме того, на базе KPI может быть разработана система мотивации сотрудников отдела.

НАДЕЖДА МАЛКИНА,
*директор по социальным коммуникациям
коммуникационного агентства АГТ*

Я не делаю из этого большого секрета. Главный принцип – работать с лучшими. Это позволяет обеспечить хорошее качество работы на всех уровнях и добиться наилучшего результата.