Содержание

Введение

1. Кадровый аудит

1.1 Понятие цели и задачи кадрового аудита

1.2 Кадровые процессы как составляющие аудита

2. Аудит РR-коммуникаций

2.1 Сущность коммуникационного аудита и его виды

2.2 Аудит внутрикорпоративных коммуникаций

2.3 Управление репутацией компании (Reрutatiоn management)

3. Проведение аудита в Рublic Relatiоns

3.1 Цели, методы и виды исследований в Рublic Relatiоns

3.2 Методы и средства исследования в Рublic Relatiоns

3.3 Виды и процесс проведения репутационного аудита

Заключение

Список литературы

Введение

Кадровый аудит, несомненно, новое понятие для многих российских компаний. Являясь частью кадрового менеджмента (системы управления персоналом) , кадровый аудит используется сравнительно небольшим числом организаций для достижения разных целей. К кадровому аудиту прибегают компании, оказавшиеся в ситуациях, связанных со слиянием, поглощением, реструктуризацией. Компании, находящиеся в условиях жесткой конкуренции в своем сегменте рынка, или когда недостаточно собственных ресурсов, чтобы квалифицированно и в сжатые сроки (поскольку рынок ждать не будет) решить проблемы, связанные с управлением персоналом.

В российских учебных пособиях по кадровому менеджменту понятие "кадровый аудит" трактуют как оценку соответствия кадрового потенциала организации ее целям и стратегии развития. Однако, многие практики в понятие "кадровый аудит" вкладывают и диагностику кадрового потенциала организации, и оценку политик по отношению к персоналу и их соответствие задачам, стоящим перед компанией. Сюда может входить оценка персонала компании (соответствие профессионального уровня сотрудников стратегическим целям компании) , оценка существующей системы мотивации, системы управления. В отдельных случаях может оцениваться работа службы по управлению персоналом: процедуры отбора, адаптации и аттестации и развития сотрудников компании. По запросу руководителя могут оцениваться лояльность персонала, командная сплоченность коллектива, состояние психологического климата.

Отечественные практики кадрового управления различных консалтинговых компаний также предлагают интересные методы проведения кадрового аудита и оценки кадров организации. Однако, не удалось выявить общую теоретическую базу проведения кадрового аудита, включающую в себя цели, задачи и методологию. Такая же проблема с понятием кадрового аудита.

В зависимости от субъекта, проводящего аудиторские проверки, они подразделяются на внешние, проводимые аудиторами и аудиторскими фирмами, и внутренние, проводимые соответствующими структурами самого хозяйствующего субъекта.

В соответствии с вышесказанным, аудиторская деятельность становится в настоящее время одним из наиболее часто используемых инструментов внешнего и внутреннего контроля эффективности деятельности предприятий.

Кадровый аудит - процедура, используемая для оценки эффективности существующей системы управления персоналом в компании, оценки соответствия кадрового потенциала компании ее целям и стратегиям развития.

1. Кадровый аудит

1.1 Понятие цели и задачи кадрового аудита

Аудит на рубеже веков имеет уже достаточно большую историю. Первые независимые аудиторы появились еще в XIX в. в акционерных компаниях Европы. Слово "аудит" в разных переводах означает "он слышит" или "слушающий".

Кадровый аудит — комплекс мер, включающий в себя диагностику юридической и делопроизводственной корректности оформления кадровых документов компании, рекомендации и выполнение работ по устранению допущенных компанией ошибок в кадровых документах.

Кадровый аудит состоит из трёх основных этапов:

1.оценка соответствия кадрового потенциала организации ее целям и стратегии развития;

2.диагностика причин возникновения проблем по вине персонала;

3.выработка конкретных рекомендаций для руководства и службы управления персоналом.

Предметом аудита персонала являются все составляющие процесса управления персоналом.

Результаты кадрового аудита:

- Минимизация кадровых документов для сокращения материальных и трудовых затрат компании;

- Успешное прохождение проверок Инспекции по Труду, Мосгоринспекции и защита руководителей от прецедентов административных, материальных и уголовных санкций, налагаемых инспекцией по Труду, Мосгорархивинспекцией, судом;

- Оптимальное для компании использование новых возможностей Трудового Кодекса рФ;

- Подтверждение и сохранение трудового стажа сотрудников (для начисления пенсии) ;

- Защита руководителей компаний в случае возникновения трудового спора (придание юридической силы документам) ;

- Обеспечение законности кадровых решений с юридической точки зрения.

Кадровый аудит позволяет проанализировать текущее состояние персонала компании и грамотно сформировать стратегию и тактики развития персонала.

Сложно ожидать от сотрудника эффективного результата, если у него нет интереса к работе, или он не видит результатов своего труда. Известно, что даже эффективный сотрудник никогда не откажется от собственных интересов ради интересов любимой компании. Один человек может привести к краху отлично налаженный механизм функционирования бизнес-структуры. Конкретные личности принимают определяющие стратегию дальнейшего развития бизнеса решения, совершают экономические махинации и преступления - фирма выступает только техническим средством. Безопасность бизнеса зачастую зависит от знания характера, склонностей и привычек конкретных личностей, с которыми приходится работать.

Одним словом, он показывает целесообразность кадровой политики предприятия в целом. Проведение эффективной кадровой политики требует гибкости в определении приоритетов направлений деятельности, учета складывающейся ситуации.

Кадровый аудит (эффективность использования человеческих ресурсов) направлен на определение качества кадровой системы компании, сравнительную значимость реализации кадровых процедур для развития компании, а также последовательность развития системы управления человеческими ресурсами .

В основе лежит изучение основных функций управления персоналом с целью предоставления независимого профессионального мнения о степени развития системы управления человеческими ресурсами и ее соответствия потребностям организации.

На этапе кадрового аудита, включающего анализ системы управления человеческими ресурсами, используются методы анализа документов, экспертного структурированного интервью, выделения и анализа основных и вспомогательных процедур системы управления персоналом (СУП) . На основании диагностики состояния СУП выявляются основные недостатки и потенциал развития управления человеческими ресурсами в компании, а также разрабатываются предварительные рекомендации по его оптимизации в соответствии со стратегическими и тактическими целями организации.

При проведении кадрового аудита решаются следующие задачи:

* во-первых, проводится оценка системы управления персоналом, включая анализ организационной и функциональной структуры СУП, схем выполнения основных процедур в рамках управления человеческими ресурсами, ведения кадровой документации в соответствии с существующими нормативами и т. д.;
* во-вторых, оценивается кадровый потенциал организации - менеджерский (готовность руководящего состава предприятия к реализации его стратегических и тактических целей) , квалификационный (соответствие уровня знаний и навыков выполняемым профессиональным задачам) , инновационный (готовность к изменениям) , личностный, творческий;
* в-третьих, диагностируется структура формальных и неформальных взаимодействий между сотрудниками, каналы информационного обмена, социально-психологический климат в подразделениях, источники возникновения проблемных, конфликтных ситуаций, альтернативные лидеры и группировки.

1.2 Кадровые процессы как составляющие аудита

Составляющими кадрового аудита являются следующие кадровые процессы.

1) Аудит процессов

Менеджеру по персоналу, проводящему кадровый аудит, важно понять, какие направления деятельности и с какой эффективностью осуществляются в организации.

Следующий этап в проведении кадрового аудита связан с необходимостью формирования прогноза кадрового потенциала, оценкой будущего соответствия кадровых процессов стратегии и целям развития организации.

Для этого разрабатывается система индикаторов и строится механизм мониторинга кадровых процессов.

Среди процессов, существенно влияющих на формирование кадрового потенциала, выделяют следующие:

- процесс профессионального развития;

- процессы внутрифирменной коммуникации;

- процессы управления.

Процесс профессионального развития, в зависимости от технологии, принятой в организации, может проходить по принципиально разным схемам:

- организация может быть заинтересована в специализации своих сотрудников, требуя от них углубления своих знаний и навыков в конкретных направлениях деятельности;

- организация может быть заинтересована в развитии профессионализма персонала, повышении его способности работать в разных областях, умении менять сферу деятельности, работать на стыке нескольких новых направлений, т. е. в развитии универсализма сотрудников;

- негативным полюсом профессионального развития могут стать процессы депрофессионализации, потери профессиональных навыков и профессиональной этики, которые характерны для некоторых сотрудников.

Для того чтобы оценить преобладающие тенденции в области кадровых процессов, рекомендуется проанализировать следующие индикаторы процессов профессионализации:

- преобладание специализации или универсализации;

- баланс между технологичностью и креативностью, т.е. использованием описанных и формализованных способов решения задач или необходимостью выработки новых, творческих решений сложных проблем, не имеющих стандартных вариантов их решений;

- способы взаимодействия различных исполнителей в ходе трудового процесса, которые могут происходить либо на основаниях кооперации, либо на основаниях конкуренции.

Анализ процесса внутрифирменной коммуникации дает возможность оценить характерные для организации схемы общения, области и принципы, лежащие в основе формирования корпоративной культуры и философии фирмы. Для того чтобы охарактеризовать коммуникацию в организации, следует проанализировать:

- схемы передачи информации, существующие технологии и схемы обратной связи, преобладание трансляционных схем или схем партнерского взаимодействия;

- существующие нормы в области внутрифирменной коммуникации, оценить степень его формализованности или спонтанности;

2) Набор персонала

Описание способов распространения информации о потребности в персонале, используемых способов набора. Оценка результативности набора (финансовой и качественной) . Оценка перспективного списка кандидатов на работу, обеспеченности вакансий кандидатами

3) Отбор персонала

Оценка результативности разработанной программы оценочных процедур. Анализ изменений кадрового потенциала организации

4) разработка системы стимулирования

Анализ структуры оплаты труда, доли базовой и премиальной ставок, наличие схем, персонифицирующих выплаты в соответствии с эффективностью. Оценка соответствия разработанных принципов, структуры зарплаты и льгот условиям на рынке труда, производительности и прибыльности организации. Проведение сравнительных исследований, определение эффективной системы вознаграждения

5) Адаптация персонала

Описание используемых процедур адаптации, оценка их эффективности (количество работников, увольняемых в течение полугода, одного года, конфликты в подразделениях новичков) . Описание проблем, возникающих в период адаптации

6) Обучение персонала

Анализ целей и используемых форм обучения. Оценка количества прошедших обучение (по темам) . Анализ процесса сбора и распространения в организации информации о программах обучения. Анализ системы оценки эффективности обучения (выделение параметров оценки: с точки зрения затрат, количества персонала, практической ориентированности программ, фактических результатов, изменения мотивации к труду и социально-психологического климата и т. д.)

7) Оценка трудовой деятельности

Оценка аттестации, периодичности ее проведения, представляемых результатов и решений, принимаемых по результатам аттестации

8) Повышение, понижение, перевод, увольнение

Оценка эффективности используемой системы кадрового мониторинга, адаптация компьютерных методов кадрового мониторинга. Оценка результативности методов планирования карьеры

9) Подготовка руководящих кадров

Анализ и проектирование управленческой деятельности в организации. Оценка управленческого потенциала и определение потребности в подготовке управленческого персонала

10) Мониторинг социально-психологической ситуации и организация коммуникации внутри предприятия

Диагностика кадровых процессов и социально-психологического климата, оценка уровня социальной напряженности в организации. Диагностика организационной культуры, типа управленческой команды, оценка уровня их соответствия другим элементам организации (целям, структуре, технологии, финансам, системе управления, кадровому составу) . Определение потребности в подготовке и реализации программ развития внутриорганизационной коммуникации

- доминирующие темы, по поводу которых разворачивается общение, степень фиксации на предмете деятельности, возможность выхода за рамки непосредственной деятельности и ориентация на удовлетворение интересов партнеров.

Анализ процессов управления организацией позволяет оценить тенденции развития системы управления и позицию персонала по отношению к процедурам принятия управленческих решений.

Проводя организационно-кадровый аудит, менеджер по персоналу должен решить важный вопрос: обладает ли организация достаточным человеческим ресурсом функционирования и изменения, способен ли персонал работать достаточно эффективно и в соответствии с выбранной стратегией? Для этого надо оценить фактический состав персонала, а также особенности самого персонала, наличие профессионально важных качеств и характеристик.

Оценка кадрового состава должна включать:

- оценку укомплектованности кадрового состава в целом и по уровням управления, включая оценку обеспеченности персоналом всего технологического процесса;

- оценку соответствия уровня подготовленности персонала требованиям деятельности;

- анализ структуры кадрового состава в соответствии с требованиями технологии и классификатором должностей;

- анализ структуры кадрового состава по социально-демографическим характеристикам;

- оценку текучести кадров.

Аудит кадрового состава и кадрового потенциала позволяет выявить:

- уровень кадровой обеспеченности и потребность в персонале;

- качественную структуру управленческого персонала (ролевая и психологическая структуры) ;

- потребности в обучении;

- стили управления;

- социально-психологический климат;

- инновационный потенциал;

- основные источники сопротивления изменениям;

* распределение персонала в рамках организации (по уровням иерархии и функциональным направлениям) .

Итак, опыт передовых предприятий показывает, что использование методов, приемов, отработанных и проверенных процедур кадрового аудита весьма существенно помогает в процессе управления персоналом эффективно реализовывать стратегию и миссию организации.

Знание и умение использовать в работе положительные и отрицательные факторы управления персоналом в значительной степени способствуют укреплению социально-психологического климата на предприятии, обеспечивают рост производительности труда, а в конечном итоге повышают рентабельность производства.

2.Аудит РR-коммуникаций

2.1 Сущность коммуникационного аудита и его виды

Коммуникационный аудит – это анализ информационных потоков, циркулирующих в системе внутренних и внешних коммуникаций компании в процессе ее бизнес-деятельности.

Грамотно построенные коммуникации позволяют мотивировать сотрудников, формировать общую атмосферу единения, преодолевать конфликты, создавать отношения сотрудничества, ориентированные на решение общих задач.

Репутация — это нематериальный актив компании, который повышает ее стоимость на рынке, обеспечивает благоприятные условия при поиске партнеров и поставщиков, привлекает большее количество клиентов, помогает в диалоге с регулирующими органами, акционерами, другими группами общественности.

Достаточно поверхностного обзора сайтов консалтинговых фирм, РR агентств, предлагающих коммуникационные услуги, чтобы убедиться – среди специалистов по РR нет "строгого единства" в понимании того, что такое "коммуникационный аудит". Толкований, определений данного термина в сети множество. Вот некоторые из них.

Коммуникационный аудит – это анализ информационных потоков, циркулирующих в системе внутренних и внешних коммуникаций компании в процессе ее бизнес-деятельности.

Коммуникационный аудит – это ситуационный анализ, предполагающий полное и системное изучение всего коммуникативного поведения организации (личности) с целью выявления механизмов формирования и качественного уровня коммуникационных связей.

Коммуникационный аудит – это диагностический инструмент, позволяющий оценить существующие диспропорций между предполагаемыми и реальными отношениями между бизнес-структурой и ее целевыми аудиториями.

Многие фирмы под шапкой "Коммуникационный аудит" на деле предлагают своим клиентам экспертизу внутренних коммуникаций организации, оставляя за пределами рассмотрения диагностику внешних взаимодействий (СМИ, партнеры, клиенты, неформальные каналы коммуникации и др.) .

В последнее время, все чаще в предложениях консалтинговых фирм анализ коммуникаций компании также подразумевает диагностику ее репутации в различных целевых нишах, с дальнейшей разработкой стратегии по управлению репутацией (Reрutatiоn management) .

Сегодня большинство успешно работающих на рынке компаний пришли к пониманию того, что дальнейшее повышение конкурентоспособности, сохранение лидерских позиций на рынке возможно лишь при условии слаженной, эффективной работы системы коммуникаций компании – внутренних и внешних.

Самые известные мировые компании достигли своих высот в первую очередь благодаря тому, что они первыми осознали простую истину: хорошая репутация, сильный бренд, следование философии социально ответственного бизнеса конвертируются в капитал. Эффективные коммуникации — важнейший инструмент формирования позитивной деловой репутации компании.

Коммуникационный аудит дает возможность оценить состояние отношений компании со своими сотрудниками или с внешними целевыми аудиториями; позволяет оценить качество, эффективность использования официальных каналов коммуникации, например, ежегодных отчетов, бюллетеней новостей, пресс-релизов и пр.; часто служит своеобразным репером (точкой отсчета) для оценки эффективности последующих конкретных мероприятий в сфере связей с общественностью.

Кроме того, коммуникационный аудит часто используется для следующих целей:

· оценки текущей РR-деятельности компании;

· сравнительного анализа целей руководства компании и методов коммуникации, с помощью которых осуществляется продвижение этих целей;

· выявления ключевых коммуникационных проблем компании;

· диагностики имиджа и репутации компании;

· разработки общей коммуникационной (информационной) стратегии компании;

· разработки стратегии имиджевого позиционирования и стратегии управления репутацией компании (Reрutatiоn management) .

В соответствии с решаемыми задачами, коммуникационный (информационный) аудит условно можно разделить на следующие виды:

1. текущий информационный аудит эффективности внешних бизнес-коммуникаций компании (внешний коммуникационный аудит) ;

2. текущий аудит внутрикорпоративных коммуникаций и анализ корпоративной культуры (внутренний коммуникационный аудит) ;

3. комплексный коммуникационный аудит для диагностики имиджа и репутации компании в различных целевых аудиториях;

4. итоговый информационный аудит отдельных проектов, программ, акций.

Коммуникационный аудит деятельности компании включает в себя следующие направления работ: ревизия активных каналов коммуникации компании, мониторинг (контент-анализ) СМИ, мониторинг неформальных каналов коммуникаций, SWОT анализ коммуникаций компании, конкурентный коммуникационный анализ, анализ внутрикорпоративных коммуникаций, диагностика корпоративной культуры.

2.2 Аудит внутрикорпоративных коммуникаций

кадровый аудит коммуникация имиджевый репутационный

Экспертиза внутрикорпоративных коммуникаций и корпоративной культуры – составные части коммуникационного аудита компании. Управление внутренними коммуникациями, корпоративной культурой и организационным развитием – все это работает на повышение эффективности бизнеса.

Поэтому каждая компания рано или поздно сталкивается с необходимостью коррекции системы внутренних коммуникаций в соответствии с требованиями времени и логикой развития организационной структуры компании.

Грамотно построенные коммуникации позволяют мотивировать сотрудников, формировать общую атмосферу единения, преодолевать конфликты, создавать отношения сотрудничества, ориентированные на решение общих задач.

Корпоративная культура – это совокупность ценностей, этических и профессиональных, предписывающих определенный стиль поведения во взаимоотношениях работников между собой, а также их отношениях с клиентами, потребителями и деловыми партнерами; корпоративная культура объединяет руководство и кадровое ядро коллектива фирмы (в идеале – руководство и всех сотрудников фирмы) .

В рамках проекта по проведению аудита внутрикорпоративных коммуникаций специалисты по РR обычно решают следующие задачи:

· повышение эффективности корпоративной культуры и управления для скорейшего достижения целей организации;

· разработка и внедрение программ и мероприятий материальной и нематериальной мотивации персонала;

· разработка и реализация программ сопровождения изменений, способствующих преодолению неизбежного сопротивления персонала переменам в компании;

· повышение эффективности внутренних каналов коммуникации, продвижение внутреннего имиджа компании, разъяснение целей и стратегии компании сотрудникам;

· совершенствование внутренних коммуникативных систем.

Основная задача внутренних коммуникативных систем — обеспечить эффективную циркуляцию значимой и необходимой информации внутри организации, своевременное доведение ее до заинтересованных в этом сотрудников.

В число внутренних коммуникативных систем входят: внутренние коммуникационные практики (бюллетени, внутренние СМИ, стратегические документы, рабочие указания, отчеты, деловые совещания и дискуссии) ; системы и традиции внутреннего обучения; системы управления знаниями; управление конфликтами; системы внедрения инноваций; неформальные коммуникации.

2.3 Управление репутацией компании (Reрutatiоn management)

На сегодняшнем конкурентном рынке имидж компании и ее репутация играют все более важную роль в глазах партнеров, инвесторов, клиентов (потребителей) . репутация компании - это гораздо больше, чем выпускаемый ею продукт. Это и действия руководства и сотрудников, и взаимоотношения с партнерами, СМИ, клиентами и прочими заинтересованными группами.

В кризисные периоды именно репутация помогает многим компаниям выстоять и не потерять бизнес. Для грамотного формирования репутации необходимы: оценка деятельности компании и комплексный подход к внешним и внутренним коммуникациям компании.

Несколько лет назад термин "репутационный менеджмент" (Reрutatiоn management) начал теснить на рынке корпоративного консалтинга дискредитировавший себя в политических баталиях РR.

Управление репутацией не исчерпывается формированием имиджа компании, а является экономическим рычагом, определяющим акционерную стоимость компании. Согласно данным последних исследований, сегодня от 40 до 90% акционерной стоимости компании составляет ее репутация.

Репутацию компании можно "посчитать" и точно сказать, сколько она стоит сейчас и сколько может стоить при грамотном управлении. Кстати сказать, такого же подхода в оценке репутации компании придерживается экспертная группа "Восточного проекта".

Таким образом, репутация — это нематериальный актив компании, который повышает ее стоимость на рынке, обеспечивает благоприятные условия при поиске партнеров и поставщиков, привлекает большее количество клиентов, помогает в диалоге с регулирующими органами, акционерами, другими группами общественности. Неотъемлемыми составляющими корпоративной репутации являются эффективные деловые связи, позитивный имидж, сильные позиции в регионах, социальная ответственность в бизнесе.

Задачами, которые решаются в рамках проектов по управлению репутацией компании, являются:

· репутационный аудит компании в ключевых целевых аудиториях (имиджевое позиционирование, набор основных репутационных стереотипов и др.)

· разработка стратегии управления репутацией компании.

· Организация работы системы управления репутацией компании.

· разработка эффективных механизмов взаимодействия с представителями СМИ.

· Диагностика и управление движением информации по неформальным каналам коммуникации.

· Антикризисное управление репутацией компанией и управление репутацией в условиях информационной войны.

· Организация событий, общественно значимых мероприятий, проведение акций в рамках стратегии управления репутацией компании.

· Создание информационного образа компании и бренда.

3. Проведение аудита в Рublic Relatiоns

3.1 Цели, методы и виды исследований в Рublic Relatiоns

Исследования в Рublic Relatiоns призваны, во-первых, предоставить максимум информации для проведения РR-кампании, и во-вторых, разработать механизмы детальной оценки достигнутых в ходе РR-кампании результатов. Более подробно эти цели можно сформулировать следующим образом:

Сбор базы данных о том, каково отношение различных целевых аудиторий к организации, ее деятельности, товарам и услугам. Это базовое исследование должно включать:

- определение иерархии целевых аудиторий по их важности и значению для организации (выяснение, с какими трудностями, связанными с ее деятельностью и производимыми товарами и услугами, может столкнуться организация);

- выделение важных существующих и потенциальных проблем в области РR.

Оценка изменений отношения людей к организации после проведенной РR-кампании для проверки ее эффективности. Такие изменения могут проявляться в улучшении репутации организации, принятии целевой аудиторией ее точки зрения на происходящие события или просто в повышении продаж товаров и услуг.

Анализ уже имеющихся данных по различным проблемам с целью выявления скрытых тенденций, точек зрения, мотивов поведения, которые могут оказать серьезное влияние на развитие организации в будущем.

Исследование в Рublic Relatiоns должно быть не только описательным, например выяснение уровня известности торговой марки в различных целевых аудиториях. Оно должно объяснять мотивы поведения людей и их оценок происходящих событий. Ориентация на эти данные сделает РR-деятельность предельно конкретной и нацеленной на реальные результаты.

3.2 Методы и средства исследования в Рublic Relatiоns

Стандартные средства исследований в РR (анкетные опросы, личные интервью, фокус-группы, мониторинг СМИ, коммуникационный аудит и др.) имеют свои особенности, но всех их объединяют следующие общие требования:

Исследование должно быть нацелено на определенную аудиторию. Например, опрос всего населения страны по проблеме улучшения инвестиционного климата вряд ли поможет организации выявить мотивы поведения крупных инвесторов, принимающих решения о солидных капиталовложениях.

Средство исследования должно обеспечить получение информации, соответствующей изучаемой теме. В случае с проблемой привлечения инвестиций идеальным средством исследования мнений инвесторов станет, например, экспертный опрос.

Результаты исследования не должны использоваться в качестве лишнего доказательства собственного видения проблем в области РR и своего плана РR-кампании. Они являются объективной исследовательской информацией.

Какими бы ни были цели исследования, в распоряжении РR-специалистов имеется несколько основных методов:

- кабинетные исследования (контент-анализ СМИ, работа со статистическими справочниками, изучение уже проведенных исследований и др.) ;

- полевые исследования (анкетные опросы, личные интервью, фокус-группы и др.) ;

- коммуникационный аудит (работа по выяснению диспропорций между предполагаемыми и реальными отношениями между организацией и ее целевыми аудиториями) .

Коммуникационный аудит. Еще одним важным видом исследований в Рublic Relatiоns является коммуникационный аудит. Он призван помочь РR-менеджеру более четко соотнести между собой действия руководства и их цели, с одной стороны, и методы коммуникации, с помощью которых осуществляется промоушн этих действий и целей, с другой.

Коммуникационный аудит в основном используется для следующих целей: анализ отношений компании с ее целевыми аудиториями, клиентами, служащими; оценка читаемости основных средств коммуникации, например годового отчета или пресс-релиза. Он также часто устанавливает критерии оценки будущей РR-деятельности.

Коммуникационный аудит в основном используют для получения информации о том, как решить следующие проблемы:

- затор информационных потоков;

- ненахождение общего языка со служащими;

- неровные коммуникационные усилия;

- противоречивость имеющейся у общественности информации о компании.

Для проведения эффективного коммуникационного аудита необходимо, чтобы тот, кто его проводит, был знаком с целевой аудиторией, понимал ее отношение к компании или организации, был осведомлен о ее нуждах и заботах.

3.3 Виды и процесс проведения репутационного аудита

Репутационный аудит включает в себя:

- расширенное исследование восприятия компании-клиента средствами массовой информации и целевыми аудиториями с использованием методологии контент-анализа эффективности коммуникаций, а также экспертных опросов и фокус-групп;

- разработка коммуникационной программы:

- программа коммуникационных мероприятий под конкретные задачи, ограниченная во времени и содержащая четкий инструментарий;

- . разработка коммуникационной стратегии:

- широкомасштабная и долгосрочная стратегия достижения главнейших коммуникационных целей клиента в рамках его РR-потребностей;

- Психологический портрет:

* совокупность характерологических, темпераментологических особенностей, индивидуальных личностных свойств и характеристик человека на основе анализа текстов и их последующей экспертной оценки.

Репутационный аудит компании позволяет:

* Получить общую картину восприятия компании внутренними и внешними целевыми аудиториями;
* Определить уровень влиятельности и известности компании, уровень интереса и доверия к ней;
* Определить образ компании, сформированный средствами массовой информации;
* Установить позитивные и негативные моменты в репутации компании;
* Выявить коммуникационные разрывы между компанией и целевыми аудиториями и оценить пробелы в позиционировании компании;
* Получить информацию для стратегического планирования и управления коммуникациями.

Для решения указанных задач проводится контент-анализ материалов СМИ, фокус-группы, экспертные интервью с представителями власти, силовых структур, бизнеса, СМИ, акционерами, партнерами, членами общественных и политических организаций, профессиональных ассоциаций. На основе полученных результатов мы формируем развернутые аналитические отчеты и вырабатываем рекомендации по организации работы с целевыми аудиториями и внутрикорпоративной политике компании.

По выбору клиента проводится внешний, внутренний репутационный аудит или исследование репутации конкретного лица: руководителя компании, представителей топ-менеджмента.

Внешний репутационный аудит:

* Анализ степени представленности компании в средствах массовой информации;
* Оценка образа компании, сформированного средствами массовой информации;
* Оценка степени информированности целевых аудиторий о деятельности компании и определение основных каналов этого информирования;
* Определение степени удовлетворенности целевых аудиторий качеством услуг, оказываемых компанией;
* Оценка степени понимания целевыми аудиториями целей и задач компании;
* Определение степени осведомленности и оценки целевыми аудиториями социальной активности компании.

Внутренний репутационный аудит:

* Определение степени понимания сотрудниками целей и задач компании;
* Определение степени осведомленности и оценки сотрудниками деятельности компании;
* Оценка сотрудниками внутренней информационной политики компании;
* Оценка сотрудниками внутрикорпоративного климата;
* Определение степени удовлетворенности сотрудников условиями труда;
* Анализ отношения сотрудников к руководству компании, составление рейтингов популярности руководства компании;
* Выявление неформальных лидеров коллектива;
* Выявление основных проблем, возникающих в процессе адаптации новых сотрудников.

Репутационный аудит персоны:

* Анализ степени представленности персоны в средствах массовой информации.
* Оценка имиджа данной персоны в средствах массовой информации.
* Оценка степени информированности разных целевых аудиторий (власть, бизнес, др.) об имидже и деятельности указанной персоны.
* Выявление специфики и особенностей восприятия имиджа персоны разными целевыми аудиториями;
* Оценка целевыми аудиториями образа данного лица как руководителя;
* Оценка места, роли и значимости персоны в экономической и политической жизни региона.
* Оценка взаимоотношений персоны с представителями органов власти и бизнеса.
* Оценка личностных качеств персоны (характер, манера поведения и общения, стиль речи, внешний вид) .
* Анализ факторов риска для имиджа и репутации персоны.

Заключение

Кадровый аудит - независимая (внешняя) оценка кадрового ресурса предприятия. Он может являться как составной частью оценки системы управления в целом (локальный аудит кадров) , так и самостоятельной процедурой, направленной на оценку системы управления персоналом, оценку кадров. В зависимости от конкретных потребностей организации кадровый аудит может осуществляться как в расширенном варианте ("максимальном") - необходимом для разработки рекомендаций по оптимизации системы управления человеческими ресурсами, для решения стратегических задач, так и в сокращенном ("минимальном") - достаточном для характеристики кадрового состава, для решения оперативных, локальных задач.

Кадровый аудит обладает особыми возможностями и средствами, которые позволяют обнаружить слабые звенья в управлении персоналом, объективно оценить кадровый потенциал и эффективность его использования.

Аудит РR-коммуникаций является новым, набирающим свои обороты процессом.

Самые известные мировые компании достигли своих высот в первую очередь благодаря тому, что они первыми осознали простую истину: хорошая репутация, сильный бренд, следование философии социально ответственного бизнеса конвертируются в капитал. Эффективные коммуникации — важнейший инструмент формирования позитивной деловой репутации компании.

Список литературы

1. Алешина И.В. Паблик рилейшнз для менеджеров. Курс лекций.—М.: ИКФ "ЭКМОС", 2002.
2. Базаров Т.Ю. Управление персоналом,2002.
3. Бодуан Ж.-П. Управление имиджем компании. Паблик рилейшнз: предмет и мастерство.- М., 1999.
4. Внутренний коммуникационный аудит, журнал "Управление человеческим потенциалом"№ 1,2007
5. Даулинг Г. Репутация фирмы: создание, управление и оценка эффективности.- М., 2002.
6. Кастельс Мануэль. Информационная эпоха.—М., 2000.
7. Капферер Ж.-Н. Торговые марки: испытание практикой. Новые реальности совремнного брэндинга.- М., 2001
8. Королько В.Г. Основы паблик рилейшнз. М., "Рефл-бук", К.: "Ваклер" – 2000.
9. Конецкая В.П. Социология коммуникаций.—М., 1997.
10. Новакова О., Данильчева Д. Основные принципы и стандарты оцеки эффективности РR-технологий,2004.
11. Ольшевский А. "Антикризисный РR и консалтинг" - СПб.: Издательский дом "Питер", 2003
12. Олейник И.В., Лапшов А.Б. "Плюс/Минус" Репутация. Российский опыт репутационного менеджмента.—М., 2003.
13. Одегов Ю.Г., Никонова Т.В. "Аудит и контроллинг персонала",2001г.
14. Почепцов Г. "Коммуникативные технологии двадцатого века" – М.: Издательство "Рефл-бук", 2000.
15. Сайтэл Фр. Современный паблик рилейшнз. –М., 2002.
16. Статья "Пятна на солнце",автор Татьяна Здобнова, "Компания",Москва,2007.