



# **Аудит и контроллинг персонала организации**

Девятковская И.В., к.психол.н.,  
доцент, доцент кафедры  
акмеологии и менеджмента

# **Тема 10. Практическая работа аудитора по персоналу: Аудит коммуникаций (коммуникационный аудит)**

## **1. Основные направления аудита коммуникаций в организации**

**Аудит персонала** – это система консультационной поддержки, аналитической оценки и независимой экспертизы эффективности деятельности организации по управлению персоналом и регулированию социально-трудовых отношений.

**Аудит коммуникаций** – это систематическое документирование коммуникаций организации с целью уяснения того, каким образом она взаимодействует с общественностью.

**Процесс аудита коммуникаций** - полный анализ коммуникаций организации – внутренних и/или внешних, - с целью создания картины коммуникационных потребностей, политики, практики и возможностей для получения данных, которые позволяли бы высшему руководству принимать осознанные, экономически оправданные решения относительно дальнейших целей коммуникаций организации. (С.Катлип, А.Сентер, Г. Брум).

В соответствии с моделью открытых систем специалисты выполняют аудит, чтобы подробно выяснить, как, по

Аудит позволяет лицам, ответственным за принятие решений в организации, получить четкую картину происходящего, а также дает им основу для принятия решений о внесении изменений в этой области.

Одной из задач коммуникационного аудита является выявление каналов коммуникации, которые были бы наименее затратными и экономически оправданными для деятельности компании.

## Коммуникационный аудит позволяет:

- оценить состояние отношений компании с целевыми аудиториями;
- оценить качество, эффективность использования каналов коммуникации;
- часто служит точкой отсчета для оценки эффективности последующих конкретных мероприятий в сфере связей с общественностью.

Еще на этапе планирования рекламных, PR-кампаний, а затем уже на этапе их осуществления и после него, коммуникационный аудит дает возможность предотвратить нежелательные результаты, ибо иногда ошибки исполнителей сводят все усилия к нулю.

## Выделяют

- коммуникационный аудит (аудит эффективности внешних коммуникаций компании) и аудит системы внутренних коммуникаций компании (аудит внутрикорпоративных коммуникаций).

- **Коммуникационный аудит** - базовое исследование направленной вовне PR-деятельности компании-клиента с использованием методологии контент-анализа эффективности коммуникаций. Средствами внешних коммуникаций компании являются каналы связи, посредством которых компания разговаривает и доносит информацию до внешних целевых групп.
- **Аудит внутрикорпоративных коммуникаций** - оценка уровня развития корпоративной культуры и эффективности внутренних каналов коммуникаций компании-клиента. Средствами внутренних коммуникаций компании являются каналы связи, посредством которых компания общается и взаимодействует с внутренними целевыми группами (прежде всего различными группами персонала).

## **И.М.Дзялошинский выделяет цели аудита внешних коммуникаций компании:**

1. Получить информацию для стратегического планирования и управления коммуникациями.
2. Выявить и описать существующий образ компании в представлении внешних целевых аудиторий.
3. Определить «профиль репутации» компании – описать основные составляющие характеристики ее деловой репутации, определяющие отношение различных целевых групп.
4. Выявить сильные и слабые стороны – репутационные активы и пассивы компании.
5. Выработать рекомендации по имиджевому позиционированию и управлению репутацией в целевых группах.

## **Цели программы эффективности средств внутренних коммуникаций (ВК) по И.М.Дзялошинскому следующие:**

1. Изучить особенности восприятия различных средств ВК персоналом компании.
2. Получить обратную связь от сотрудников по поводу содержания получаемой информации и каналов ее распространения.
3. Описать образ компании, который создается средствами ВК. Оценить насколько хорошо компания говорит и слушает сотрудников. Получить описание атмосферы в компании.

Определить репутационный капитал компании, по мнению И. М. Дзялошинского, можно по следующим параметрам с учетом различий и особенностей восприятия в целевых группах:

1. Известность компании.
2. Степень и структура известности.
3. Пассивная и активная известность.
4. Известность бизнес-направлений, брендов и перечня компаний, находящихся под управлением корпорации.
5. Наиболее запомнившиеся информационные поводы, связанные с компанией.
6. Источники получения информации о компании.
7. Медиа-предпочтения экспертов.
8. Сравнение с основными параметрами известности конкурентов.

В качестве целевых групп выступают: общественность, СМИ, властные органы, торговая сеть, дилеры, потребители, профессиональное сообщество, акционеры, партнеры, общественность.

Для проведения аудита внешних коммуникаций компании предлагает исследовать следующие параметры: образ самой корпорации, ее руководства, изменения, конкурентность и соответствие.

## **Образ корпорации:**

1. Профиль репутации компании – выраженность различных факторов в репутации компании, по оценкам представителей целевых групп.
2. Сильные и слабые стороны репутации компании – пассивы и активы.
3. Сравнение с основными характеристиками образа конкурентов.
4. Образ руководства корпорации:
5. Степень персональной известности руководства компании.
6. Профиль репутации руководства компании – выраженность различных факторов в репутации компании, по оценкам представителей целевых групп.
7. Сильные и слабые стороны репутации руководства компании – пассивы и активы.
8. Сравнение с основными параметрами персональной известности руководства компаний-конкурентов.

## **Изменения:**

- Сравнение актуального образа компании с данными предыдущих исследований.
- Основные виды качественных изменений, наметившиеся тенденции.

## **Конкурентность:**

- Сравнение ключевых параметров имиджевого позиционирования компании-заказчика и основных конкурентов.
- Эффективность существующей репутации с точки зрения образа инвестиционной привлекательности.

## **Соответствие:**

- Сравнение факторов актуального имиджа и параметров стратегического репутационного позиционирования корпорации.

После аудита внешних коммуникаций компании для получения комплексной картины имиджа следует провести аудит внутрикорпоративных коммуникаций.

И.М.Дзялошинский здесь делает упор на исследовании различных средств получения информации сотрудниками компании, на отслеживании обратной связи от них.

Развитые внутрикорпоративные отношения – показатель высокой корпоративной культуры и позитивного внутреннего имиджа организации.

Под аудитом коммуникаций В.Ляпоров подразумевает «инспекцию» сложившихся внешних связей компании, начиная от рекламы и заканчивая работой пресс-секретаря.

Спектр работ по аудиту коммуникаций:

- Анализ собственной маркетинговой деятельности, в том числе ретроспективный, по направлениям.
- Реклама - в том числе, если фирма работает с агентством, стоит понять особенности работы этого агентства.
- Связи с общественностью, в том числе - оперативность работы пресс-служба или пресс-секретаря.
- Мероприятия, в том числе - участие в отраслевых и профессиональных выставках, конференциях.
- Анализ маркетинговых действий конкурентов по тем же направлениям, сравнительный анализ собственного и конкурирующего маркетинга.

Все это позволяет выделить сильные и слабые стороны в системе внешних связей, оценить перспективность собственной стратегии маркетинга и стратегии конкурентов.

Аудит коммуникаций актуален не только для крупного бизнеса, в маркетинговой, рекламной и PR-службах которого занят не один десяток людей.

В средней компании точное знание плюсов и минусов внешних коммуникаций не менее важно для успешного развития.

Коммуникационный аудит помогает получить полную и объективную информацию о текущем состоянии имиджа для построения эффективных коммуникаций компании с ее общественностью, для принятия оптимальной стратегии ведения бизнеса, а также для выработки экономически оправданных решений со стороны руководства относительно дальнейших целей коммуникаций организации.

В условиях экономического кризиса это особенно актуально.

Таким образом, результаты коммуникационного аудита могут стать отправной точкой для коррекции существующего имиджа.

Проводя различного рода коммуникации с внешней или внутренней аудиторией, руководство компании может столкнуться с непониманием и негативными отзывами в свой адрес со стороны целевых групп. Но если своевременно отслеживать общественное мнение, то, формулируя проблемы, можно найти способы исправить ситуацию и построить востребованный имидж.

## **Задание: Аудит коммуникаций**

1. Провести аудит коммуникаций в вашей организации.
2. Рассчитать количественные показатели и их качественную интерпретацию.
3. Проанализировать полученные результаты с точки зрения из влияния (взаимосвязи) на:
  - а) деятельность организации в целом;
  - б) систему управления персоналом;
  - в) кадровый процесс и проблему ВКР.