ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат 02AA015500B9B277974BD4E8E7991CCA59
Владелец АНО ВО "УИФР"
Действителен с 08.04.2025 по 08.07.2026

Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)

Направление подготовки: 42.03.01 Реклама и связи с общественностью
Направленность (профиль) программы: 42.03.01 Реклама и связи с общественностью

Дисциплина: Основы репутационного менеджмента

1. Перечень компетенций образовательной программы, формирующихся в процессе освоения дисциплины

При проведении текущего контроля и промежуточной аттестации по дисциплине «Основы репутационного менеджмента» у обучающихся по направлению подготовки 42.03.01 Реклама и связи с общественностью, направленность (профиль) программы 42.03.01 Реклама и связи с общественностью (уровень бакалавриата), оцениваются компетенции, формирующиеся в процессе освоения образовательной программы*:

ОПК-7. Способен учитывать эффекты и последствия своей профессиональной деятельности, следуя принципам социальной ответственности

* Примечание: Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования - бакалавриат по направлению подготовки 42.03.01 Реклама и связи с общественностью (Утвержден приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 8 июня 2017 г. № 512)

2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания.

Описание показателей оценивания компетенций на различных этапах их формирования осуществляется в соответствии с основной профессиональной образовательной программой вуза. В качестве показателей рассматриваются результаты освоения дисциплины, выраженные через знания, умения и владения (таблица 1).

В таблице 2 приводится шкала оценивания компетенций на различных этапах их формирования с указанием критериев их оценивания. Во втором столбце таблицы приводится шкала оценивания компетенций на различных этапах их формирования в соответствии с обозначенным критерием.

Таблица 1 – Описание показателей оценивания компетенций на различных этапах их формирования с точки зрения результатов освоения дисциплины.

Компетенция	Индикатор достижения компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине
ОПК-7. Способен учитывать эффекты и последствия своей профессиональной деятельности, следуя принципам	**ИДК-ОПК-7.1.** Знает цеховые принципы социальной ответственности, типовые эффекты и последствия	**Знать:** - Социальные и экономические основы репутационного менеджмента, его цели и задачи как особой разновидности PR-деятельности. - Понятийный аппарат дисциплины: различия между корпоративной

социальной ответственности	профессиональной деятельности	индивидуальностью, имиджем, репутацией и супербрендом; критерии оценки и практическую ценность хорошей репутации. - Принципы выделения и типы корпоративных аудиторий (нормативные, функциональные, диффузные, потребители), а также методы обнаружения выразителей общественного мнения. - Фундаментальные внутренние факторы формирования репутации: роль видения и миссии компании, официальной политики, корпоративной культуры и коммуникаций. **Уметь:** - Проводить аудит информационного поля компании и её конкурентов, используя инструменты мониторинга (как ручные, так и автоматизированные) для выявления упоминаний и оценки тональности высказываний. - Анализировать и сегментировать корпоративную аудиторию для разработки целевых коммуникационных стратегий. **Владеть:** - Навыками стратегического анализа и планирования в области репутационного менеджмента. - Методиками оценки корпоративной культуры и репутации, а также технологиями создания персонального имиджа.
	ИДК-ОПК-7.2. Осуществляет отбор информации профессиональных средств и приемов рекламы и связей с общественностью в соответствии с принципами социальной ответственности и этическими нормами, принятым профессиональным сообществом	**Знать:** - Основы построения персонального имиджа руководителя и его ключевые составляющие. - Типологию кризисов и коммуникационные стратегии защиты репутации в кризисных ситуациях, включая требования к официальному представителю **Уметь:** - Разрабатывать и транслировать ключевые элементы корпоративной идентичности — видение, миссию, а также элементы фирменного стиля (название, логотип, слоганы). - Планировать и осуществлять корпоративные коммуникации, включая

		имиджевую рекламу и разъяснительную работу. - Формировать и поддерживать корпоративную культуру, управлять её субкультурами. - Разрабатывать антикризисные коммуникационные брифе и эффективно взаимодействовать со СМИ в кризисной ситуации, давая оперативные и взвешенные комментарии **Владеть:** - Технологиями управления репутацией в поисковых системах (SERM) и социальных медиа (SMRM) для формирования позитивного образа в цифровой среде. - Алгоритмами оперативного и адекватного реагирования на негативные отзывы и публикации, включая навыки работы со службой поддержки и превращения негативного опыта в позитивный.

Таблица 2 – Критерии и шкала оценивания компетенций на различных этапах их формирования.

Критерии оценивания компетенций	**Шкала оценивания**
Достигнутый уровень оценки результатов обучения показывает, что студент обладает необходимой системой знаний и владеет некоторыми умениями по дисциплине, способен понимать и интерпретировать освоенную информацию, что позволит ему в дальнейшем развить такие качества умственной деятельности, как глубина, гибкость, критичность, доказательность, эвристичность. Достигнутый уровень оценки результатов обучения показывает, что студент обладает необходимой системой знаний теоретических основ функционирования психосоциальных систем в целом, отдельных их сфер и звеньев, владеет некоторыми умениями анализа системы психосоциальных связей хозяйствующих субъектов, что позволит ему в дальнейшем развить практические умения в данном направлении профессиональной деятельности.	Пороговый (обязательный)
Достигнутый уровень оценки результатов обучения показывает, что студент продемонстрировал глубокие прочные знания и развитые практические умения и навыки, может сравнивать, оценивать и выбирать методы решения заданий, работать целенаправленно, используя связанные между собой формы представления информации. Достигнутый уровень оценки результатов обучения показывает, что	Повышенный

Критерии оценивания компетенций	Шкала оценивания
студент продемонстрировал знание теоретических положений в области психологии, практические умения и навыки анализа и исследований на основе типовых методик и действующей нормативно-правовой базы.	
Достигнутый уровень оценки результатов обучения свидетельствует о том, что студент способен обобщать и оценивать информацию, полученную на основе исследования нестандартной ситуации; использовать сведения из различных источников, успешно соотнося их с предложенной ситуацией. Достигнутый уровень оценки результатов обучения свидетельствует о том, что у студента сформированы системные знания в области психологии, необходимые для решения конкретных задач, связанных с экономическими системами, их структурой и направлениями политики государства; практические умения и навыки анализа и интерпретации информации, содержащейся в плановых документах и отчетности организаций различных правовых форм, публично-правовых образований, а также использования полученных сведений для принятия управленческих решений. Студент способен систематизировать и обобщать информацию по вопросам планирования и контроля кадров, обосновывать выбор метода управления для решения задач в области профессиональной деятельности.	Продвинутый

3. Оценочные средства для проведения текущего контроля освоения дисциплины

Вопросы для самоконтроля и подготовки к текущему контролю методом опроса

1. Почему в России начала XXI века все более актуальной становится проблема управления репутацией?
2. Почему считается, что компания может сформировать свой корпоративный имидж, но она не может насильственно сформировать свою репутацию?
3. Как узнать, что репутация сформировалась?
4. Каковы критерии хорошей корпоративной репутации?
5. Какие организации, товарами и услугами которых вы пользуетесь, в вашем представлении, имеют устойчивый имидж или устойчивую репутацию?
6. Каковы основные имиджевые характеристики компаний «Газпром», «Сбербанк», «Мегафон», Apple, Bosch, Renault и т.д.? Как они связаны с корпоративной индивидуальностью компаний? Какие из них доросли до уровня супербрендов?
7. Какие группы корпоративной аудитории особенно заинтересованы в имидже и репутации организации?
8. Как определить эффективность имиджа и репутации для разных аудиторий?

9. Какова роль выразителей общественного мнения в процессе управления имиджем и репутацией?

10. Как соотносятся видение и миссия организации с корпоративной философией?

11. Каковы механизмы влияния видения и миссии на имидж и репутацию?

12. Какие существуют виды трансляции видения и миссии для внешней и внутренней аудитории?

13. Как соотносится официальная политика компании с ее имиджем и ее репутацией?

14. Из чего складывается официальная политика компании?

15. Что является лучшим средством трансляции фирменного стиля с точки зрения имиджа?

16. Какое место среди элементов фирменного стиля занимает цветовая гамма?

17. Какие существуют психологические рекомендации по формированию имиджа персонала, его корпоративной культуры?

18. Каковы механизмы управления имиджем и репутацией организации через корпоративную культуру?

19. Какую роль в управлении имиджем и репутацией играет соотнесенность корпоративной культуры с культурой страны, нации и т.д.?

20. Какие составляющие корпоративной коммуникации вы знаете?

21. Какова роль корпоративной коммуникации в процессе управления имиджем и репутацией?

22. Каковы способы улучшения корпоративной коммуникации?

23. По каким причинам может возникнуть кризис?

24. Что происходит с имиджем и репутацией в период кризиса?

25. Каковы первые шаги по устранению последствий кризиса с точки зрения имиджа и репутации?

26. Каковы особенности взаимоотношений с журналистами в период кризиса?

27. Почему особое внимание нужно уделить личности официального представителя?

28. Почему хорошая репутация организации многими рассматривается как «страховка» на случай кризиса?

29. Каковы основные составляющие делового имиджа?

30. Какую роль в управлении имиджем и репутацией руководителя играет владение этикетными нормами?

31. Какого стиля поведения нужно придерживаться, чтобы имидж руководителя способствовал улучшению его репутации?

Задания для анализа практических ситуаций

Ситуация для обсуждения 1.

Дайте оценку стратегии компании Eastman Kodak в работе с различными группами аудитории. Какие действия, на ваш взгляд, дали наилучший результат? Обратите внимание на разнообразие форм и методов коммуникации. Какие еще формы и методы можно было использовать в данной программе?

Создание доверия на новом этапе деятельности компании Eastman Kodak

Обзор

«Сможет ли Джордж Фишер наладить дела компании Kodak!» — задавался вопросом автор передовицы газеты Business Week от 20 октября 1997 г. Смена поведения компании на рынке, о которой так много говорили, обещала быть не из легких. Растущие убытки от инвестиций в новые проекты, потеря доли компании на рынке из-за агрессивного поведения конкурентов, губительное влияние разницы между курсами валют только способствовали резкому снижению доходов и прибыли компании, неблагоприятно воздействуя на все целевые аудитории — клиентов, персонал, СМИ, инвесторов и местную общественность.

Чтобы исправить положение дел, менеджерам предстояло предпринять ряд смелых решений, реализация которых в перспективе могла занять до двух лет. Работа руководящего звена любой компании наиболее плодотворна в обстановке доверия и понимания. Если удается заручиться поддержкой персонала, клиентов, инвесторов и местного населения, то хорошо поставленному менеджменту под силу решить любые задачи. Но добиться такой высокой степени доверия порой бывает очень сложно, особенно в обстановке всеобщего скептицизма.

Исследование

Как показали результаты проводимых два раза в год опросов общественного мнения, к концу 1997 г. показатели восприятия компании Kodak изменились в худшую сторону. В особенности это касалось показателей благополучия и эффективности управления компанией. Каждые полгода компания проводит опрос нескольких тысяч своих рабочих и служащих по всему миру в целях принятия мер по улучшению условий труда, включая шаги по формированию доверия к руководству. По всем показателям был отмечен резкий спад. Компания CARMA International проанализировала освещение деятельности компании Kodak в СМИ: было установлено, что 63% материалов прессы имели негативный характер и только 28% — положительный.

Как показало проведенное независимыми экспертами изучение мнений ключевых СМИ, освещающих работу Kodak, журналисты считали, что компании следует уделять больше внимания работе с прессой. Опрос, проведенный среди инвесторов, выявил отсутствие доверия к действиям руководства компании, недовольство тем, как компания раскрывает информацию, а также пессимистическая оценка какого-либо изменения структуры компании. Крайне негативное восприятие прессой и инвесторами деятельности компании усугублялось еще и тем, что многие ставили под сомнение способность менеджеров решать стоящие перед ней проблемы. Это исследование и помогло руководству разработать коммуникационную политику компании.

Стратегия

Департамент коммуникации и общественных связей компании разработал и реализовал смелый план. Этот план касался всех сотрудников компании и требовал от каждого максимального настроя на успех. Его цель состояла в том, чтобы сообщить клиентам, персоналу компании, журналистам СМИ, инвесторам и местным сообществам о грядущих жестких, но необходимых мерах, принятие которых позволит компаний улучшить положение дел и осуществить долгосрочную смену курса. Разработка

эффективной стратегии коммуникации шла вразрез с планами менеджеров компании. С самого начала ее осуществления представители департамента координировали действия менеджеров. Совместно с подразделением компании по работе с инвесторами, а также PR-агентством Shandwick департамент занимался разработкой и реализацией этого бизнес-плана. Руководствуясь материалами исследований, проведенных в 1997 г., он обозначил на 1998 г. цель своей работы следующим образом: восстановить доверие к компетентности менеджеров, осуществляющих смену курса компании, как внутри самой компании, так и за ее пределами.

Для реализации поставленной задачи Департамент коммуникации и общественных связей разработал программу действий, получившую название «Раскаты грома», которая предназначалась для популяризации осуществляемых менеджерами компании усилий по реорганизации деятельности компании. Эта стратегия, состоящая из двух стадий, должна была помочь справиться с неблагоприятной рыночной конъюнктурой 1997 г. и спланировать дальнейшее успешное развитие компании Kodak, начиная с 1998 г. Согласно этому документу, предполагалось широкое использование всех средств коммуникации и PR. Первостепенное значение придавалось информированию сотрудников компании.

Ключевое послание было следующим: сокращая свои активы на 1 млрд. долл., Kodak сможет укрепиться на рынке, взять инициативу в свои руки и добиться роста прибыли.

Бюджет. В 1998 г. на реализацию плана «Раскаты грома» компания израсходовала около 965 тыс. долл. Из этой суммы 10% средств было затрачено на планирование, 10% — на оценку и анализ, 80% — на финансирование работы PR-подразделений компании.

Реализация

Для воздействия на целевые аудитории Kodak использовал любую возможность. За последние четыре месяца 1997 г. широко делались различного рода заявления о плане грядущей реструктуризации, который подразумевал сокращение рабочих мест и другие жесткие меры. В 1998 и в начале 1999 г. усилия Департамента коммуникации и общественных связей были направлены на то, чтобы посвятить целевые аудитории в планы нормального развития компании в будущем.

В конце 1997 г. коммуникационная политика, проводимая Фишером, Карпом и их коллегами, включала контакты с персоналом посредством издания информационных бюллетеней, внутренних информационных сетей и выпуска специальных видеоматериалов.

Внешние аудитории узнавали о корпоративных изменениях из пресс-релизов и интервью, опубликованных в ключевых СМИ. Они готовили почву для крупного собрания инвесторов и представителей прессы, намеченного на 11 ноября 1997 г. На этой встрече должен был быть одобрен план реструктуризации компании. Позднее, 18 декабря 1997 г., были объявлены конкретные шаги. В 1998 г. компания организовала:

- ряд различных мероприятий: от пресс-конференций до совещаний по выработке стратегии поведения компании на рынке Китая и по установлению партнерских отношений с компаниями America Online (AOL) и Intel для усовершенствования способов внедрения цифровых технологий и в конечном счете влияния на потребителей;

- выпуск руководством информационных бюллетеней, издание газеты (включая и приложение Our Business in Pictures), использование внутренних информационных сетей, встречи руководства с рабочими и служащими компании, что помогало влиять на клиентов;

- программы акцентированной коммуникации с прессой, проводившиеся в целях более полного информирования журналистов;

- три важных собрания, проведенные как в США, так и в Европе для более полного информирования инвесторов;

- встречи с представителями местных администраций и выборными должностными лицами, проводившиеся в городах Олбани, Рочестере (в котором расположена штаб-квартира компании) и Вашингтоне.

Оценка

Потребители. Впервые за последние 10 лет компания выиграла борьбу за потребителя фотопродукции на американском рынке. Новая продукция компании для профессионалов снова заняла ту долю рынка, которую она до этого уступила конкурентам. Согласно опросам, популярность цифровых технологий превзошла все ожидания.

Общественность. По проведенным исследованиям, отношение к компании Kodak улучшилось по трем из шести показателей.

Персонал. Проведенное внутри компании исследование показало, что в целом на 8 пунктов вверх поднялся уровень положительного восприятия компании, а показатель доверия к действиям руководства вырос на 5 пунктов.

СМИ. Согласно независимому исследованию, показатель популярности компании в буквальном смысле преобразился. Если в 1997 г. 60% материалов о компании в прессе носили негативный характер, то в 1998 г. 60% материалов имели позитивное содержание.

Инвесторы. По данным исследования, более 75% инвесторов положительно оценивали стратегический план развития компании. Им нравилось то, что теперь управление компанией и обнародование информации стали более прозрачными.

Местные сообщества. Согласно проведенному исследованию, 75% лидеров местных сообществ очень высоко оценивали работу компании. Они понимали стратегию развития компании и признавали ее вклад в жизнь общества.

Ситуация для обсуждения 2.

1. Проанализируйте ситуацию с компанией AIR-INDIA. Какие ошибки были допущены в официальной политике компании и в работе с различными группами корпоративной аудитории?
2. Составьте перечень мер, которые вы предложили бы менеджерам компании как программу выхода из сложившейся ситуации (не менее 5).

Компания AIR-INDIA – война на земле: столкновение интересов различных групп корпоративной аудитории

На 1996 год пришелся самый разгар войны между основными группами корпоративной аудитории этой авиакомпании. Результат был следующим: раздраженный председатель правления, подавленные менеджеры, бастующие сотрудники, некачественное обслуживание, недовольные клиенты и всеобщее чувство, что в большинстве проблем, испытываемых авиакомпанией, на самом деле виноваты политики. В 1995 году 76-летний председатель правления авиакомпании Руси Моди заявил, что «даже Бог не сможет спасти AIR-INDIA».

В 1970-х гг. эта компания была гордостью национального воздушного флота. В Индии ей принадлежало 50% рынка международных авиаперевозок. В 1980-х и начале 90-х объем международных перевозок в Индии значительно вырос. Однако в 80-е гг. авиакомпания AIR-INDIA занимала 40% рынка, а к1995 г. ее доля упала до 20%. Это сокращение доли рынка сопровождалось уменьшением общего количества пассажиров, загрузки самолетов в каждом рейсе, увеличением издержек, падением цен на билеты, ростом числа задержек вылета и ухудшением репутации авиакомпании среди всех групп корпоративной аудитории. Новые конкуренты в лице British Airways, Singapore Airlines, United Airlines установили более надежные авиамосты с Индией.

Политики, чиновники, высшее руководство компании и профсоюзы – каждый сыграл свою роль в проблемах, преследующих авиакомпанию. Например, в последние годы руководители AIR-INDIA отказывались покупать новые самолеты. В результате к 1995 году авиапарк компании состоял из очень старых и ненадежных самолетов. Кроме того, они сообщали о прибылях, заработанных авиакомпанией, хотя на самом деле ее деятельность была убыточной. Например, в 193 – 1994 гг. убытки от деятельности авиакомпании покрывались за счет выплат со стороны других авиакомпаний за право летать в Индию, стоимости наземного обслуживания для зарубежных авиакомпаний, прибылей от вложения инвестиций и выгодного обменного курса валют.

Эти прибыли, существовавшие только на бумаге, способствовали тому, что сотрудники все более настойчиво стали требовать повышения заработной платы. По компании часто прокатывались волны забастовок. Вследствие почти полного контроля со стороны правительства над авиакомпанией и для того чтобы сохранить стабильность в отрасли, требования профсоюзов постоянно удовлетворялись. Например, старшим пилотам выплачивалось жалование за «дополнительные» летные часы, которые за них выполняли младшие пилоты. Все это привело к драматическому росту затрат на содержание персонала авиакомпании.

Несмотря на ужасное состояние дел в авиакомпании, в начале 1995 года ее руководителем стал заместитель министра гражданской авиации, который половину рабочего времени проводил в министерстве на своей основной работе. За предыдущие десять лет в компании сменилось восемь таких руководителей. Кроме того, в то время как штаб-квартира компании размещалась в Бомбее, председатель правления жил в Калькутте, а руководитель компании – в Дели, где находилось правительство. Вмешательство правительства в дела компании было столь велико, что по слухам некоторые политики пытались влиять на то, кукую униформу носить экипажам самолетов и какой посудой пользоваться в полетах.

Эксперты в области воздушного транспорта предсказывали компании мрачное будущее: ей было суждено либо приватизироваться, либо исчезнуть. Вариант приватизации пользовался широкой поддержкой руководства компании и общественности. Однако у профсоюзов и правительства он не был столь популярен.

С 1995 года AIR-INDIA стала использовать сразу две стратегии, чтобы привести дела компании в порядок. Во-первых, она пригласила датскую фирму Time manager international – TMI с целью научить 10 тыс. (из 18 тыс.) сотрудников авиакомпании ответственно относиться к своей работе. Во-вторых, она обратилась к правительству с просьбой

разрешить закупку 23 новых самолетов в течение последних семи лет (в 1995 году в ее авиапарке насчитывалось 26 самолетов).

В начале 1996 года AIR-INDIA оказалась в состоянии компании, которая воюет сама с собой. Менеджеры сражались с сотрудниками, представленными в лице профсоюзов, которые знали, что политики всегда обращают внимание на забастовки и вынуждают руководство компании соглашаться с их требованиями. Моральный облик руководства также достиг низшей точки за все время существования компании, многие люди считали, что они стали жертвами политиков и бюрократии. В 1995 году 44% пассажиров назвали ее худшей среди всех, летающих из Индии. Это в восемь раз больше количества пассажиров, назвавших худшей любую другую компанию. Единственными, кто радовался проблемам, которые испытывала компания, были журналисты. На авиакомпанию всегда можно было положиться, если нужен был материал для публикации.

НЕУДАВШАЯСЯ СТРАТЕГИЯ ВОЗРОЖДЕНИЯ

Как поступила компания с учетом создавшейся ситуации? Она не приняла практически ни одного правильного решения. В целом ее стратегия состояла в том, чтобы попытаться увеличить как количество пассажиров, так и свою долю на рынке. В рамках этой стратегии были приняты следующие меры:

- Поведена новая рекламная компания, в которой упор был сделан на три фактора, в отношении которых пассажиры были настроены наиболее критически, а именно: эффективность, удобное расписание, уровень сервиса в полете.
- Установлены скидки на билеты для большинства маршрутов.
- Проведена лотерея под названием «Весь мир у ваших ног» для тех, кто купил авиабилеты.
- Создана система привилегий для постоянных пассажиров.
- Закрыта половина офисов.

ПОСТСКРИПТУМ

Результатом новой стратегии авиакомпании стали еще большие убытки от ее деятельности и отсутствие какого бы то ни было улучшения корпоративного имиджа и репутации. Отставка ее председателя Руси Моди наконец, с третьей попытки, была принята правительством. В 1990 году AIR-INDIA по-прежнему размышляла о покупке новых самолетов, по-прежнему страдала от раздутых штатов, а вмешательство госчиновников в оперативные вопросы компании продолжается и по сей день. В то время как правительство Индии все еще раздумывает, приватизировать компанию или нет, она остается на плаву только за счет протекционистских мер.

Ситуация для обсуждения 3.

1. Дайте оценку программе реструктуризации корпоративной культуры компании Mirax Group. Какие элементы программы кажутся вам наиболее удачными? Над какими следовало бы еще поработать?
2. Что бы вы сами могли предложить, чтобы сделать данную программу еще более эффективной?

Корпоративная культура - дело каждого

Описание ситуации

Успешная десятилетняя история компании Mirax Group - это история реализации ее "фирменного" стиля работы: ориентация на уникальные сверхсложные задачи, сильнейшая энергетика, невероятный темп работы. Такой стиль является проявлением корпоративной культуры, которая изначально сформировалась под определяющим влиянием личностных особенностей создателей компании. Эта культура основана на ценностях активности и энергичности, конкуренции с лидерами, нестандартных решений, нацеленности на результат. Обратной стороной ее достоинств являются неприятие регламентации, нестабильность процессов деятельности и склонность к авральности, подвижный эмоциональный фон атмосферы, слабый контроль. Интенсивное развитие компании и уровень стоящих бизнес-задач потребовали значительных внутренних изменений. Выражаясь языком организационных теорий, необходим переход от предпринимательского периода развития организации к этапу регулярного менеджмента.

Цели и задачи проекта

Задачей проекта стало смещение акцента в корпоративной культуре с предпринимательских ценностей на ценности технологической стабильности и эффективной командной работы. Образ компании как "дружной семьи звезд" в восприятии сотрудников необходимо преобразовать в образ "единой суперпрофессиональной команды". При этом важно сохранить высокую энергетичность и творческую атмосферу компании, поскольку, во-первых, эти черты корпоративной культуры обеспечивают компании конкурентные преимущества и, во-вторых, являются характеристиками стиля управления президента компании и команды топ-менеджеров.

Реализовать подобный проект возможно только на основе принципов преемственности новых элементов культуры по отношению к предыдущему этапу развития корпоративной культуры и системного подхода в реализации программ, которые должны охватывать все ключевые элементы корпоративной культуры: базовые ценности; стандарты поведения и деятельности сотрудников, традиции и символику.

Краткое описание проекта

Реализация проекта началась в начале 2004 г. и продолжается сейчас. В рамках проекта в компании осуществляются следующие программы:

1. Ребрендинг компании, проведенный во внутренней и внешней среде как ознаменование перехода компании к новому этапу развития. Изменение бренда повлекло за собой изменение корпоративной символики. Новая символика максимально использована в корпоративных сувенирах (на куртках - ветровках, футболках, бейсболках, канцелярских принадлежностях, детских подарках).

2. Создание оригинальной настольной книги сотрудника как ключевого документа, устанавливающего основные стандарты и нормы. Настольная книга включает тексты Конституции компании, корпоративных Правил делового взаимодействия, сборника мотивирующих афоризмов. Новые элементы содержания корпоративных ценностей и норм сформулированы в энергичной и эмоциональной форме, активно использующей юмор, что поддерживает традиционный стиль коммуникаций в компании.

3. Создание внутреннего сайта (Интранета) как виртуальной среды общения, позволяющей сотрудникам компании без значительных временных затрат и личных

контактов получать позитивный эффект межличностного взаимодействия. Интранет обеспечивает доступ к форумам неформального общения, корпоративным новостям и фильмам, общим базам данных (телефонный справочник, дни рождения сотрудников, краткая информация о сотрудниках с их фото-графиями, документация корпоративных компьютерных программ, меню корпоративной столовой на текущий день и картинка из web-камеры, установленной в столовой) и пр.

4. Создание корпоративной "кунсткамеры", в которой представлены образцы некомпетентности и непрофессионализма сотрудников компании. Таким образом вводится норма обязательного качества работы.

5. Использование конкурсных моделей при отборе кандидатов на должности. В компании созданы профессиональные тесты, активно используются деловые игры. Конкурсный отбор, помимо чисто экономических выгод, дает новым сотрудникам представление о требованиях компании к их уровню профессиональной подготовки.

6. Программа вводных семинаров для новых сотрудников, которая включает рассказ о регламентах и нормах, экскурсию на строящиеся объекты, показ видеофильмов об истории и деятельности компании, корпоративном досуге.

7. Привлечение для работы в компании способных выпускников вузов. Выпускники и студенты 4-ых курсов посредством конкурсного отбора зачисляются в стажерские программы, при успешном окончании которых принимается решение о принятии в штат. Стажерские компании позволяют "вливать" в компанию молодую энергию, а также влиять на формирование профессиональной и личностной компетентности стажеров в соответствии с требованиями компании.

8. Формирование личностной причастности сотрудников к общему результату работы компании. Среди наиболее удачных идей - совместный "субботник" сотрудников и владельцев жилья на объекте (жилом комплексе) и Совет молодых специалистов, созданный для того, чтобы влиять на формирование корпоративных норм и стандартов в интересах молодых. В Интранете при помощи современных IT-технологий активно и искренне обсуждаются события в компании, сотрудники стали придерживаться правил дресс-кода в течение четырех дней рабочей недели и признают, что теперь с большим удовольствием собираются на работу в "свободную" пятницу.

9. Поддержание корпоративной традиции - ярких, престижных, нестандартных праздников. Уникальные сценарии включают неожиданности (театрализованные представления с участием сотрудников, приезд "двойников" знаменитостей, любимой музыкальной группы юбиляра, и т.п.), которые запоминаются надолго и формируют эмоциональную причастность к компании.

Достигнутые результаты

В настоящее время можно говорить о достижении основного результата - уточнен внутренний ценностный контекст компании. Ключевые ценности переформулированы с учетом нового этапа ее развития: активность и энергичность для технологически стабильной работы, конкуренция с лидерами для собственного развития, нацеленность на качественный результат, нестандартные решения для улучшения технологий, диалектика личной и общей ответственности. Сохранилась динамичная атмосфера и позитивные компоненты неформального общения сотрудников. Клиенты и партнеры компании

отмечают, что в атмосфере офиса ощущается динамика и жизнерадостность, и одновременно деловитость, профессиональная компетентность и престижность.

Вывод: Эффективность перехода к новому этапу развития компании напрямую связана не только с экономическими и технологическими изменениями, но и с обновлением ценностного контекста корпоративной культуры.

Ситуация для обсуждения 4.

1. Проанализируйте программу восстановления доверия к южнокорейской экономике с точки зрения коммуникационных стратегий. Назовите наиболее удачные, на ваш взгляд, компоненты программы.
2. Что бы вы в свою очередь могли предложить в данной ситуации, будучи сотрудником PR-агентства Burson - Marsteller.

Восстановление доверия к южнокорейской экономике

Обзор

В середине декабря 1997 г. в Южной Корее разразился экономический кризис, вызванный массовым уходом инвесторов с азиатских рынков. В ответ на это первый демократически избранный Президент Южной Кореи собрал команду крупнейших специалистов по экономике, чтобы произвести оценку ситуации, разработать план реформ, который может получить поддержку МВФ и восстановить доверие инвесторов. Однако сообщество инвесторов рассматривало Южную Корею как страну, враждебную по отношению к иностранным инвестициям, зачумленную не идущими на компромисс профсоюзами и обремененную экономической структурой, в которой господствуют неэффективные конгломераты. Серия пропагандистских мер в условиях финансового кризиса должна была вновь привлечь внимание к Южной Корее и восстановить глобальный диалог с остальным миром, продемонстрировать её приверженность курсу реформ и способность осуществить всеобъемлющую программу реструктуризации экономики.

Исследование

Первичное исследование. В результате анализа определено отношение к Южной Корее среди основных заинтересованных сторон: инвесторов, банкиров, руководства США и других стран, международных кредитных организаций, деловых кругов и финансовых СМИ. Специально приглашенное исследовательское агентство провело зондирование общественного мнения среди представителей этой аудитории. Общий анализ показал, что респонденты:

1) считали, что экономический кризис вызван дефектами экономической структуры, а не про-сто потерей доверия со стороны инвесторов;

2) полагали, что корейское правительство лишь реагирует на события, а не принимает меры по оздоровлению экономической ситуации, и

3) не верили в существование общественного согласия относительно продолжения реформ.

Глобальные исследования. PR-агентство Burson - Marsteller провело тщательный анализ международных СМИ, чтобы определить отношение к проблеме в крупнейших европейских странах-кредиторах. Исследование выявило как общие тенденции, так и характерные для отдельных стран.

Осуществление постоянного мониторинга. Изменчивая природа азиатского кризиса требовала ежедневного отслеживания материалов, касающихся Южной Кореи. В течение года в Нью-Йорке осуществлялся постоянный мониторинг проблемы при участии крупнейших специалистов. На протяжении первой фазы кризиса ежедневно предоставлялись отчеты и проводился анализ материалов, влияющих на отношение к Южной Корее. Позднее исследования стали универсальным инструментом для измерения глубины кризиса через анализ отношения средств массовой информации, научных кругов и инвесторов.

Планирование

Цели:

1) восстановить доверие к корейской экономике на международном уровне и

2) дать Южной Корее возможность сохранить хорошие отношения со своими глобальными партнерами.

Целевая аудитория:

1) международное и национальное финансовое сообщество;

2) международные СМИ и

3) международные экономические и политические круги.

Бюджет: В период осуществления программы с февраля по декабрь 1998 г. ее бюджет оказался достаточно скромным, не превысив 1 млн. долл.

Реализация

Был разработан план широкомасштабных действий, чтобы сначала стабилизировать ситуацию, а затем дать импульс активной информационной кампании, освещающей процесс реформ для целевой аудитории. Последовательные фазы осуществления программы базировались на ключевых элементах этого плана действий. Были применены следующие основные тактические средства.

- Круглосуточная информационная поддержка. PR-агентство Burson - Marsteller незамедлительно сформировало глобальную, полностью интегрированную команду, ключевые члены которой разместились в Нью-Йорке и Сеуле; информационной сетью были охвачены Соединенные Штаты, Европа и Азия.

- Участие крупнейших специалистов. Эксперты по финансовым вопросам оказывали постоянную консультационную поддержку руководящим сотрудникам министерства, в том числе самому министру и его советникам. Характерными элементами поддержки было проведение семинаров по взаимодействию с агентствами, определяющими кредитный рейтинг, установление контактов с инвесторами и распространение экономической информации.

- Курс обучения основам общения. Руководящие члены экономической команды, включая министра, прошли курс обучения, в рамках которого их ознакомили с принципами поведения в отношениях с инвестиционными банками и финансовыми кругами.

- Независимые участники. Для участия в программе были отобраны независимые партнеры и союзники. Их деятельность включала информационное обеспечение, участие в мероприятиях и обмен мнениями в средствах массовой информации.

- Контакты со СМИ и заинтересованными сторонами. Интервью в средствах массовой информации были приурочены к важным международным встречам, таким, как конференция Азиатского банка развития в Женеве. СМИ и независимым партнерам были

предоставлены информационные материалы, раскрывающие суть и детали программы реформ и реструктуризации.

- Выступления. Для крупнейших международных форумов были подготовлены выступления, задачей которых было донести идеи программы до участников важнейших мероприятий.

- Брифинги для зарубежной прессы. Была разработана программа регулярного проведения брифингов для крупнейших международных СМИ, представленных в Сеуле. В рамках этой тактики распространялись информационные материалы, новостные бюллетени и пресс-релизы.

- Корейский экономический бюллетень. Это издание, предназначенное для инвесторов, сообщало о развитии ситуации в экономике Кореи в формате, аналогичном инвестиционному отчету. Бюллетень распространялся среди институциональных инвесторов и их клиентов. Исследования, проведенные впоследствии, подтвердили, что эти публикации были восприняты положительно.

- Воздействие на сообщество инвесторов. PR-агентство Burson - Marsteller подготавливало сообщения, материалы и повестку дня для заседаний правительства. Наиболее важным из этого было информационное обеспечение первого после кризиса глобального размещения корейских государственных облигаций. Эти обязательства рассматривались как важнейший показатель доверия инвесторов. В рамках этой кампании была полностью разработана программа мероприятий для министра финансов Ли Чу Суна, подготовлены презентация, речь для официального обеда в Корейском обществе, фактические материалы и темы для бесед на встречах, а также произведен медиа-анализ.

Оценка

Стратегия информационной политики, разработанная агентством Burson - Marsteller, и его консалтинговые услуги очень помогли министерству в его усилиях по эффективной пропаганде правительственного плана стабилизации и реформ во время самого серьезного экономического кризиса в Южной Корее за последние 40 лет. В месяцы, последовавшие за инаугурацией президента, международные институциональные инвесторы, представители организаций Бреттон-Вудского соглашения и официальные лица из основных стран-кредиторов признали профессионализм корейского правительства и успех его впечатляющих усилий по восстановлению международного доверия. Как результат эффективности пропаганды правительственной программы реформ макроэкономическая стабильность была достигнута быстрее, чем в любой другой стране в Восточной Азии. Более того, члены экономической команды корейского правительства постоянно упоминались в международных СМИ как самые бескомпромиссные реформаторы в регионе. Через 90 дней после начала кампании мы исследовали отношение к Южной Корее и к ее приверженности реформам и выяснили, что оно улучшилось. Медиа-освещение показало, что Корея выполнила поставленные задачи.

Международное доверие к корейской экономике восстановлено.

Ситуация для обсуждения 5.

1. Дайте оценку деятельности компании Pepsi Cola в ситуации кризиса. Что позволило компании выйти из кризиса с минимальными потерями? Какие технологии были использованы?

Шприцевая паника вокруг компании Pepsi Cola

Обзор

10 июня 1993 г одна из телевизионных станций Сиэтла сообщила новость - некая семейная пара обнаружила в банке с Diet Pepsi шприц. Вскоре из того же Сиэтла поступила и вторая подобная жалоба. На эти события тут же прореагировало Управление по контролю за продуктами и лекарствами (FDA), предупредившее потребителей о том, что перед употреблением им следует переливать содержимое консервных банок с Diet Pepsi в стеклянные стаканы. Это предупреждение сразу же привлекло внимание национальных СМИ, и в течение следующих 24 часов репортажи об обнаруженных в банках с этим напитком шприцах открывали выпуски новостей, передававшиеся по всем информационным каналам в огромном числе населенных пунктов.

В результате этого компания Pepsi Cola столкнулась с беспрецедентной угрозой как для своих торговых марок, так и для своей репутации в целом.

Исследование

Существующие в компании Pepsi Cola указания по реагированию на кризисные ситуации были разработаны и апробированы в течение более чем десятилетнего срока. По мере того как разрасталась и менялась структура компании, увеличивались масштабы ее бизнеса, видоизменялся и план кризисных мероприятий. Содержание этих мероприятий эволюционировало от организации примитивной процедуры замены товаров до сложнейшей системы формирования связей с окружающей средой. В дальнейшем, опираясь на данные об эффективности антикризисных подходов других компаний мирового класса (например, Johnson & Johnson), Pepsi Cola продолжала обновлять свои директивы по работе в кризисных ситуациях.

Опираясь на имеющийся опыт и знания, антикризисная команда компании Pepsi Cola спланировала и осуществила программу действий, которая быстро положила конец начавшейся панике и восстановила уверенность общества в качестве продукции этой компании.

Планирование

Антикризисный план компании был использован с первого же дня возникновения паники, которая продлилась неделю. В этот день местное предприятие из Сиэтла, занимающееся разливом продукции Pepsi Cola, начало собственное расследование с целью выяснить причину возникновения этой проблемы и затем дать ответ СМИ и общественности. В течение этой недели антикризисная команда работала над тем, чтобы убедить потребителей в том, что нормы безопасности при производстве продукции компанией соблюдаются, а качество конечной продукции соответствует стандартам. При этом антикризисная команда компании пользовалась поддержкой экспертов в области производства продукции, в области права и экспертов по государственному регулированию этой отрасли.

Цели:

1) довести до сознания людей, что продукция компании, а следовательно, и ее потребители находятся в полной безопасности;

2) попадание шприцев в продукцию, даже преднамеренное, невозможно, что становится очевидным при логическом рассмотрении вопроса;

3) замена продукции не решит этой проблемы.

Стратегия

- Открытость для СМИ и готовность отвечать на все возникающие вопросы.

- Быстрое реагирование на появляющиеся вопросы любой аудитории на ранней стадии и в таком количестве, в каком это необходимо.

Целевая аудитория:

1) потребители;

2) СМИ;

3) чиновники из регулирующих органов;

4) компании, занятые разливом продукции;

5) владельцы акций компании;

6) ее работники;

7) заказчики продукции (розничная торговля, рестораны и вообще все, кто занят продажей продукции Pepsi Cola).

Нужно было привести такие доказательства, чтобы все эти группы людей смогли увидеть правду, воспользовавшись фактами и логикой.

Предполагаемые расходы оценивались приблизительно в 500 тыс. долл.

Реализация

Кризис в своем развитии прошел несколько стадий, которые сменялись, по мере того как открывались и обнародовались компанией Pepsi Cola новые факты и по мере того как расследование набирало ход. Антикризисная команда непрерывно анализировала развитие событий и информацию, появляющуюся в СМИ, чтобы быстро обновлять сообщения, адресуемые всем целевым группам.

- Компания, разливающая продукцию Pepsi Cola в Сиэтле, предоставила возможность провести интервью прямо с места событий, допустила съемочные группы местных СМИ на производство, чтобы они могли показать новейшую высокоскоростную линию по производству напитков в консервных банках. Эта компания выпустила также пресс-релиз, заверяя потребителей в том, что она найдет причину этих происшествий.

- Когда местный случай вырос до размеров общенациональной проблемы, стало ясно, что события развиваются под действием внешней силы, которую FDA назвало «порочным циклом репортажей в СМИ, порождающих подражательные претензии». Для того чтобы противодействовать этой силе, антикризисная команда разработала послания и средства их донесения - новостные видеорелизы, пресс-релизы, аргументы для потребителей, бюллетени для сотрудников, письма для торговли, фотографии и графики, интервью. Все это должно было дойти до соответствующих аудиторий, которые могли бы помочь компании Pepsi Cola и работникам FDA, занимавшимся этим расследованием, быстро остановить панику.

- Главную надежду Pepsi Cola возложила на телевизионные новости, которые способны достичь внимания самой широкой аудитории в кратчайшие сроки. Исполнительный директор компании Pepsi Cola Крэг Везерап выступил в программах новостей на всех основных каналах, чтобы заявить о том, что компания «уверена на 99,99%» в том, что это не могло произойти на предприятиях Pepsi Cola.

- Шесть менеджеров по работе со СМИ ответили на 2000 телефонных звонков, поступивших от журналистов печатных СМИ, радио и телевидения, в то время как 24 специалиста по работе с потребителями при поддержке 40 добровольцев отвечали на

десятки тысяч звон-ков, поступавших непосредственно от потребителей. Информация с советами о том, как работать с претензиями на местах, дважды в день рассылалась по факсу на 400 предприятий, разливающих продукцию Pepsi Cola, также шесть человек было выделено для того, чтобы консультировать по этим вопросам компании, разливающие продукт в бутылки, и специалистов по эксплуатации.

- FDA, имеющее опыт в решении вопросов о подделках продукции и в разбирательстве подобных исков, являлась главным советником компании в этой работе. Сотрудники FDA, как местного, так и общенационального уровня, сосредоточили свои усилия на том, чтобы выявить причины шприцевых исков, а сама компания Pepsi Cola работала над тем, чтобы продемонстрировать, что ее упаковка и процесс производства на самом деле защищают продукцию от подобных вложений.

Оценка

Шприцевая паника завершилась ровно через семь дней после своего начала. И хотя этот кризис стоил компании Pepsi Cola снижения продаж на сумму 25 млн. долл., уже к середине лета компания компенсировала эту потерю, а летний сезон завершила с рекордным показателем уровня продаж за последние пять лет - на 7% больше в сравнении с уровнем продаж за прошлый летний сезон. Потребители со всей очевидностью высказались в поддержку компании и подтвердили свою уверенность в качестве ее продуктов.

Это также было подтверждено результатами опросов об отношении к компании и уровне осведомленности, проведенных во время и после кризиса. В самый разгар кризиса 94% потребителей сказали, что они верят в то, что Pepsi Cola действует в этой ситуации заслуживающим доверия образом, а трое из каждых четырех опрошенных высказались о том, что они стали лучшего мнения о продукции компании благодаря тому впечатлению, которое на них произвело то, как Pepsi Cola справляется с этой ситуацией.

Задания для моделирования различных компонентов профессиональной деятельности

Задние 1. Проанализируйте документы, в которых излагаются видение и миссия PR-агентства «Ньютон» и компании «Август». Какие составляющие этих программных документов кажутся вам наиболее удачными, а какие нет?

Предложите свой вариант программных документов для этих организаций.

Миссия и принципы PR-агентства «Ньютон»

Миссия:

Мы формируем гармоничные отношения между участниками рынка, налаживая эффективные коммуникации ради общего успеха и взаимной выгоды. Мы на шаг впереди тенденций рынка, чтобы помочь нашим клиентам и партнерам быть на голову выше конкурентов. Мы формируем профессиональные стандарты деятельности и способствуем взаимному доверию всех участников рынка.

Наши профессиональные принципы:

- Соблюдение интересов клиента на всех этапах проекта
- Самоустановка на развитие

- Постоянное совершенствование структуры агентства, технологий осуществления проектов и обучение собственных кадров

- Обеспечение разрабатываемых проектов высоким уровнем креатива

Наши этические принципы:

- Мы не распространяем заведомо ложной информации

- Мы соблюдаем конфиденциальность в отношении информации, доверенной клиентом, бывшим или нынешним

- Мы не представляем интересов конфликтующих сторон, а также представляем интересы конкурирующих сторон исключительно с их ведома и согласия

Видение и миссия компании «Август: химические средства защиты растений»

Видение компании

Мы предвидим стабильный рост на аграрном рынке. Поэтому мы будем поставлять нашим целевым потребителям широкий портфель услуг и продуктов, включающий как средства защиты растений, так и семена, и минеральные удобрения. Для укрепления нашей позиции на рынке мы будем реформировать систему взаимоотношений с поставщиками действующих веществ.

Нашими основными рынками в течение ближайших пяти лет станут страны бывшего СССР, за исключением Прибалтики. При этом приоритет будет отдан рынкам России, Украины и Белоруссии.

Целевыми потребителями нашей продукции будут сельхозтоваропроизводители и корпоративные клиенты.

Основными чертами имиджа нашей компании станут: компетентность, надежность и добропорядочность, качество и оперативность.

В первую очередь мы будем развивать направления маркетинга, дистрибуции и научных исследований.

При этом основой нашей корпоративной культуры станут доверие, открытость, мотивированность сотрудников и полное использование их потенциала, престижность и комфортность работы в компании-лидере.

Миссия компании

Знание потребностей наших клиентов и многолетний опыт работы позволяет нам предлагать лучшие комплексные решения в области сельскохозяйственного производства, что обеспечивает нам устойчивую позицию лидера на рынке средств защиты растений.

Задание 2. Разработайте свою стратегию управления репутацией, которая помогла бы в данной случае нейтрализовать действие «черного PR».

В некоем городе Глубинограде существуют две крупные торговые сети, конкурирующие между собой, - Ромашка, принадлежащая г-ну Иванову, и Одуванчик, возглавляемая предпринимателем Петровым. Г-н Иванов - по-человечески неплохой мужик средних лет, настоящий «трудяга»; г-н Петров имеет больше связей в органах власти, но его компания располагает меньшими финансовыми ресурсами. Пока что в конкурентной борьбе перевес на стороне Ромашки - в этой торговой сети больше магазинов, лучше поставлена реклама, а недавно она стала официальным представителем известной

зарубежной фирмы; акценты сместились и в связи с назначением двоюродного брата г-на Иванова на должность вице-мэра Глубинограда. Обороты сети Одуванчик стали падать, и никакие усилия г-на Петрова не смогли исправить ситуацию.

Кто-то из знакомых посоветовал Петрову нанять известного в определенных кругах «пиарщика», в прошлом журналиста, г-на Шавкина, чтобы справиться с этой ситуацией.

Первым делом в газете «Глубинноградские ведомости» вышло интервью с неким «представителем правоохранительных органов», который сообщил о поступивших материалах, подтверждающих связь вице-мэра Глубинограда с организованной преступной группировкой «общак» и о возможном возбуждении уголовного дела в связи с этим. Таким нехитрым способом г-на Иванова постарались лишить активной поддержки в лице чиновного двоюродного брата. Вскоре промелькнуло несколько сообщений о людях, пришедших с повинной, которые якобы давали вице-мэру взятки за решение некоторых вопросов, а также о несоответствии его крупных расходов получаемым доходам. В связи с всенародным освещением этих «фактов» за проверку их достоверности, а заодно и всей деятельности вице-мэра, взялась прокуратура.

Следующий шаг выпуск серии статей о неоднократных отравлениях продуктами, приобретенными в торговой сети Ромашка, а также «заключения экспертов» о наличии в крупнейших магазинах этой сети повышенного радиационного фона. Г-н Иванов начинает нервничать, в судебном порядке требует опровержений, но, как известно, судебная процедура может затянуться весьма надолго. Затем следует большая аналитическая статья, снабженная множеством «фактов» и «выдержек из официальных документов», «подтверждающая» причастность зарубежной фирмы, представителем которой стал г-н Иванов, к терактам в США, поддержке чеченских боевиков и взрывам в Москве; параллельно некая «желтая га-зета» сообщает о том, что через г-на Иванова осуществляется международная торговля наркотиками во всем регионе. В нескольких изданиях публикуются на скорую руку смонтированные фотографии г-на Иванова рядом с известными криминальными авторитетами, Усамой Бен Ладеном и парой непопулярных политиков.

Вал материалов растет. СМИ обвиняют Иванова в «отмывании денег», всех заказных убийствах, обмане потребителей, уходе от налогов. Специально выходит даже бесплатная газетенка, посвященная лично его «деятельности»: сообщаются совершенно сенсационные факты о наличии у него двойного гражданства (российского и израильского), приводится список «реальной» собственности с указанием размера сокрытых доходов, блестяще описываются «проведенные мошеннические операции» с указанием номеров счетов и реквизитов «подложных документов». По телевидению несколько раз повторяется любительский порнофильм, в главном герое которого легко узнать того же самого Иванова. В прессе появляются интервью с бойкими молодыми людьми, объявляющими себя внебрачными детьми предпринимателя г-на Иванова, с младенческих лет брошенными на произвол судьбы. Внезапно возникшее «городское общество гомосексуалистов» заочно избирает его своим почетным президентом и разворачивает кампанию по его выдвижению на должность мэра. События продолжают развиваться...

Задание 3. Подберите материал и сделайте сообщение по основным составляющим делового имиджа:

- Стилю управления
- Организации делового пространства и времени
- Манере поведения
- Внешнему облику
- Культуре общения (речи)
- Культуре еды.

Какие стереотипы существуют на сегодняшний день в области имиджирования и как они влияют на успешность имиджа руководителя?

Задания и рекомендации по подготовке реферата / мультимедиа сообщений / материалов-презентаций и т.п.

Реферат должен соответствовать принятым в институте «Правилам выполнения письменных работ», в том числе требованиям к оригинальности таких работ.

Реферат – это вид учебно-исследовательской работы, выполненной на актуальную тему в рамках профильной проблематики, отражающей основные направления исследования по данной дисциплине. В процессе работы над содержанием реферата должно быть осуществлено следующее – выбраны и проанализированы основные методологические подходы, теории и концепции по теме.

Рекомендуется следующий алгоритм подготовки реферата:

1. Определить научные подходы, теории, концепции права, в рамках которых наиболее логично рассмотреть сущность темы и ее основных категорий;

2. Осуществить выбор литературы (зарубежной и отечественной), основываясь на которой можно раскрыть тему по заранее определенной логике ее представления;

3. Подготовить структуру (план реферата), разворачивание которой отражало бы как основные позиции в рамках различных дискурсов, так и анализ современных практик по выбранной теме реферата;

4. Разработать структуру реферата, которая включает основные составные части: введение, основная часть, заключение, список использованной литературы и источников, ссылки при цитировании обязательны;

5. Подготовить введение, которое включает краткое обоснование актуальности темы реферата, которое отражает то или иное направление научных исследований в рамках права;

6. Подготовить основную часть, которая включает:

– описание значимых для темы научных теорий, взглядов, подходов, в рамках которых необходимо рассматривать тему; анализ базовых категорий;

– специфику становления, формирования, развития тех или иных управленческих процессов с точки зрения правового подхода;

– анализ современного состояния, включая проблемы функционирования тех или иных аспектов практик;

7. Подготовить заключение, которое включает резюмирование результатов работы в рамках темы реферата: краткое заключение об актуальности темы и изложение основных результатов, которые получены в процессе ее изучения;

8. Обучающийся может получить консультации у преподавателя в связи с согласованием структуры реферата или методологических аспектов раскрытия выбранной темы.

Критерии оценивания реферата

– Степень раскрытия сущности вопроса:

а) соответствие плана теме реферата;

б) соответствие содержания теме и плану реферата;

в) полнота и глубина знаний по теме;

г) обоснованность способов и методов работы с материалом;

е) умение обобщать, делать выводы, сопоставлять различные точки зрения по одному вопросу (проблеме).

– Обоснованность выбора источников: оценка использованной литературы: привлечены ли известные работы по теме исследования (в т.ч. журнальные публикации последних лет, последние данные, сводки, справки и т.д.).

– Соблюдение требований к оформлению:

а) правильность оформления ссылок на используемую литературу,

б) правильность оформления списка литературы;

в) оценка грамотности и культуры изложения (в т.ч. орфографической, пунктуационной, стилистической культуры), владение терминологией;

г) соблюдение требований к объёму реферата.

Оценка «отлично» ставится, если выполнены все требования к написанию и защите реферата: обозначена проблема и обоснована её актуальность, сделан краткий анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция, сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объём, соблюдены требования к внешнему оформлению, даны правильные ответы на вопросы.

Оценка «хорошо» – основные требования к реферату и его защите выполнены, но при этом допущены недочёты. В частности, имеются неточности в изложении материала; иногда отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объём реферата; имеются упущения в оформлении; на вопросы даны неполные ответы.

Оценка «удовлетворительно» – имеются существенные отступления от требований к реферированию. В частности: тема освещена лишь частично; допущены фактические ошибки в содержании реферата или при ответе на вопросы; отсутствует вывод.

Оценка «неудовлетворительно» – тема реферата не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы.

Выбор варианта работы для студентов осуществляется по последней цифре в номере зачетной книжки по ключу, предложенному в следующей таблице:

Последняя цифра в номере зачетной книжки	Номер темы
1	1, 11, 21…
2	2, 12, 22…
3	3, 13, 23…
4	4, 14, 24…

5	5, 15, 25…
6	6, 16, 26…
7	7, 17, 27…
8	8, 18, 28…
9	9, 19, 29…
0	10, 20, 30…

Темы рефератов:

1. Исторические факторы актуальности репутационного менеджмента.
2. Субъекты, для которых репутационный менеджмент наиболее актуален.
3. Репутация в системе стратегических коммуникаций компании.
4. Репутация и социальный капитал. Практическая ценность репутации.
5. Экономические преимущества положительной репутации.
6. Личная и корпоративная репутация. Деловая репутация.
7. Репутационный капитал и медийный капитал. Понятие медиарепутации.
8. Рейтинги медиарепутации. Принципы расчета индекса информационного благоприятствования (ИИБ).
9. Репутация и корпоративная индивидуальность (идентичность).
10. Когерентность, символизм и позиционирование как элементы корпоративной идентичности.
11. AC3 ID модель корпоративной идентичности Джона Балмера и Стивена Гейзера (actual, conceived, ideal, desired, communicated, covenanted
12. Инструментарий имиджелогии в репутационном менеджменте.
13. Структура индивидуального имиджа (Д.В. Ольшанский). Индивидуально-личностные черты, социальные черты, личностно-энергетические черты и пр.
14. Основополагающие имиджевые характеристики и дополнительные идентификаторы в структуре корпоративного имиджа (А.С. Ольшевский).
15. Пирамида репутации Гр. Даулинга. Корпоративная индивидуальность (идентичность), корпоративный имидж, корпоративная репутация и супербренд.
16. Факторы формирования положительной репутации компании.
17. Определение конкурентных преимуществ и позиционирование организации как начальный этап управления репутацией. Направления позиционирования.
18. Определение репутационной стратегии.
19. Преимущества, недостатки, условия использования, особенности реализации репутационных стратегий.
20. Разработка плана репутационных мероприятий. Инструменты репутационного менеджмента.
21. Мониторинг изменения репутационных характеристик в процессе реализации плана.
22. Особенности управления репутацией первого лица. Коммуникационный аудит и диагностика.
23. Имиджевые и репутационные компоненты программы управления репутацией руководителя.

24. Понятие правового регулирования и саморегулирования. Профессиональная и корпоративная этика.

25. Юридическая и социальная ответственность.

26. Компоненты концепции КСО.

27. История развития корпоративной социальной ответственности в России. Факторы КСО в России: экономическая и политическая стабилизация, активный выход российских корпораций на международный рынок.

28. Стратегия социально-ответственного бизнеса России.

29. Понятие корпоративного гражданства. Спонсорство и фандрайзинг.

30. Филантропия и благотворительность.

31. Социальные программы крупных компаний. Состояние таких программ в России.

32. Форматы благотворительных акций. Рекомендации по формированию благотворительного пакета социально ответственной организации.

33. Спонсорство и благотворительность как инструмент продвижения компании и как инструмент репутационного менеджмента.

34. Основные международные стандарты социальной отчетности. Руководство по составлению отчетности в области устойчивого развития GRI (The Global Reporting Initiative).

35. Основные международные стандарты. Стандарт AccountAbility 1000 AS. Руководство, разработанное Глобальной инициативой по отчетности (Global Reporting Initiative, GRI). Структура социального отчета.

36. Каналы информирования о социальных программах. Социальные отчеты на корпоративных веб-сайтах и в рамках годовых отчетов как основные каналы распространения информации о корпоративной филантропии.

37. Стоимостные (экономические) методы оценки репутации. Понятия стоимости нематериальных активов и интеллектуальной собственности.

38. Основные принципы и подходы к оценке стоимости нематериальных активов и интеллектуальной собственности.

39. Методики репутационного аудита (Гр. Даулинг, И. Олейник и А. Лапшов, Л. Сальникова).

40. Качественные методы исследований как основа репутационного аудита (кабинетный анализ документов, экспертные интервью с представителями репутационных аудиторий).

41. Направления исследований в рамках репутационного менеджмента (И. Олейник, А. Лапшов).

42. Независимая оценка узнаваемости компании или персоны в значимых репутационных аудиториях.

43. Формирование стратегии удержания и улучшения репутационных позиций.

44. Оценка имиджа и репутации, сложившихся у различных групп корпоративной аудитории (нормативных, функциональных, диффузных групп, групп потребителей).

45. Рейтинги корпоративной репутации.

46. Критериоценкирепутацииврейтингахрепутации Global Most Admired Companies (Fortune), World's Most Respected Companies (Financial Times, 1998-2005), World's Best Corporate Reputations (Forbes, с 2006),

47. Пресс-рейтинги.

48. Имидж, репутация и бренд территории в современном мире.

49. Территориальная индивидуальность и конкурентные преимущества. Территория как товар и как мегапредприятие.

50. Методика анализа имиджа и репутации территории.

51. Заказчики репутационного менеджмента территории.

52. Институты, формирующие репутацию территории.

53. Основные аудитории, для которых создается репутация территории.

54. Выработка стратегии формирования или коррекции репутации территории.

55. Анализ репутационных характеристик территорий-конкурентов.

56. Разработка концепции и вариантов территориальной репутационной стратегии. Разработка плана репутационных мероприятий.

57. Инструменты формирования имиджа и репутации территории.

58. Разработка официальной символики (герб, флаг, гимн и т.д.).

59. Информационные кампании, PR, реклама. Специальные региональные Интернет-сайты.

60. Измерение эффективности спонсоринговых и благотворительных программ в системе репутационного менеджмента.

4. Оценочные средства промежуточной аттестации для оценивания уровня формирования компетенций, соотнесенного с планируемыми результатами обучения по дисциплине:

По компоненте компетенций «Знать»:

1. Репутационный менеджмент как особая разновидность PR-деятельности.
2. Социальные и экономические основы репутационного менеджмента.
3. Репутационный менеджмент в России.
4. Понятия корпоративной индивидуальности, корпоративного имиджа, корпоративной репутации, корпоративного супербренда.
5. Понятие хорошей и плохой репутации.
6. Практическая и финансовая ценность хорошей репутации.
7. Особенности корпоративной аудитории репутационного менеджмента.
8. Выбор корпоративной аудитории и принципы ее сегментации.
9. Группы корпоративной аудитории: нормативные группы.
10. Группы корпоративной аудитории: функциональные группы.
11. Группы корпоративной аудитории: диффузные группы.
12. Выразители общественного мнения.
13. Методы выявления выразителей общественного мнения.
14. Этапы формирования корпоративного имиджа.
15. Критерии оценки корпоративного имиджа.
16. Видение и миссия как важнейшие факторы, влияющие на корпоративный имидж.

17. Корпоративная культура как фактор управления имиджем и репутацией организации.

18. Корпоративный праздник как инструмент управления имиджем организации.

19. Фирменный стиль как инструмент управления имиджем организации.

20. Имиджевая кампания: основные составляющие, этапы планирования, оценка эффективности.

21. Имидж руководителя в структуре корпоративного имиджа.

22. Антикризисный репутационный менеджмент: действия, предшествующие кризису.

23. Антикризисный репутационный менеджмент: действия во время кризиса.

24. Антикризисный репутационный менеджмент: посткризисный период.

25. Стратегии защиты имиджа и репутации в период кризиса.

По компоненте компетенций «Уметь»:

1. Спрогнозируйте, как текущая репутация компании влияет на ее финансовую ценность.

2. Проведите сегментацию корпоративной аудитории для проекта, выделив нормативные, функциональные и диффузные группы.

3. Предложите методы для выявления выразителей общественного мнения в кризисной ситуации.

4. Разработайте план имиджевой кампании по консолидации репутации после слияния двух компаний.

5. Составьте алгоритм первых действий антикризисного реагирования при угрозе репутации.

6. Выберите и обоснуйте стратегию защиты репутации в условиях кризиса.

7. Разработайте стратегию формирования нового корпоративного имиджа через запуск продукта.

8. Как можно использовать корпоративную культуру как инструмент управления репутацией?

9. Предложите, как с помощью фирменного стиля или корпоративного праздника усилить нужный имидж компании.

10. Как следует изменить публичный имидж руководителя для восстановления доверия после скандала?

11. Сформулируйте ключевые сообщения для разных групп аудитории в рамках одной коммуникационной кампании.

12. Проанализируйте взаимосвязь между корпоративной индивидуальностью, имиджем, репутацией и супербрендом на примере.

13. Сравните этапы формирования имиджа с этапами антикризисного управления репутацией.

14. Объясните, почему предкризисные действия в репутационном менеджменте важнее посткризисных.

15. С учетом особенностей репутационного менеджмента в России, дайте рекомендации по работе с нормативными группами.

По компоненте компетенций «Владеть навыками»:

Задание. Кейс: "Кризис в пищевой компании"

В сети появились сообщения о случаях отравления продукцией компании «ВкусВилл». Новость быстро набирает обороты. Ваша задача — разработать план действий для отдела репутационного менеджмента.

Вопросы:

Какие функциональные и диффузные группы корпоративной аудитории будут ключевыми в этой ситуации и почему?

Какие методы вы предложите для оперативного выявления выразителей общественного мнения по этому вопросу?

Разработайте алгоритм первых 5 шагов антикризисного реагирования во время кризиса.

Какую стратегию защиты репутации вы изберете в данном случае и обоснуйте свой выбор.

Задание. "Слияние двух компаний"

Банк «Альфа» поглощает банк «Бета». Сотрудники «Беты» демотивированы, клиенты опасаются смены условий обслуживания, а инвесторы ждут четких разъяснений по синергии.

Задание: Составьте план имиджевой кампании на первые 100 дней после слияния, направленной на консолидацию репутации нового холдинга.

В структуре плана обязательно:

- Сформулируйте ключевое сообщение для каждой из нормативных, функциональных и диффузных групп (например, регуляторы, сотрудники, клиенты, СМИ).

- Предложите не менее 3-х конкретных инструментов управления имиджем (например, корпоративный праздник, элементы фирменного стиля), объяснив их цель.

- Как вы будете оценивать эффективность этой кампании?

Задание. "Проблема с руководителем"

Генеральный директор крупной IT-компании допустил резкие и оскорбительные высказывания в адрес своих сотрудников в закрытом чате, скриншот которого утек в публичное пространство.

Оцените, какой ущерб имиджу руководителя и корпоративной репутации в целом нанесла эта ситуация.

Разработайте рекомендации для руководителя по его публичным действиям в посткризисный период для восстановления доверия.

Задание. "Запуск нового продукта"

Ваша компания выводит на рынок инновационный экологичный продукт. Однако у компании сложилась репутация консервативного игрока, не думающегося о защите окружающей среды.

Разработайте стратегию формирования корпоративного имиджа как "зеленой" и инновационной компании через запуск этого продукта.

В стратегии отразите:

- Как видение и миссия компании должны быть переработаны или актуализированы для поддержки нового имиджа.
- Как элементы фирменного стиля могут визуально подчеркнуть новую позицию.
- Предложите идею корпоративного праздника/мероприятия, которое продемонстрирует приверженность новым ценностям.

Задание. "Аудит репутации"

Проведите краткий аудит репутации выбранной вами российской компании.

Используя открытые источники (новости, соцсети, отзывы), оцените ее корпоративный имидж по 3-5 критериям (например, инновационность, надежность, социальная ответственность).

Дайте заключение: является ли ее репутация хорошей или плохой в данный момент и обоснуйте, опираясь на найденные факты.

Спрогнозируйте, как текущая репутация влияет на финансовую ценность компании (например, на лояльность клиентов, стоимость акций, привлекательность для инвесторов).

Задание: "Сегментация аудитории"

Для нефтегазовой компании, начинающей проект по добыче на арктическом шельфе, необходимо спланировать коммуникацию.

Проведите сегментацию корпоративной аудитории для этого проекта. Составьте таблицу, где укажите:

- Нормативные группы (не менее 2-х)
- Функциональные группы (не менее 3-х)
- Диффузные группы (не менее 2-х)

Для каждой группы определите ее ключевые интересы/опасения относительно проекта.

Задание. Проанализируйте, как корпоративная культура компании может стать как главным активом, так и главным риском для ее репутации. Приведите конкретные примеры проявлений культуры, которые напрямую влияют на имидж.

Задание. Сравните понятия "корпоративная индивидуальность", "корпоративный имидж" и "корпоративная репутация" на практическом примере любой известной вам компании. Как эти элементы связаны между собой в процессе формирования корпоративного супербренда?

Задание. Объясните, почему действия в антикризисном репутационном менеджменте, предшествующие кризису (например, мониторинг, подготовка команды, план коммуникаций), часто важнее действий, предпринимаемых уже в разгар кризиса.

Задание. Каковы, на ваш взгляд, особенности репутационного менеджмента в России по сравнению с западными странами? Назовите 2-3 ключевые особенности и дайте рекомендации, как их следует учитывать на практике.

5. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения дисциплины, в ходе промежуточной аттестации

Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков, характеризующих этапы формирования компетенций, разработаны на основе подхода В.П. Беспалько. Задания фонда оценочных средств представлены в трех взаимосвязанных блоках.

Первый блок – задания на уровне «знать», в которых очевиден способ решения, усвоенный студентом при изучении дисциплины. Задания этого блока выявляют в основном знаниевый компонент по дисциплине и оцениваются по бинарной шкале «правильно-неправильно».

Второй блок – задания на уровне «знать» и «уметь», в которых нет явного указания на способ выполнения, и студент для их решения самостоятельно выбирает один из изученных способов. Задания данного блока позволяют оценить не только знания по дисциплине, но и умения пользоваться ими при решении стандартных, типовых задач. Результаты выполнения этого блока оцениваются с учетом частично правильно выполненных заданий.

Третий блок – задания на уровне «знать», «уметь», «владеть». Он представлен кейс-заданиями, содержание которых предполагает использование комплекса умений и навыков, для того чтобы студент мог самостоятельно сконструировать способ решения, комбинируя известные ему способы и привлекая знания из разных дисциплин. Кейс-задание представляет собой учебное задание, состоящее, как правило, из описания реальной практической ситуации или ситуации, приближенной к практике. Выполнение студентом кейс-заданий требует решения поставленной проблемы (ситуации) в целом и проявления умения анализировать конкретную информацию, прослеживать причинно-следственные связи, выделять ключевые проблемы и методы их решения. В отличие от первых двух блоков задания третьего блока носят интегральный (summative) характер и позволяют формировать нетрадиционный способ мышления, характерный и необходимый для современного человека. Решение студентами подобного рода нестандартных практико-ориентированных заданий свидетельствует о степени влияния процесса изучения дисциплины на формирование у студентов общекультурных и профессиональных компетенций в соответствии с требованиями ФГОС.

Оценивание знаний, умений, навыков, характеризующих этапы формирования компетенций, осуществляется с помощью следующей модели оценки выполнения типовых заданий и практико-ориентированных задач, которая позволяет установить соответствие между результатом выполнения заданий ФОС обучающимся (студентом) и уровнем обученности по шкале оценивания (таблица 4).

Таблица 4 – Модель оценки выполнения заданий ФОС

Цифровое выражение	Словесное выражение	Описание

5	Отлично (зачтено)	всестороннее, систематическое и глубокое знание учебного материала, умение свободно выполнять практические задания, предусмотренные программой, усвоивший основную литературу и знакомый с дополнительной литературой, рекомендованной программой
4	Хорошо (зачтено)	полное знание учебного материала, успешно выполняет предусмотренные в программе практические задания, усвоил основную литературу, рекомендованную в программе, способен к самостоятельному пополнению и обновлению знаний и умений в ходе дальнейшей учебной работы и профессиональной деятельности
3	Удовлетвори тельно (зачтено)	знания основного учебно-программного материала в объеме, необходимом для дальнейшей учебы и предстоящей работы по специальности, выполняет практические задания, предусмотренные программой, знаком с основной литературой, рекомендованной программой, но допускает погрешности в ответе и при выполнении заданий, обладая при этом необходимыми знаниями для их устранения под руководством преподавателя
2	Неудовлетво рительно (не зачтено)	пробелы в знаниях основного учебно-программного материала, допущение студентом принципиальных ошибок в выполнении предусмотренных программой заданий. Как правило, оценка "неудовлетворительно" ставится студентам, которые не могут продолжить обучение или приступить к профессиональной деятельности по окончании вуза без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине.

Данная модель, являясь студентоцентрированной, позволяет сфокусировать внимание на результатах каждого отдельного студента. Предложенные показатели оценки результатов обучения позволяют сделать выводы об уровне обученности каждого отдельного студента и дать ему рекомендации для дальнейшего успешного продвижения в обучении.

Предложенный фонд оценочных средств может быть использован для оценки результатов обучения отдельного студента, а также для выборки студентов направления подготовки.