**ПР-ОБСЛУЖВАНЕ**

**ПРИНЦИПИ**

**І. ХАРАКТЕР НА ВРЪЗКИТЕ С ОБЩЕСТВЕНОСТТА**

Не може да се влиза в преговори или да се договарят условия с клиенти на основата на заплащане в зависимост от конкретни бъдещи резултати!

ЗАЩОТО: ПР не може да се оценява според резултати за даден период от време

 Постиженията не могат да се оценяват единствено от гледна точка на количествено получените резултати.

 Върху целите могат да повлияят външни фактори.

 ПР работи предимно с вероятности, отколкото със сигурни неща.

ПРАКТИКЪТ В ПР

Практикът действа между организацията /О/, в която работи и всички останали групи/Г/ към които организацията има отношение. Практикът подпомага взаимодействието между О и Г. Често Практикът е говорител на О и трябва основно да познават нейната структура, цели, политика, дейност, предимства и недостатъци. След това тази информация се прави публично достояние до степента, до която е решило ръководството.

Практикът не е източник на информация, а добре информирано лице.

Практикът познава много добре общността в която работи – състав, бит, нагласи, надежди, страхове, очаквания, поведение. Информацията се оценява и се докладва на работодателя. Без да се компрометира Практикът действа и като неофициален делегат на обществените групи.

Практикът разяснява интересите на О чрез различни кампании.

РАЗЛИКАТА: рекламата и маркетинга са пряко свързани с продажбата на стоки и услуги, а ПР цели благосклонно отношение но обществеността, което ще повиши ефективността на рекламните и търговски кампании. Подходът към ПР е по-широкообхватен в сравнение с оборота на стоките и услугите.

УСТАНОВЯВАНЕ И ПОДДЪРЖАНЕ НА ПР

Анализ. Прави се анализ на ситуацията с цел разкриване на положителните и отрицателните черти, насоките за развитие, свързаните с нея обстоятелства, проявите й, степента до която тя се поддава на промени, възможности за укрепване или запазване.

На основата на анализа се взима решение за необходимостта от намеса. Ако практикът реши да действа, той първо си поставя крайните цели, които се надява да постигне.

Планиране. Воден от крайните цели Практикът започва подробно планиране. Търсят се всички обществени групи, които ще бъдат повлияни от проекта или ще участват в него. Тъй като групите се различават по характер и функции, Практиците формулират междинни цели, които искат да постигнат с всяка група поотделно. Междинните цели трябва да се обосноват като се изяснят логическите връзки между предложените междинни цели и установените крайни цели.

Контрол. Води се подробно описание как се изпълнява плана. В него няма подробности, всичко е важно /Кой отговаря за кореспонденцията? Как материалите ще се пренесат от А до Б?/. След това се изчислява колко ще струва плана до крайните подробности.

Изпълнение. Правят се периодични прегледи за изпълнението на плана. Възможни са промени при наличие на необходимост. “Текущата оценка” е в основата на “окончателната”, която се прави след приключване на проекта.

ПР КАТО ФУНКЦИЯ НА УПРАВЛЕНИЕ

Съветва ръководството по всички изменения, които биха повлияли на контактите на О с обществените групи.

Изследва и изяснява пред ръководството текущите или очаквани настроения на ключови обществени групи по отношение дейността на О.

Действа от името на ръководството при планирането и изпълнението на обществени функции.

Служи като връзка между ръководството и общественноста.

Редовно се отчита пред ръководството за всички дейности, които по някакъв начин се отразяват на ПР.

Практиците на действат самостоятелно, а се направляват от ръководството

**ІІ. АНАЛИЗ НА СИТУАЦИЯТА**

Анализ на ситуацията. При възникване на проблема той се решава /реагиращ ПР/. При липса на такъв, организацията се възползва за прогнозиране на потенциални области за растеж и евентуално възникване на проблеми /изпреварващ ПР/.

Модели:

1.Поддържане на равновесието. За системата в равновесно състояние се смята, че по-скоро има възможност да наложи волята си над околната среда, отколкото да се поддаде на външно влияние.

2.Преследване на целта. Реагира се на всяка информация, свързана с преследваната цел. Резултатите от собствената реакция в новата ситуация се отчитат и се включват в поведението по-нататък. Реагира се и на обратната връзка от реакцията.

Правилното функциониране на О зависи от измерването на два фактора: ЛАГ /времето от приемането на информацията до предприемането на корективните мерки/ и Напредък /степента на корективно действие/.

3.Натрупване на знания. При организации, чиито цели постоянно се изменят, информацията се използва за прехвърляне на ресурси и тяхното съхраняване. Това се прави на основата на добрата памет и прилагане на наученото.

Изисквания към информацията. Трябва да се осигури три вида информация – за обкръжаващата среда, за собственото минало, за сегашното състояние и функциониране на отделните съставки.

Събиране на информация. Обективност – основаване единствено на факти.

**ІІІ. КРАЙНИТЕ ЦЕЛИ**

Параметри на целите:

Портрет на фирмата. Действа се все едно, че О е личност. Запознаването с организацията включва: изследване на нейната история, проучване целите и наблюдава взаимодействието й с окръжаващата среда. Общата оценка се одобрява от ръководството и се разпространява. Поради прекалено многото информация, тя се разкрива на части и се насочват към определени потребности на обществеността или фирмата. Годишният отчет е “частичен образ” като телевизионното интервю.

Взаимното разбирателство. ПР е като диалог между О и обществеността, основаващ се на взаимното разбирателство. Обществената група не е отделна личност сама по себе си. Тя не може да постигне съгласувано отношение. Затова О която иска да опознае своята общественост, трябва да поеме инициативата. Портретът се прави на базата на вярванията, нагласите, мнението и поведението на отделните членове.

Целите на О. Целите на ПР ясно и задължително допринасят за постигането на общите цели на О.

Измеримост. Четири измервателни скали:

1.Номинална скала. Измерва тъждествеността между два обекта.

2.Поредна скала. Показва относителното разположение на различни обекти според определена характеристика. Дали отношението на А към О е по-благоприятно, по-отрицателно или съвпада с това на Б.

3.Интервална скала. Подрежда единиците и посочва разстоянието между тях в мерни единици.

4.Пропорционална скала. Интервална скала, която измерва от абсолютната нула. Така скалата показва съотношението между две измерени разлики.

**ІV. ПЛАНИРАНЕ**

Определяне на общностите. Общността е всяка различима група лица (или отделен човек), с която О има или би трябвало да има особени взаимоотношения. Всяка група се разглежда индивидуално.

Колективи. Широката общественост се състои от многобройни малки групи с характерни особености-доход, образование, възраст, пол, вероизповедание, като отделните хора членуват в няколко групи. Принадлежността в някои групи е по определение /по възраст/, в други доброволно /партийна принадлежност/. Самите групи понякога се сливат в по-големи или се разделят на по-малки.

Характеристики на масата:

1.Широко разпръсната. Територията й се променя в зависимост от обстоятелствата. Зрителите на една програма се различават от тези на друга.

2.Съставът е непостоянен. Възможностите за миграция коренно изменят градското население.

3.Членовете нямат стимули за взаимно опознаване и взаимодействието става случайно.

4.Членовете нямат чувство за обща идентичност.

5.Членовете на масата се задържат заедно от външни обстоятелства. /общ интерес към футбола/.

6.Реакциите са стереотипни без ясни нюанси. Очертани са в груби категории: харесва ми – не.

Общности. Няма програма въздействаща върху всички общности, но добрата разработка може да доведе до силно влияние върху определена общност. Практикът опознава общността като чете техните списания, посещава местата ми, разговаря с тях, опознава им вкусовете. Освен това трябва да се разкрият и каналите им за връзка с другите общности.

Критерии за разграничаване на различни общности. Причините за итендификация на определена общност са: установяваване или утвърдена връзка на О с тях, наличие на особени взаимоотношения на О с общностите, търсене на нови общности за установяване на специални връзки.

1.Първата стъпка. Принципно изясняване на насоките.

2.Изучаване на общността. О не може да общува ефикасно с общности, които не познава. Затова практикът опознава съставните части на общността и тяхната взаимна обвързаност. Какво ги задържа заедно? Какви са техните ценности и цели? Как действа? Какви са нагласите на нейните членове? Какво им е отношението към О. След разкриването и описанието на общността тя се разделя на подгрупи.

3.Наблюдение на общностите.

4.Достигане до конкретна общност. Реакцията на посланието зависи от характера и отношението на адресата. Общността не съществува в изолация, почти винаги тя взаимодейства с други общности и често това взаимодействие е жизнено важно за нейното съществуване. Работи се по интегриран модел като се различават четири главни системи във всяка проблемна ситуация: системата-клиент, системата-цел, система на действието и система на промените.

Практикът като катализатор. Практикът насочва ресурсите за решаването на проблемите на оста общност-клиент. Действията му се съсредоточават там, където четирите системи се припокриват

МЕЖДИННИ ЦЕЛИ

В процеса на разработка на крайните цели, междинните се разглеждат като логически преходи. Обаче процесът не е непременно линеен. Дългосрочните и краткосрочните цели са свързани във времето. Краткосрочните трябва да се постигат преди дългосрочните, но не е задължително дългосрочните да зависят от постигането на краткосрочните.

Обосноваване на междинните цели. При обсъжданията в хода на планирането се изясняват логическите аргументи и с тях се доказват предложените тези, но ако обосновката не е изрично посочена в документите за проекта, приемащите го могат да поставят под съмнение логическата издържаност на предложението.

ОБЩУВАНЕТО-ПОСТОЯННАТА ЦЕЛ

Разработката на общуването се прави в няколко аспекта:

1.Познавателно и емоционално съдържание на посланията.

2.Начини на кодиране при предаването-видими знаци, звуци.

3.Технологии за предаване на посланието от едно място на друго.

4.Социалните структури които контролират средствата за масово осведомяване и имат достъп до тях.

5.Реакциите на хората, получаващи посланията и определящите ги психологически, социални и културни фактори.

Практикът действа като автор и адресат на посланията, защото връзката е комуникативен комплекс, а не процес, който се поддържа само от общуването.На тази основа планираното общуване представлява важна част от планирането на проектите за ПР.

Общуване за убеждаване. Професионалната цел на Практика е да убеди група от хора да участват в създаването и поддържането на дружески взаимоотношения с клиента. Затова се визира конкретен вид общуване: “общуване за убеждаване”. То включва всички други видове общуване, но същността при него е предложение, което трябва де се приеме от адресата.

Привличане на вниманието. Да се обърне внимание на нещо не е правило, а изключение. Единственото което може да се направи, когато избрания адресат получава посланието ни, предварително да сме увеличили вероятността да му обърне внимание.

Критерии за подбор. На каква основа се извършва подбора от адресата? Непушачите четат по-често рекламите против тютюнопушенето от пушачите. В екологични демонстрации, участват еколози. Хората предпочитат да обръщат внимание на послания, с които са вече съгласни. Изведени са четири основни линии:

1.Хората предпочитат полезната пред безполезната информация. Най-често това е когато получателят на информацията участва в процеса. /млада майка за грижите за бебето/.

2.Хората търсят информация, която намалява или премахва несигурността. /хора, емоционално противопоставящи се на ядрената енергетика/.

3.Често се търси информация, която знаем, че е предпочитана от хора, чието мнение уважаваме.

4.Вниманието привличат послания, които провокират любопитството ни, а не банални послания.

Проповядване пред покръстените. Водени от посочените критерии, хората обикновено подбират посланията, без да се замислят дали те потвърждават мненията им, или им противоречат. Най-често се избира утвърдителна информация, защото тя е по-лесно достъпна.Винаги когато е възможно, прекарваме времето си с хора, чиито възгледи споделяме.

Експериментиране. Повечето от знанията на хората и техните реакции се основават на експерименти. Проектите за ПР винаги трябва да се изпитват преди цялостното им изпълнение.

Приемане или отхвърляне. Предполага се, че сме привлекли вниманието на човека, за когото е предназначено посланието. Хората не възприемат посланията, целящи да ги убедят, така, както възприемат указанията къде се намира спирката. Убеждаващите послания се възприемат като предложения за приемане и активизират психологически процеси в адресата. Рядко се случва, да се предлагат концепции, за които хората не знаят абсолютно нищо или нямат никакво отношение.

Познавателни отклици. Процесът е последователен. Първото решение е дали източникът е надежден. Преминава се на втория етап – тон на посланието. Когато в поредицата от оценки на посланието се стигне до рационалното му съдържание, познавателните отклици извличат контрааргументи от арсенала за самозащита на адресата. Простото разбиране на едно дори и добре обосновано логически послание не е достатъчно, за да осигури неговото възприемане. Същото се отнася и за запаметяването му.

Запазване на статуквото. Личните нагласи и поведенчески форми са основата на лоялността. Затова, когато предлагаме ново предразположение или форма на поведение, трябва да поставим предложение сред благоприятни предразположения, които вече твърдо са вкоренени в съзнанието на адресатите. Трябва да се обърнем към съществуващите нагласи, вярвания и мнения на хората, от чиято подкрепа зависим.

Равнища на стабилност. Необходимо е преди всичко информацията да е “правилна”. От гледна точка на информационни източници, емоционална обагреност, уместност и начини на предаване на комуникацията. За всеки един от тези фактори поотделно съществува познавателен отклик, който взима отношение към предложението. Силата на отклика зависи от неговото равнище на стабилност.

Предложеното действие. Предложените действия могат да се степенуват според последиците: обмисляне, прочитане, участие, промяна.

Разпространение на новото. ПР смята за свое първо задължение създаването и поддържането на добри взаимоотношения между организацията и нейната общност. Разграничението между “създаване” и “поддържане” е важно, защото двете задачи изискват различни стратегии. “Създаването” е сравнително по-трудно, защото предполага развитие на сравнително нови нагласи или най-малкото пренасочване към друг обект /мотивация на промяната/.

Етапи на разпространението. Докато адресатът обработва посланието психологически, авторът не е пасивен. Той трябва да приспособява стратегията си към всеки следващ етап. Съществуват пет основни етапа:

-запознаване с новата идея

-осигуряване на допълнителна информация за нея

-създаване на възможности за оценка на новата идея

-подпомагане на адресата при вземане на окончателното решение

-направление на адресата към действие на основата на взетото решение

Избор на каналите. Планът на проекта трябва да осигурява възможности за непрекъснато приспособяване на каналите към изменящите се потребности на обществеността. За целите на приспособяването автора прави подбор сред каналите:

1.Печатни средства

-местни и национални вестници

-вестници за ръчна продажба

-периодични издания

-списания за бита

-годишници

-бюлетини

-пряка кореспонденция

-специални брошури

2.Електронни медии

-местни и национални радио и телевизия

-вътрешни телевизионни мрежи

-филми

-аудиовизуални материали

3.Лични контакти

-речи

-срещи

-открита телефонна линия

4.Нагледни материали

-изложби

-плакати

-реклама

5.Мероприятия

-общи събрания

-пресконференции

-приемни часове

-спонсорство

Резултатност и ефективност. Ефективността не означава икономичност – използване на минимални ресурси за даден проект. Ефективността означава да се постигнат целите на проекта с възможно най-малък разход. Ефективността предполага резултатност. При ПР най-ефективния канал е този, при който най-резултатно се стига до общността-адресат. Трябва да има пряка връзка между целите на проекта, конкретната общност и каналите за връзка.

Предназначение на средствата за масово осведомяване. Комуникациите при изпълнението на обществения си дълг реализират печалби. Колкото по-голям е броя на хората, на които служат медиите, толкова повече пари получавате, а колкото е по-полезна информацията им, толкова повече хора търсят услугите им. Затова средствата за масово осведомяване имат както финансови, така и социални причини непрекъснато да разширяват аудиторията си и да я задоволяват с информация, която е полезна или просто интересна.

Предназначението на съобщението за печата. Практикът в ПР работи за организация, чиито интереси заемат първостепенно място в неговите задължения. Когато праща съобщение в печата, той се надява то да е от полза за организацията. Всъщност практикът се опитва да идентифицира потребностите на организацията с тези на широката общественост. Ако практикът иска да достигне до широката общественост чрез вестника, той трябва да направи своя материал по начин, който отразява тълкуването на вестника за обществените интереси. В противен случай материала ще бъде отхвърлен от самия вестник. Ситуацията съдържа четири елемента:

-фактическа потребност на обществото

-тълкуване на вестника за потребностите на обществото

-потребности на организацията

-тълкуване на организацията за потребностите на обществото

Огласяване на отрицателното-огласяване на положителното.

Критерии за оценка на постъпките. Оценката на постъпката зависи от лицето което я извършва и от лицето, което тя засяга. Непрекъсната поредица от лъчезарни съобщения създава впечатление за замазване на истината.

Периодично огласяване на отрицателното. Точното съотношение между рекламираните и реално предлаганите услуги ще доведе до положителна оценка на обществото за службата.

Ограничената сила на медиите. Огласяването на отрицателни факти не води непременно до отрицателен имидж. Средствата за осведомяване не са чак толкова всемогъщи. Мненията се формират от разнообразни фактори – освен медиите има предразположения, среда, опит, страхове, вярвания. Успехът на рекламите за цигари доказва, че удовлетворението може да преодолее отрицателната гласност при оценката.

Политически критерии. Понякога от отрицателното отразяване се тревожат повече административните ръководители, отколкото широката общественост. Те се страхуват, че висшестоящите органи могат да орежат бюджетите или да преминат на по-преки програми.

Специални събития. Специалното събитие може да е отделен елемент от по-обширна програма или предмет на самостоятелна програма. Обикновено това е повод за срещи и затова прякото общуване заема важно място. Освен това се създават условия за разпространение на печатни материали или дори за поставяне на витрина или екран за аудиовизуални материали. В зависимост от характера и значението на събитието се подготвят съобщения за печата и даже репортажи. “Специално събитие” може да е: периодични пресконференции, открит достъп до службата, официални церемонии /връчвания на награди/. Хората присъстват на специалното събитие обикновено по покана като участието им е очаквано и желано.

-присъствие или участие. Разграничението между участието в дадено събитие и присъствието е важно.Проектираното от организацията се нарича “събитие-гръбнак”, а то се различава от “завършеното събитие”-онова, което се случва. Ако гръбнакът е разкривен, то фактическото събитие ще боледува.

-необходими елементи. Примерно за годишно общо събрание се включва време за обсъждане на поставените от залата въпроси.

-възможни елементи. Участниците в събитието биха могли да подходят по непредвидими начини. Макар и непредвидими, тези елементи обогатяват събитието. Затова всеки присъстващ на специално събитие в крайна сметка участва в различно събитие. Само планираното събитие-гръбнак ще е еднакво за всички.

-оценка на специалните събития. Трите елемента трябва да се оценяват поотделно: събитието-гръбнак; степента, до която хората осигуряват необходимите елементи; силата и качеството на спонтанните реакции. В хода на планирането проектите за ПР се структурират с оглед на последващата оценка. Степента на участие е ключов фактор при оценката.

-символи. Разнообразието в каналите не трябва да води до разпадане на отделни, разбъркани елементи. Авторите на плана постигат това, чрез използване на мощни обединяващи символи. Той може да е емблема, лозунг, постижение, цел.

-действителност и символи. Съществува разлика между действителността и символите на действителността. Съществуват и различни начини за тълкуване на символите, зависещи от обстоятелствата и опита на човека, който тълкува символа.

При използването на символи в ПР се оценява степента, до която тълкуването им се възприема.

При използването на символи в ПР се преценява дали символиката е достатъчно стабилна, или е податлива на значителни промени.

ПЛАНЪТ ЗА ДЕЙСТВИЕ

След формулирането на крайните и междинните цели и установяването на логически връзки между тях, планът представя подробно описание на това как точно да се изпълни проекта. Описанието се нарича “План за действие” и включва съставки:

-описание на всички дейности по изпълнението на проекта

-определяне на последователността и графика на дейностите

-описание на системата за управление на проекта

Планът за действие /ПД/ отговаря на въпроси от рода на: кой какво ще прави, как, в какви срокове, с какви ресурси.

Описание на дейностите. Трябва да се осигури достатъчно информация за пълната подкрепа на предложения проект, без планът да се превръща в маса от неразгадаеми подробности. Същността включва характер на проекта, крайни и междинни цели, график, етапи, сътрудници и материални ресурси. Разходите включват паричните средства, необходими за плащането на всеки елемент от плана, източниците и начините за финансиране. Същността на плана и разходите по него са тясно свързани – същността обосновава разходите, а разходите силно влияят върху постижимостта на същността. При разработката на план за действие специалистите се ръководят от представата си за последователността на дейностите по изпълнението на проекта. Те ясно описват дейностите и доколкото е необходимо, добавят подробностите, които доказват възможността за изпълнение и гарантират реализацията.

Определяне на етапите и графика. Определянето на етапите е свързано с разполагането им във времето и никога не е произволно. То е стратегия и ето защо трябва да се основава на логическа основа. Често се налага стратегията да е и гъвкава. Ако втория етап зависи от приключването на първия, планът трябва да е в състояние да поеме непредвидими закъснения през първия етап. Същевременно планът трябва да се отличава със сравнителна строгост. Закъсненията увеличават разходите. Изпълнението на сложни планове с многобройни застъпващи се етапи обикновено се илюстрира и графично.

Управление на проекта. Всички членове на екипа трябва да знаят задълженията си, обхвата на правомощията и работните процедури. Изискванията за ефективно управление на проекта са четири:

-ясна организация

-ясни длъжностни характеристики

-ясно формулирана политика

-ясно описание на системата

Ясна организация. Трябва да се организира работата, а не хората. Изпълнителите могат да се сменят, но работата остава неизменна до постигането на целите. Организацията обикновено се онагледява в структурна схема от квадратчета, свързани помежду си с линии. Всяко квадратче означава работно място, а всяка линиите-взаимовръзките между служителите. Насочените нагоре вертикални линии отразяват каналите на подчиненост (отчетност), а насочените надолу-каналите на властта (упражняване на власт или делегиране). И в двете посоки имаме канали на общуване.

Структурните схеми са особено полезни при краткосрочни проекти с външни договори. Външните хора трябва да са пълноценни изпълнители.

Всяко работно място се отличава с определени задължения и правомощия., които служителят трябва да извърши по заповед или процедура. Правомощията са правата пи вземане на решения за изпълнение на решенията.

Във всяка верига на подчиненост правомощията на един служител не бива да накърняват правомощията на висшестоящия. Но правата не са толкова ограничени по отношение на нисшестоящите. Понякога се прави разграничение между пряката и разширена заповед. Разширената стига до две или три равнища надолу по йерархията. По такъв начин работниците са подчинени на майсторите, майсторите пред средните ръководители и т.н.

Схемата на организацията може да разкрие, че някои служители имат прекалено голяма власт – имат прекомерно много подчинени. Резултатът от претоварването е разрив в общуването и вземането на решения. От друга страна може да се окаже, че служителят е натоварен с отговорности, за които не разполага с необходимите правомощия.

Ако при изпълнение на проекта, структурата на правомощията не е ясна на членовете на екипа на всички равнища, може да се стигне до неефективност. Ако служителите на са сигурни докъде им стигат правомощията, те ще загубят много време, за да търсят одобрение на решения, които биха могли да вземат самостоятелно, или да коригират последиците от взети решения.

Ясни длъжностни характеристики. Добрата длъжностна характеристика включва четири елемента:

-задължения на служителя. Това за което пряко отговаря. Те не могат да се прехвърлят на други лица. При неизпълнение служителят ще бъде обвинен в несправяне с работата.

-лица, простиращи се под правомощията и предоставени ресурси.

-обхват за правото за взимане на решения. В документа се посочват изрично въпросите, по които служителят може да взима самостоятелно решения при изпълнение на служебните си задължения.

-граници на правомощията. Определят се от висшестоящите, политиката, структурата и ресурсите на организацията.

С четирите елемента се запознава не само конкретния служител, но и всички останали членове на екипа, за да ясна с какво се занимава всеки. От това печели координацията. Без координация свободата на служителите ще е е по-малка, защото служителят няма да знае докъде се простират преките права на висшестоящите.

Ясно формулирана политика. Политиката е сбор от правила, които ръководството определя, за да защити интересите на организацията и да осигури непрекъснатост, равномерност, съгласуваност и ефективност.

Ясно описание на системите. Системите се създават като контролни механизми. Съществуват системи за покупка, комуникационни системи, системи за поддръжка и материално-техническо осигуряване.

РАЗХОДИТЕ

Разходите при ПР са многобройни и разнообразни. Те трябва да се съпоставят с разнообразните ползи, които не винаги са ясно откроени и понякога твърде трудно се поддават на измерване. В идеалните случаи специалистите по планирането действат в съответствие със следния принцип: финансирането на проектите и на постоянните програми за ПР се основава на анализа на разходите и ползите.

Разходна резултатност, разходна ефективност, разходи-ползи. Ако реализацията е в рамките на предвидения за проекта бюджет, смята се, че парите са изразходвани резултатно. Ефективността е свързана с икономичността. Проектът е ефективен, ако няма преразход на излишни средства.

Трудности при измерването. Недостатъците също са разходи. Проблемът е, че те не винаги могат да бъдат измерени така точно, както финансовите разходи, и затова не могат да се включат в разхода на разходите и ползите. Една организация може да намали отпечатването на информационни бюлетини и така да реализира значителни икономии на финансови средства, но последвалата промяна в информираността на обществото не се поддава на точно измерване като разход. Фирма подписва договор със звезда за представяне, но ако звездата се замеси в скандал?

Както разходите, така и не всички ползи са точно измерими. Най-характерна е основната полза – приемането на организацията от обществото. Тя не може да се измери точно, може да се наблюдава и преценява дотолкова, доколкото се разкрива в поведението.

В ПР нито разходите, нито изгодите са количествени показатели.

Оценка на разходите за ПР. Трябва да се разграничават разходите по конкретния проект от постоянните разходи. Постоянни разходи са административните, като те остават скрит разход по проектите. Известните и измерими разходи по проектите и постоянните програми са четири вида:

-за трудови възнаграждения

-материална база

-материали

-текущи разходи

Прогнозиране на разходите. Трудността произтича от съпоставянето на подробните разходи по елементи с прогнозните оценки, които са в основата на планирания бюджет. Списъкът на разходите по елементи може да се окаже невероятно дълъг – за строителство, за поддържане на връзки с медиите, пътни разходи, хонорари за научни изследвания, издателски разходи, за аудиовизуални материали, разходи за конференции, срещи, банкети и др. По всяко перо може да се получи значителна разлика между прогнозираните и фактическите разходи. Инфлацията може да се прогнозира, но не и разходите от закъснения, трудови спорове, повреди на техниката, отмяна на срещи.

В документацията на проекта разходите винаги се показват по пера и в отделен списък. Ползите обаче не се включват в такъв списък – те се появяват в различни раздели на документацията. Всички цели – както крайните, така и междинните – се смятат за изгоди, а допълните изгоди понякога се включват в аргументацията на целите. Ако ползите се включат в същия списък, където се показват разходните пера, това улеснява сравненията.

**V.ОЦЕНКА**

ЦЕЛИ НА ОЦЕНКАТА

Оценката на проекта е сама по себе си проект. Тя има собствени цели и методи за постигането им. Целите на оценката зависят преди всичко от това дали организацията е система в равновесно положение или е самонасочваща се.

Оценката при самонасочващите се организации. ПР има по-голямо значение за самонасочващите се организации и там оценката на проекта е по-сложна задача. При самонасочващите се организации главните цели са намират извън тях. Когато преследват целите си, те приспособяват линията на действие към получаваната положителна или отрицателна обратна информация. За тази цел самонасочващата организация се нуждае от надежден достъп до три вида информация: информация за собственото й минало, информация за сегашните й структури и функции и информация за средата и обстоятелствата при които трябва да се преследва целта.

Формираща /текуща/ оценка. Оценката, която се ограничава само до определянето дали проектът е напълно достигнал целите си, пренебрегва всички останали фактори и възможни последици. Този тип оценка може да се приложи само след приключване на проекта. Необходим е и друг вид оценка – тази, която се прилага по време на изпълнение на проекта, за да провери дали целите и дейностите винаги отговарят на предизвикалите ги потребности и обстоятелства около неговото изпълнение.

Формиращата оценка е проект в проекта. Тя е елемент от главния проект и затова започва и завършва с него, но има специфично цели, които се различават от целите на проекта (като същевременно го допълват). Целите на формиращата оценка са следните:

-непрекъснато да наблюдава посоката и напредъка на главния проект

-да се следи за непрекъснатото му влияние върху средата и самата организация

-да се използва цялата тази информация като основа за решения относно корекции или продължаване на дейността

При преследване на целите си хората, които отговарят за формиращата оценка, търсят отговора на следните въпроси:

-променили са се проблемите или възможностите, които са породили проекта, от началото на неговото изпълнение?

-променени ли са съществено обстоятелствата, при които съществуват проблемите или възможностите?

-подходящи ли са ресурсите и изразходват ли се с предвидените темпове?

-какви са последиците от дейността по проекта върху организацията?

-какво е влиянието на средата-физическата среда, икономическите условия, общността в която се намира организацията?

-могат ли да се изведат някакви поуки от опита на организацията с цел да се насочи по-нататък изпълнението на проекта?

Сумарна /окончателна/ оценка. Сумарната оценка е проект, който се изпълнява след приключването на главния проект, но като неразделна част от него. Сумарната оценка също има собствени цели и разполага със собствени ресурси. Сумарната оценка осигурява някои от най-важните данни за паметта на организацията. Тъй като сумарна оценка се извършва лед края на проекта, тя не се отнася до постоянните програми – те се подлагат непрекъснато на формиращи оценки.

Какво включва оценката? Оценката при ПР предполага да реши дали проектът е имал пълен или частичен успех, или е претърпял провал. Решението се взима след като се съберат и анализират всички данни. Затова оценката изисква изследване. Специалистът по оценките се интересува от два вида информация – количествена и качествена. Само количествена информация може да се събере и проучи. Качествената информация /настроения на хората/ може да се изведе от количествената. Не могат да се събират самите нагласи за пряко изследване, получават се само техните видими прояви – реакции на въпросници, интервюта. В повечето проекти се използват разнообразни канали за входяща и изходяща информация.

Оценъчни стандарти. Както формиращата, така и сумарната оценка са свързани с взимането на решения. Прилагането на информацията към взимането на решения изисква наличие на стандарти. Резултатът от анализа на информация се сравнява със стандартите и в зависимост от съответствието се взима решение за или против. За оценката са нужни стандарти за ефективност, изпълнение, икономически, качествени, управленски, дисциплина, морал.