

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Амурский государственный университет

Т.С. Еремеева, Н.А. Кора.

**БРЕНДИНГ И ОЦЕНКА РАБОТЫ
ПЕРСОНАЛА В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
СОЦИАЛЬНОЙ СЛУЖБЫ**

Учебное пособие

Благовещенск 2022

ББК 65.27

Е 70

*Печатается по решению
редакционно-издательского совета
факультета социальных наук
Амурского государственного
университета*

Еремеева Т. С.

Брендинг и оценка работы персонала в деятельности социальной службы:
учеб. пособие / Т. С. Еремеева, Н. А. Кора; Амур. гос. ун-т, Фак. соц. наук –
Благовещенск: АмГУ, 2022. – 135 с.

Предназначено для магистрантов и студентов, обучающихся по направлениям подготовки «Психология» и «Социальная работа», а также аспирантам и специалистам различных образовательных учреждений.

Рецензенты:

Ю.В. Бадалян, канд.псих.наук, доцент амурского государственного университета;

Н.Ю. Щека, канд. социол. наук, доцент Амурского государственного университета

Материалы печатаются в авторской редакции

@ Амурский государственный университет, 2022

@ Еремеева Т.С., 2022

@ Кора Н.А., 2022

СОДЕРЖАНИЕ

Введение

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ БРЕНДИНГА

- 1.1. Сущность, содержание и основные характеристики бренда
- 1.2. История брендинга
- 1.3. Понятие брендинга
- 1.4. Основные виды брендинга
- 1.5. Профессиональный брендинг и его особенности

Контрольные вопросы и задания по разделу 1

2. ТАКТИКИ И СТРАТЕГИИ ПЕРСОНАЛЬНОГО БРЕНДИНГА ПРОФЕССИОНАЛА

- 2.1. Персональный брендинг профессионала
- 2.2. Этапы создания персонального бренда профессионала
- 2.3. Тактико-стратегические особенности формирования и развития персонального бренда профессионала

Контрольные вопросы и задания по разделу 2

3. МЕТОДИКА ОЦЕНКИ РАБОТЫ ПЕРСОНАЛА

- 3.1. Подходы к оценке персонала
- 3.2. Методы оценки компетенций персонала
- 3.3. Методы оценки результативности работы персонала
- 3.4. Этапы проведения оценки работы персонала
- 3.5. Оценки и погрешности при оценке работы персонала

Контрольные вопросы и задания по разделу 3

4. БРЕНДИНГ И ОЦЕНКА РАБОТЫ ПЕРСОНАЛА В СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЕ

- 4.1. Брендинг в социальной сфере
- 4.2. Оценка работы персонала в социальной сфере

Контрольные вопросы и задания по разделу 4

5. Методические указания и рекомендации для обучающихся

5.1. Методические указания по изучению дисциплины

5.2. Методические рекомендации (указания) к практическим занятиям

5.3. Методические указания для самостоятельной работы студентов

Библиографический список

Приложения

Введение

Тема брендинга и оценки работы персонала достаточно нова для современного российского сообщества, ее фундаментальная теоретическая основа и технологические алгоритмы лишь формируются, а научная и учебно-методическая литература, раскрывающая понятие и процесс брендинга, практически отсутствует. Можно констатировать, что данное направление в науке пребывает в процессе становления и уточнения определений, лишь обозначая возможности применения брендов и процедур брендинга вне PR-акций, избирательных кампаний и экономических исследований. И теоретики, и практические работники постепенно пришли к выводу, что существует потенциальная возможность использования имеющихся наработок для популяризации отдельных направлений профессиональной деятельности, а также, что еще более предпочтительно для отдельных граждан – для продвижения себя как профессионала в ходе построения карьеры, продвижения по службе, формирования кадровых резервов организаций и пр.

Персонал или, как принято называть в профессиональной сфере – человеческие (трудовые) ресурсы – это одна из наисложнейших областей управления. Известно, что успех в конкурентной борьбе обеспечивают квалифицированные высококвалифицированные специалисты, профессионалы своего дела. Но их не так много, и те организации, которые нацелены на развитие и лидерство, ведут непримиримую войну за этих работников. Такой специалист в условиях финансовой нестабильности в экономике становится еще более востребованным, т.к. именно с помощью настоящих профессионалов, умеющих в стрессовых условиях придумывать эффективные решения, организации смогут удержать (или даже повысить) свое положение на рынке. Потому борьба за эффективный персонал становится основной проблемой руководителя любой организации.

Ранее эффективность деятельности служб управления персоналом рассматривалась дифференцированно. То есть отдельно по каждому мероприятию – по подбору персонала, обучению и т.д. Теперь же появляется один-

единственный, но состоящий из множества составляющих показатель: «Лояльность персонала работодателю» и инструмент ее достижения – брендинг. Причем, под лояльностью подразумевается не только желание сотрудника работать на данном конкретном предприятии, но и стремление содействовать его благополучию – работать с полной самоотдачей, обучаясь и развиваясь и тем самым повышая свою производительность труда.

Чтобы вывести профессиональную деятельность на новый уровень, рассказать аудитории о своих потенциалах, выгодных отличиях от конкурентов, – как раз и необходимо начинать с правильного брендинга.

Материал, представленный в учебном пособии, может быть использован в рамках изучения дисциплин «Брендинг в профессиональной деятельности» и «Методика оценки работы персонала социальной службы», а также аналогичных дисциплин учебного плана.

Учебная дисциплина **«Брендинг в профессиональной деятельности»** предназначена для формирования у студентов знаний, которые необходимы для понимания сущности брендинга, а также овладение методиками управления личным брендом, навыками системного анализа оценки стоимости бренда и технологиями разработки бренда, вывода на рынок бренда профессиональных услуг.

Содержание дисциплины **«Методика оценки работы персонала социальной службы»** расширяет научный кругозор магистрантов, способствует выработке правильного отношения к методике оценки социальной работы, дает ясное представление о сущности и содержании эффективности социально-ориентированной деятельности, обусловленности применения методики оценки эффективности социальной работы социально-экономической, политической структурой общества.

В данном учебном пособии особое внимание уделяется современным маркетинговым концепциям управления брендами в профессиональной социальной сфере, системам информационного обеспечения коммуникаций, принципам разработки стратегий и программ брендинга в условиях российской

действительности, применения оптимальной методики оценки эффективности практической работы в социальной сфере, а также изучению практических возможностей создания положительного имиджа работодателя и работника с учетом позитивного опыта зарубежных стран в подготовке специалистов в сферах деятельности «человек-человек».

РАЗДЕЛ 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ БРЕНДИНГА

1.1 Сущность, содержание и основные характеристики бренда

В последние годы в обиход современного человека прочно вошло слово «бренд» (или «брэнд», вариант написания определяется лишь вопросом предпочтений), отождествляясь в основном с успешными марками, фирмами, образами кампаний.

По сути, бренд – достаточно абстрактное понятие, и каждый пользователь вносит в него собственное содержание. Многочисленные версии ассоциируют происхождение слова «бренд» едва ли не с древними источниками, однако широкое распространение термин впервые получил, пожалуй, лишь на Диком Западе. Тогда «brand» означал клеймо, выжигаемое для дальнейшей идентификации принадлежности скота. Более широкий смысл слово приобрело несколько позже.

Часто бренд отождествляется с такими понятиями, как «товарный знак» и/или «торговая марка», благодаря чему чаще всего этот термин используется именно в экономической и маркетинговой сфере: важнейшим достижением успеха в профессиональной деятельности производителя (товаров, услуг) давно уже считается способность сформировать у потребителя положительное отношение к своему товару, торговой марке, компании в целом, придать яркие индивидуальные черты (рис. 1)

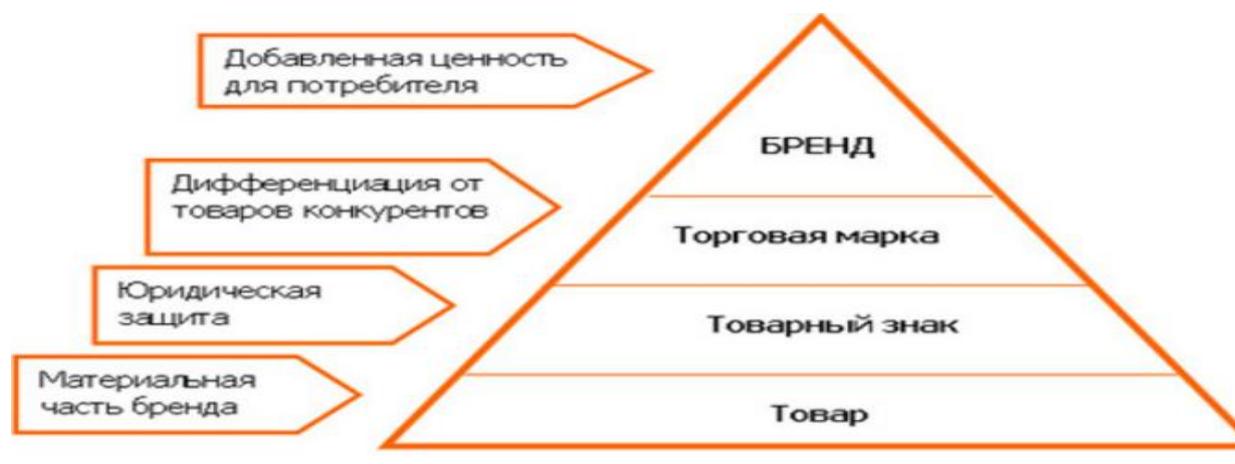


Рисунок 1 – Категория бренда в ряду однопорядковых понятий

Существует два наиболее распространенных подхода к определению

бренда, раскрывающие его основные черты и элементы:

– это поставленная задача и соответствующие ей индивидуальные атрибуты: название, логотип и другие визуальные элементы (шрифты, дизайн, цветовые схемы и символы), позволяющие выделить компанию или продукт по сравнению с конкурентами;

– это образ, имидж, репутация компании, продукта или услуги в глазах клиентов, партнёров, общественности.

Пирамида бренда (рис. 2) объединяет всю информацию, которая влияет на формирование сути бренда: рыночная ситуация, характер целевой аудитории, потребительский инсайт, рациональные и эмоциональные обещания бренда, её ценности.

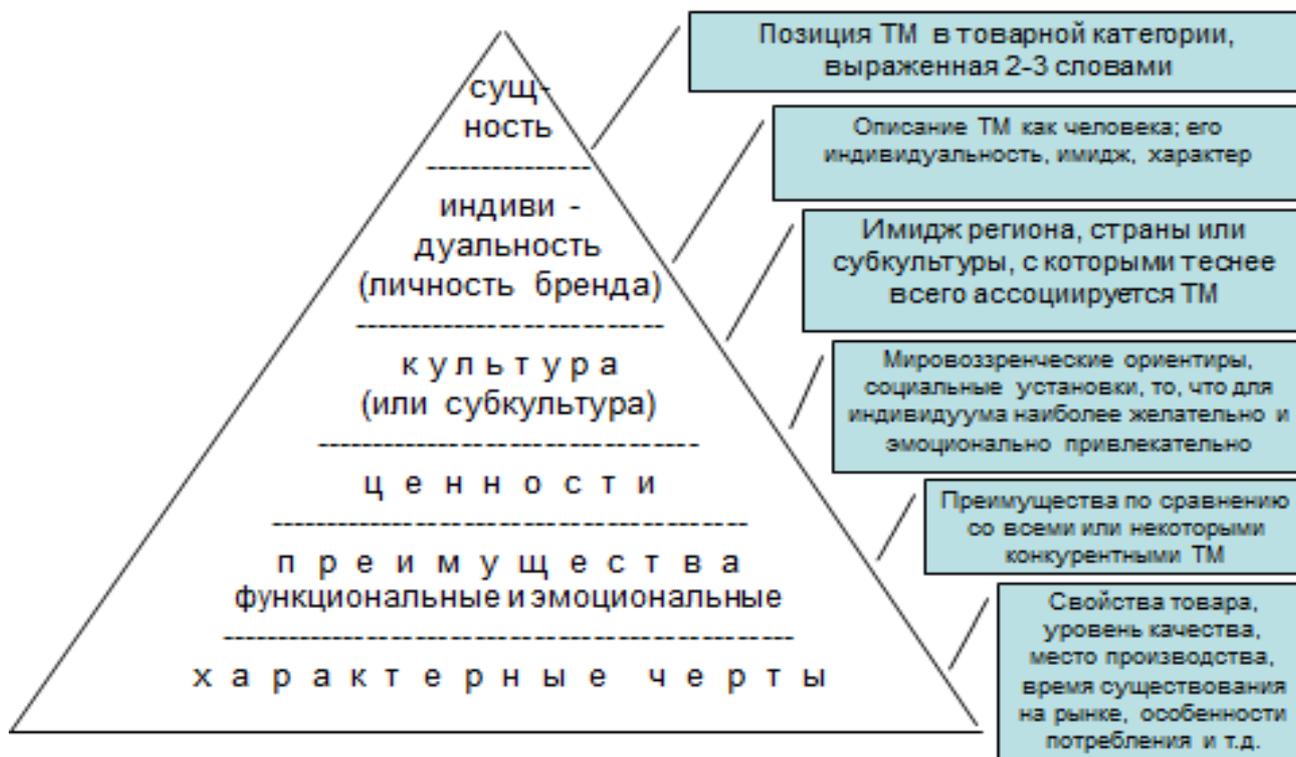


Рисунок 2 – Классический вариант пирамиды бренда (ТМ – торговая марка)

Анализируя пирамиду бренда, исследователь принимает во внимание следующие сущностные характеристики этого явления: собственно суть, проявление бренда; характер бренда и его направленность на целевую аудиторию; ценности бренда для производителя и потребителя товара или услуги; функци-

ональные и эмоциональные преимущества данного бренда; внешние атрибуты (запоминающийся образ) бренда и т.п. В основе бренда находятся ассоциации, стереотипы и ценности, его цель – максимально точное удовлетворение ожиданий и предпочтений потребителя. Маркетологи выделяют *четыре уровня качества бренда*:

1) назначение или функциональное качество – способность товара, являющегося основой бренда выполнять свои функции, назначение в соответствии с установленными в обществе стандартами;

2) ценность или индивидуальное качество – показывает, насколько бренд совпадает с ценностными установками, мировоззрением потребителей;

3) уважение или социальное качество – позиционирование бренда, которое позволяет потребителям ощутить принадлежность к определенному социальному классу, получить одобрение и признание;

4) обещание или коммуникативное качество – способность бренда на основе трех вышеперечисленных качеств устанавливать связь с потребителями, поддерживая у них интерес и вызывая доверие.

В то же время следует иметь в виду, что бренд – это не вещь, продукт, компания или организация. Бренды не существуют в реальном мире – это ментальные конструкции (мысли + эмоции). Бренд лучше всего описать как сумму всего опыта человека, его восприятие вещи, продукта или организации. Бренд – понятие, существующее у нас в голове. Бренды не существуют без людей. Именно наше восприятие делает что-то или кого-то брендом.

Бренд узнаваем, бренд сам по себе служит стимулом для покупки того или иного товара и сам по себе является источником роста доходов владельца. Однако именно поэтому он требует постоянного вложения финансовых или иных ресурсов, постоянного напоминания целевой аудитории о его существовании.

Бренд – это восприятие, причина для выбора. Продукты делаются на заводах. Бренды создаются в умах у людей. Брендинг – это как раз процесс управления восприятием людей, процесс его изменения от текущего – к желаемому.

тому. Для всех целевых аудиторий – инвесторов, населения, бизнеса и так далее. Бренд – это уникальное, неповторимое, единственное и продающее имя фирмы, которое укрепилось в сознании людей, имеет хорошую репутацию и заставляет покупателя выбирать именно этот продукт. Наличие бренда гарантирует продавцу, производителю, что товар, обладая примерно равными или даже более низкими показателями в сравнении с конкурентами, будет покупаться чаще, чем у конкурентов.

Согласно определению Американской маркетинговой ассоциации, *бренд* – название, слово, выражение, знак, символ или дизайнерское решение, или их комбинация в целях обозначения товаров и услуг конкретного продавца или группы продавцов для отличия их от конкурентов.

Необходимо различать правовой и психологический подход к пониманию бренда. С правовой точки зрения рассматривается только товарный знак, обозначающий производителя продукта и подлежащий правовой защите. С точки зрения потребительской психологии (consumer research) речь идёт о бренде как об информации, сохранённой в памяти потребителей. Самое «узаконенное» определение бренда принадлежит Американской Ассоциации Маркетинга (англ. American Marketing Association): «имя, термин, знак, символ или дизайн, или комбинация всего этого, предназначенные для идентификации товаров или услуг одного продавца или группы продавцов, а также для отличия товаров или услуг от товаров или услуг конкурентов».

Существует огромное количество классификаций брендов. Одной из самых распространённых является типология американских ученых, которые различают следующие виды брендов (рис. 3).

Выбор разновидности бренда и стратегии его продвижения зависит от целей и возможностей производителя. Однако неоспоримым является тот факт, что наличие бренда помогает клиенту отличить понравившуюся продукцию от товара конкурентов, стимулирует продажи, способствует формированию лояльности, облегчает развитие новых отраслей и категорий товара/услуги.



Рисунок 3 – Классификация видов брендов

По системе Brand Vision выделяются следующие типы брендов:

power – бренд как способ решения проблемы;

community – бренд как часть мира, к которому хочется принадлежать;

explore – бренд как инструмент развития и достижения успеха;

identity – бренд как средство выражения себя.

В модели Brand Essence есть такой уровень, как личность бренда, который можно расшифровать как те характеристики бренда который присущи ему как личности. Для этого даже есть специальная классификация – *классификация эмоциональных характеристик бренда по Дэвиду Аакеру*:

sincerity – семейный, теплый, заботливый;

excitement – инновационный, модный;

competence – надежный, успешный;

sophistication – обаятельный, эффектный;

ruggedness – активный, крепкий, суровый.

Эту классификацию стоит использовать больше на тактическом уровне, чтобы не потерять фокус характеристик создаваемого бренда с точки зрения

ценностей и потребностей конкретной целевой группы потребителей товара или услуги.

В этом аспекте выделяют также следующие типы брендов.

Бренд премиум-класса – цена продукта выше средней по товарной категории.

Бренд эконом-класса ориентирован на сегмент рынка с большим ценовым разбросом.

«Бренд-боец» (Fighting Brand) – бренд, продаваемый с минимальными рекламными затратами. Создается для конкуренции с дешевыми частными марками (см. ниже) и небрендированными товарами.

Частная марка (бренд магазина, «белый бренд» (white label) или own-brand) – бренд розничного торговца (например, пельмени «Перекресток» или сорочки Marks & Spencer).

Семейный бренд – одноименные продукты близких категорий (например, зубные щетки и пасты Colgate).

Лицензия на бренд – передача прав на использование бренда другому производителю.

Совместный брендинг – объединенные маркетинговые усилия двух или более производителей (пример – Nike iPod).

Корпоративный бренд – брендом является название компании.

Бренд работодателя – образ компании в глазах потенциальных работников. В крупных компаниях бренд работодателя органически включен в общую бренд-концепцию для потребителей.

В современных условиях на рынке очень важна политика брендинга. Нужно хорошо разбираться в концепциях создания бренда фирмы. В этом состоит залог успеха всей компании. Расширение бренда – использование уже существующего бренда для вывода на рынок нового продукта или товарной линейки.

Если говорить об американских маркетологах, то они выделяют следующие виды бренда:

- 1) бренд с расширением;
- 2) зонтичный бренд;
- 3) лайн-бренд;
- 4) бренд для каждого наименования продукции.

Процесс создания бренда вполне материален. По мнению руководителей крупного американского рекламного агентства JVT, удачный бренд является суммой трех необходимых слагаемых:

- 1) чувственных, физических ощущений (как бренд воспринимается органами чувств человека, как он выглядит, пахнет и т.д.);
- 2) рациональных (а именно: что бренд содержит в себе, принципы его функционирования);
- 3) эмоциональных (вызываемых брендом ассоциаций, психологических ощущений при пользовании им).

Сложив все эти составляющие, в результате мы получаем ни что иное, как некую «личность». Ведь и те люди, с которыми мы общаемся каждый день, также могут быть описаны с помощью физических, рациональных и эмоциональных составляющих. И удачный бренд обязательно включает в себя эти компоненты, вызывая определенные ощущения у потребителя.

В сфере социальных услуг наблюдается тенденция создания конкурентной среды. Это соперничество, борьба за достижение лучших результатов на каком-либо поприще. В современных условиях работник (учитель, социальный работник, психолог, социальный педагог и др.) должен задуматься о своей успешности и конкурентоспособности. Конкурентоспособный специалист – это такой работник, который обеспечивает устойчивый уровень качества социальных услуг, не имеет проблем с работодателем, чье имя «на слуху», у кого стремятся учиться, кто выдерживает конкурс.

В переходе к рыночным отношениям неизбежно должно произойти изменение личностной позиции специалиста – от статуса наемного государственного служащего, до позиции самостоятельного профессионала, активного субъекта на рынке, например, социальных (образовательных, медицинских и др.)

услуг, способного наилучшим образом распоряжаться своим интеллектуальным капиталом – своей профессиональной, научно-профессиональной квалификацией и находить наиболее выгодные сферы его применения. Так, нововведения в разнообразных сферах нашей жизни ставят специалистов в ситуацию необходимости качественного изменения профессиональных компетентностей, необходимости в личностном позиционировании.

Бесспорным становится тот факт, что персональный брендинг является инструментом профессиональной успешности специалиста в любой сфере профессиональной деятельности, в том числе и в социальной сфере.

В настоящее время в научной литературе употребляется несколько родственных понятий в области профессионального брендинга. Рассмотрим сущность основных из них.

1.2 История брендинга

Термин «бренд» пришел из древненорвежского языка. Древние викинги использовали глагол «brandr» для обозначения клейма, удостоверявшего право собственности на скот и домашнюю утварь. До сих пор в некоторых регионах этим термином называется знак, которым владельцы клеймят скот.

Роль и место бренда в современном обществе формировались в течение длительного периода развития человеческой цивилизации. Отдельные протоэлементы будущих товарных обозначений появились еще в первобытнообщинной формации, период существования которой ознаменовался зарождением знаковой символики. Праздничные одежды, вышивка, орнамент, амулеты, татуировка и наскальные рисунки представляли собой первые формы демонстративной символики. Особые символы и знаки определяли социальный статус членов племени и использовались для обозначения принадлежности вещей и предметов членам общины. На камнях египетских пирамид обнаружены знаки и символы, принадлежавшие тем, кто в 3200 г. до н. э. обрабатывал камни.

В период античности мастера стали использовать особые обозначения, которыми фиксировали имена изготовителей на изделиях. Гончары Древней Греции оставляли отпечаток большого пальца или выцарапывали инициалы

на изготавливаемой ими глиняной посуде. Подобные знаки находили на кирпичах, обнаруженных при раскопках Древнего Рима, и на старинном китайском фарфоре.

Во времена Римской империи ремесленники стали наносить на свои изделия особый знак или подпись, определявшие происхождение и принадлежность товаров. Такие обозначения подтверждали подлинность товара и гарантировали его качество. Использование традиционных символов – три шара у ростовщика, ножницы у цирюльника, калач у пекаря – было хорошим ориентиром для неграмотного населения античного города.

С развитием торговли между странами Европы и Ближнего Востока роль и функциональность товарного обозначения получили новое развитие. Знаковое обозначение – клеймо мастера – служило гарантией подлинности оригинального товара и способствовало его узнаваемости.

С начала XIII в. в Европе стали использоваться купеческие знаки, удостоверявшие качество товара. В 1266 г. король Англии Генрих III обязал хлебопечков клеймить продукцию. Позднее в 1373 г. такое требование распространилось на стеклодувов и других ремесленников. Так, английская марка Hall-mark, названная в честь ювелирной палаты Goldsmith-Hall в Лондоне, где в Средние века проверялась подлинность изделий из золота, стала размещаться на всех производимых золотых изделиях. Изделия, не имевшие клейма, уничтожались.

Аналогичные законы принимались во многих странах. Например, во Франции закон запрещал продавать оловянную посуду без клейма. Позже такой порядок был установлен в Германии, Голландии, Америке.

В период Средневековья товарное обозначение приобрело более совершенную форму, отражавшую характер коммерческих отношений того времени, – появилось клеймо гильдии. Гильдии, или цеха, представляли собой ассоциации городских мастеров-ремесленников, например, плотников, ткачей, гончаров. Каждая из них устанавливала особые трудовые нормы и стандарты, а также регулировала цены и контролировала качество производимой продукции. Все они имели свой знак для обозначения производимых товаров.

Таким образом, в период Средневековья усилилась функциональность товарного обозначения: клеймо стало не только обозначать принадлежность товаров к конкретному производителю, но и подтверждало определенное качество, уровень цены и другие особенности, характерные для товаров мастера или гильдии. В Российской империи практика клеймения была внедрена позже. Первый документ, Новоторговый устав 1667 г., подписанный царем Алексеем Михайловичем, обязывал ставить клейма на таможне в качестве свидетельства об уплате пошлины.

Промышленная революция, начавшаяся в Англии, открыла новые возможности для экономического развития стран регионов. По мере расширения производства и насыщения рынков товарное обозначение превратилось в основной идентификатор, выделяющий товар из множества однотипных аналогов, конкурирующих на рынке. Такая тенденция была закреплена законодательствами многих государств. В частности, в России 1754 г. царица Елизавета Петровна подписала Указ об обязательном клеймении товаров, «дабы можно было их отличить друг от друга».

Активизация фирм на общем национальном уровне и транснационализация деятельности компаний способствовали изменению сущности товарного обозначения. Знак превратился в символ, значимый для потребителей, тем самым товарное обозначение в полной мере стало выполнять функции торговой марки.

Узнаваемости товара способствовали все идентифицирующие элементы, позволявшие выделить его из множества конкурирующих на рынке аналогов: наименование, знак, цвет, звук, запах, упаковка. Развившаяся в последствии концепция «отличительности» заложила основу новой технологии создания фирменных товаров – брендингу.

Первые упоминания о брендинге относятся к концу XIX в. и связаны с деятельностью компании Procter&Gamble. В 1878 г. Джеймс Норис Гэмбл, дипломированный химик, сын одного из ее основателей, объявил, что в результате испытаний компания создала мыло, способное понравиться покупателям. Это

было белое нежное мыло, которое отлично пенилось, смывало грязь, дезинфицировало и не тонуло в воде. Дж. Гэмбл назвал его «Белое мыло». Однако его партнер Харлей Проктер настаивал на том, что новое мыло достойно более оригинального, запоминающегося названия и предложил словосочетание «*ivory palaces*», услышанное им на воскресной службе в церкви. Таким образом, на рынке появилось бренд-мыло Ivory Soap. Некоторое время спустя, была запущена национальная кампания по продвижению первого бренда под девизом «99,44 % чистоты». Так, впервые в истории на рынок был выпущен бренд с отличительными свойствами, оригинальным названием и запоминающимся рекламным слоганом.

С момента появления первых брендов мировая практика накопила богатый теоретический и практический опыт продвижения товаров, маркированных фирменным обозначением.

Качественную основу эволюции брендинга представляют *четыре периода в развитии коммерческих отношений*.

1. 1870-1900 гг. ознаменовались ростом промышленного производства и появлением товаров массового потребления. Это было время становления маркетинговых стратегий и технологий: развивалась концепция качества товара, формировались сбытовые сети, совершенствовались коммуникационные стратегии. Обострившаяся в конце XIX в. конкуренция на рынках товаров и услуг стимулировала создание дополнительных различий между схожими товарами – на рынке появились первые бренды.

2. 1915-1930 гг. явились периодом активного развития существующих брендов и создания новых. Учреждение Института Гэллапа в США положило начало исследовательской деятельности, и работа с потребителями перешла на качественно новый уровень. В этот период передовые компании стали внедрять новые системы внутрифирменного управления, ориентированные на развитие маркетинга. Выделилась категория менеджеров среднего звена, активно поддерживающая внутрифирменные связи и обеспечивающая взаимодействие с внешними партнерскими организациями, участвующими в продвижении брен-

дов компании на рынке.

3. 1930-1945 гг. ознаменовались повсеместным внедрением маркетинговых технологий в управленческие механизмы фирм. В этот период сформировалось самостоятельное направление в системе внутрифирменного управления – бренд-менеджмент. Компания Procter&Gamble в числе других прогрессивных фирм учредила должность «бренд-менеджер».

4. С 1945 г. по настоящее время происходит повсеместное развитие брендменеджмента как специфической функции внутрифирменного управления. Анализируются многолетний теоретический опыт и накопленная десятилетиями практика брендинга ведущих компаний мира. Развиваются новые подходы и концепции брендинга.

Сейчас высокий уровень развития техники и технологий переориентировал бренды, усиление которых обеспечивает компаниям значительные преимущества на рынке. Современные бренды представляют собой важные компоненты деятельности компаний, своеобразные символы коммерческой активности. Они символизируют доверие, стабильность, определенный набор ожиданий для потребителей.

1.3 Понятие брендинга

Появившись на рынке, бренд развивается в течение всего жизненного цикла, трансформируя сущность торговой марки от совокупности идентифицирующих элементов (фирменного названия, фирменного знака, стиля, слогана) до четко воспринятой потребителями ценности как совокупности функциональных и эмоциональных элементов, единых с товаром и способом его представления.

Последовательное развитие бренда от простой осведомленности до формирования лояльности обеспечивается брендингом.

Брендинг – это деятельность по созданию долгосрочного предпочтения к товару, основанная на совместном усиленном воздействии на потребителя товарного знака, упаковки, рекламных обращений, материалов и мероприятий сейлз промоушн, а также других элементов рекламной деятельности, объеди-

ненных определенной идеей и характерным унифицированным оформлением, выделяющих товар (услугу) среди конкурентов и создающих его образ (*Brand image*).

Цель организовать эффективный брендинг должна стоять перед каждой компанией и человеком, желающим добиться успеха. Для ее достижения необходимо провести комплекс мер, который сделает бренд узнаваемым, расскажет о преимуществах предложения, поспособствует увеличению прибыли.

Социальные исследования показывают, что большая часть людей, выбрав бренд, который удовлетворяет их потребности, будут доверять ему длительное время. Поэтому необходимо ответственно относиться к созданию и продвижению бренда – правильно позиционировать его, использовать уникальный фирменный стиль, акцентировать внимание на преимуществах.

Брендинг или строительство бренда – это процесс превращения торговой марки в неотъемлемую часть бытовой, социальной, культурной и др. жизни потребителя. Бренды создаются только приверженностью потребителей!

Брендинг – это процесс формирования имиджа бренда в течение длительного периода через образование добавочной ценности, эмоционального либо рационального «обещания» торговой марки, либо не марочного продукта, делающего его более привлекательным для конечного потребителя.

Брендинг определяют, как: создание образа товара в сознании покупателя; меры по поддержанию репутации, качества, известности и привлекательности образа товарного знака; науку «создания долгосрочного покупательского предпочтения к определенной товарной марке». Брендинг – не просто способ продвижения товара, но философия, которая создает и распространяет, укрепляет и сохраняет определенный образ в сознании потребителя.

Главная цель брендинга – создание интересного и запоминающегося имиджа (образа), будь то товар, компания или человек, а также разработка схемы коммуникации с потребителями. Построение бренда как определенной личности позволяет добиться четкой обратной связи с потребителем, попасть в целевую группу, на которую он направлен. Поэтому большинство производителей,

рекламных агентств и консультационных фирм придерживаются персонифицированного подхода в создании и развитии брендов. На покупателя воздействуют определенная сумма ощущений, сложная гамма чувств, знания – все то, что формирует в человеческом сознании образ бренда.

Основная задача брендинга – донесение до целевой аудитории (до покупателя, партнеров, власти) сути предложения, оформленного под именем торговой марки и формирования положительного отношения к этой марке: создать четкий и понятный образ предмета маркетинга; сделать предмет маркетинга популярным, то есть известным среди целевой аудитории; сделать предмет маркетинга легко узнаваемым потребителями; стимулировать предпочтение к бренду, при альтернативе, сделать выбор отбрендированного предмета маркетинга естественным; сформировать ценность отбрендированного предмета маркетинга в сознании потребителя; отстройка от конкурентов; сохранить особый имидж товара при любых его модификациях и конъюнктурных изменениях рынка; сформировать возможность получения марочной ценовой премии

Несмотря на разнообразие дефиниций, брендинг нельзя рассматривать изолированно от процесса продвижения, поскольку он является его частным случаем. Объектом продвижения в брендинге служит не товар (человек), а бренд.

На формирование представления о бренде в сознании потребителя влияют следующие основные группы факторов.

Во-первых, сам продукт: его составляющие, качество, исполнение, возможности, варианты, цвет, его свойства и особенности, дополнительный сервис. Все эти факторы находятся под контролем производителя и оказывают наибольшее влияние на бренд в процессе его создания.

Во-вторых, большое значение имеет представление о самом производителе: репутация производителя оказывает влияние на продукт, а сама эта репутация, в свою очередь, создается качественным продуктом.

В-третьих, наименование и упаковка: стиль названия, его преподнесение и вызываемые им ассоциации; тип, комплектация, дизайн упаковки, затем – ре-

клама, продвижение и паблисити: стиль, творческий подход и использование средств массовой информации. Цена, распространение по стране или на международном рынке, расположение в местах продажи: где и каким образом представлен продукт, рядом с какими товарами он обычно располагается в магазине, какова его цена и как она соотносится с ценами на другие товары этой категории, – это тоже играет свою роль.

В-четвертых, потребитель и контекст потребления: кто, представитель какой социальной категории, где, каким образом и при каких условиях использует товар. Бренд и конкурирующие марки – все, что имеет отношение к товару, рассматривается потребителями через призму конкурентных предложений. Значительное влияние на потребителей оказывает и история становления бренда. Перипетии конкурентной борьбы, поданные как столкновение «личностей» – брендов, легко осваиваются потребителями, многие из которых становятся сторонниками тех или иных торговых марок, вызвавших их человеческое соперничество. Тем более, что за словом «потребитель» реально стоит обыкновенный человек со всеми его порой совершенно непредсказуемыми предпочтениями и отрицаниями, для которого бренд, как и человеческая личность, может стать объектом как слепого обожания, так и непреходящей ненависти.

Этапы эффективного брендинга:

- 1) анализ целевой аудитории, конкурентов и ситуации на рынке, и если бренд уже разработан, то оценивается его текущее состояние;
- 2) формирование идеи, стратегии развития и концепции позиционирования бренда;
- 3) создание элементов бренда: названия торговой марки (нейминг), легенды, слогана, логотипа, брендбука, гайдбука, дизайна этикетки и упаковки;
- 4) определение инструментов и методов продвижения, выбор способов взаимодействия с целевой аудиторией;
- 5) мониторинг состояния бренда, оценка эффективности его развития, разработка корректирующих мероприятий (рис. 4).



Рисунок 4 – Технологические составляющие брендинга

Элементы брендинга:

- товарный знак;
- упаковка и маркировка;
- рекламные обращения;
- PR-мероприятия;
- мероприятия торгового маркетинга; и т.д.

В брендинге существует два составляющих уровня: внутренний и внешний брендинг. Внешний брендинг выполняет функции «обертки от конфеты»: исключительно красивой, блестящей, шуршит, но не конфета – привлекает внимание! У любого человека есть свое лицо и особые навыки, и многие люди вполне могли бы создать свой бренд.

Кто же такой «человек-бренд»? Это узнаваемая личность, формирующая определенные ожидания у своей целевой аудитории с помощью трансляции своих внутренних ценностей через внешние атрибуты.

Если мы будем говорить о брендинге в профессиональной деятельности,

то следует обратить внимание на высказывание Р. Мансурова, который предполагает, что *брендинг – это комплекс целенаправленных мероприятий по формированию положительного имиджа работодателя с целью постоянного привлечения лучших из лучших специалистов в своей отрасли*. В данном случае речь идет о системе взаимосвязанных мероприятий по повышению заинтересованности у соискателя занять рабочее место именно в этой организации. Процесс поиска и подбора персонала не должен прекращаться, даже тогда, когда все вакансии закрыты. Без постоянного обновления своей продукции и товарных брендов организация можете очень скоро покинуть товарный рынок. В сфере труда действуют следующие закономерности. Сначала организация должна завоевать лучших сотрудников, которые обеспечат ей высокую эффективность, а далее руководителю организации необходимо будет постоянно поддерживать их профессиональный уровень знаний, чтобы удерживать свои позиции на рынке.

Учитывая, что в современных условиях работодатель борется за лучших и профессиональных сотрудников, данное направление в сфере управления персоналом приобретает все большее значение.

1.4 Основные виды брендинга

Чтобы вывести профессиональную деятельность на новый уровень, рассказать аудитории о своих потенциалах, выгодных отличиях от конкурентов, – необходимо начинать с правильного брендинга. В мировой практике брендинга существует множество подходов к классификации брендов на основе разных критериев – территориального, сферы деятельности фирмы, принадлежности капитала фирмы, особенности корпоративной структуры управления и других признаков (табл. 1).

В качестве оснований дифференциации различных видов брендов выступают предметная направленность, территориальный охват, сфера применения, субъектная принадлежность и иерархия в структуре портфеля (набора) брендов.

Таблица 1. Классификация брендов (А.А. Иванов)

Критерий классификации	Вид бренда	Пример
По предметной направленности	Товарный	L Oreal, Nestle
	Сервисный	Ford Credit,
	Социальный (личностный)	Пирс Броснан, Мадонна, Алла Пугачева
	Бренд организации	UEFA , ЮНЕСКО, МГИМО
	Событийный	Formula 1, Kremlin Cup, Olympic Games
	Географический	Канны Венеция Золотые пески
По территориальному охвату	Глобальный	Coca-Cola, Benetton
	Национальный	Wimm-Bill-Dann, «Балтика»
	Региональный	Smarts
	Локальный	«Перекресток»
По сфере применения	Потребительский	Tide, Pepsi, Danone
	Промышленный	Caterpillar, Tetra-Pack
	Высокотехнологичный	Microsoft, Intel
По принадлежности	Производителя	Ford Motor Company, Sony
	Дистрибьюторский	Ford Auto
	Частный ⁷	Marks&Spenser, «Перекресток»
По иерархии в структуре портфеля	Корпоративный	Unilever, P&G
	Зонтичный	Ford, Веселый молочник
	Товарный суббренд	Ford Focus, Chevrolet Niva
	Индивидуальный ⁸	Lexus

В настоящее время специалисты в области профессиональной деятельности придерживаются одной из возможных классификаций, выделяя несколько видов брендинга (рис. 5).



Рисунок 5 – Виды брендинга

1. *Персональный бренд* – это образ, складывающийся в сознании других людей, имеющий некоторое сообщество приверженцев и олицетворяющий нематериальные ценности (важные для данного сообщества).

Персональный брендинг направлен на популяризацию определенного че-

ловека, создание его имиджа, информирование целевой аудитории о профессиональных и личностных качествах. Он может использоваться людьми, ведущими коммерческую деятельность, представителями шоу-бизнеса, политиками, спортсменами, и др.

Преимущества персонального брендинга:

1. Позволяет создать выразительный образ личности и выделить его среди конкурентов.
2. Помогает рассказать о личностных и профессиональных качествах человека.
3. Укрепляет доверие целевой аудитории.
4. Повышает уровень финансового дохода.

Секреты создания эффективного персонального брендинга:

1. Персона интереснее компании. На первом месте должен быть не имидж компании, а репутация человека, который ее представляет. Например, Билл Гейтс и Стив Джобс ассоциируются со своими компаниями и всегда воплощали их ценности в своей жизни.

2. Постоянная работа на развитие бренда. Нужно непрерывно продвигать свой бренд и удерживать позиции на рынке.

3. Ведение грамотной коммуникации. Связь с аудиторией должна быть непрерывной и проходить через подходящие каналы (СМИ, социальные сети, живые выступления перед публикой, пр.).

4. Продвижение ценностей, а не продукции. Сам продукт не имеет такого большого значения, как идеалы и ценности. Мэри Кэй продавала не косметику, а красоту и успех у мужского пола.

5. Выполнение обещаний. Следует оправдывать ожидания людей и держать свое слово. В противном случае испортите репутацию.

6. Оставаться самим собой. Не нужно показывать себя тем, кем не являетесь на самом деле, чтобы кому-то угодить. Достаточно использовать свои сильные качества.

2. Корпоративный брендинг

Корпоративный брендинг предназначен для создания и отображения идеи, концепции, философии, особенностей и фирменного стиля компании. Его применяют предприятия, которым необходимо сформировать положительный и уникальный образ. При создании эффективного корпоративного брендинга необходимо ориентироваться на потенциальных потребителей, конкурентов, партнеров, персонал.

Корпоративный брендинг предполагает решение таких задач:

- формирование концепции позиционирования бренда;
- нейминг (разработка названия), если компания новая;
- создание либо редизайн существующих элементов фирменного стиля (слогана, логотипа, этикетки, шрифт, цвет, и др.);
- разработка брендбука – официального документа компании, в котором описаны основные элементы бренда.

Секреты создания эффективного корпоративного брендинга:

- использование качественных методов исследования (интервью, социологов, анализа конкурентов и опыта зарубежных компаний);
- работа с собственным персоналом. Нужно популяризировать ценности бренда среди сотрудников, формировать корпоративный дух;
- удовлетворение рациональных (а не эмоциональных, как в товарном брендинге) потребностей целевой группы.

3. Товарный брендинг

Товарный брендинг подразумевает формирование узнаваемости товара либо услуг компании при помощи вербальных (например, слогана) и визуальных (логотипа, этикетки) элементов. Цель – обеспечить лояльное отношение целевой аудитории к тому, что предлагает предприятие, продвинуть его на рынке и показать преимущества перед конкурентами. Основное отличие от других видов брендинга – ориентир на конкретную категорию потребителей (например, целевой аудиторией бренда Pampers являются родители маленьких детей, Tamra – девушки и женщины).

Главные преимущества товарного брендинга:

а) для компании: возможность сделать надбавку к стоимости продуктов или услуг; больший объем продаж, чем у конкурентов; повышение значимости услуг либо товара;

б) для потребителей: уверенность в получении качественного товара; экономия на подбор продукции (люди чаще покупают товары известных марок).

В потребительском брендинге большое значение имеет привлечение внимания аудитории при помощи визуальных элементов. Например, дизайн упаковки или рекламный видеоролик должен быть ярким, интересным и запоминающимся. При этом они должны максимально точно передавать концепцию и философию бренда.

Успех брендинга обеспечивают качество товара, точность и понятность образа для целевой аудитории бренда сила рекламных воздействий и др. маркетинговых мероприятий, репутация компании-производителя.

1.5 Профессиональный брендинг и его особенности

Профессиональный брендинг объединяет в себе несколько различных маркетинговых технологий, которые тесно взаимосвязаны между собой. Упустить из виду одну из них – значит, снизить эффективность проделанной работы и не достичь основной цели. Каждая технология, находящаяся в составе брендинга, требует к себе исключительно профессионального подхода и только качественного исполнения – это залог, что разрабатываемый бренд, под которым изготавливают шкафы купе на заказ и другие уникальные образцы мебели, будет популярным и легко узнаваемым среди множества других, вызывая полное доверие потребителя.

Профессиональный брендинг – это важная задача, решение которой требует участия в работе целой команды профессионалов маркетинга. Каждый из них будет трудиться над строго определенным участком процесса, выбирая одну лучшую из сотен новых идей и постепенно доводя ее до совершенства. А итогом совместных усилий будет выход на рынок нового уникального бренда, которого в перспективе ожидает большое будущее.

Начиная свою деятельность, любая компания или организация заботится о впечатлении, которое производит на свою аудиторию. Для того, чтобы стать узнаваемой, приобрести идентификационное отличие, выстраиваются целые стратегии, профессиональный брендинг. Яркая картинка-логотип, брендированные вещи – это, конечно, здорово. Это позволяет компании выйти в лидеры отрасли или сферы, создать образ квалифицированных современных специалистов. Но, если вникнуть глубже в философию корпоративной стилистики, становится понятно, что логотип – это не всегда первое, что требуется создать.

Наличие логотипа (действительно функционального и узнаваемого) необходимо в следующих случаях.

1. Презентация бизнес-идей, компании на симпозиумах, конференциях. Используя логотип, Вы убьете двух зайцев: добавите официоза, серьезности себе и проекту; запомнитесь заинтересованным людям.

2. Продвижение товаров, услуг, обладающих схожими или идентичными свойствами уже имеющимся на рынке. Соответственно, выбор клиентов зачастую зависит от общего дизайна. Логотип позволит индивидуализировать продукцию, соотнести именно с Вашей компанией.

3. Создание сети, каждая точка в которой будет иметь свою специфику работы, набор услуг и товаров. Продвижение под одним логотипом обеспечит узнаваемость клиентами в различных сферах деятельности.

4. Компания находится на стадии глобальных изменений. Создание логотипа позволит привлечь внимание к внедренным новшествам, расставить акценты на улучшенных характеристиках.

Если, после осуществления анализа компании, рынка, вы пришли к выводу, что профессиональный брендинг категорически необходим, следует определиться со степенью его разработки и внедрения. В случае, если существует некая неопределенность в концепциях маркетинга, общего дизайна компании, лучше обратить свой взгляд на простой и легкий вариант логотипа, преимущественно текстовый. Такой логотип позволит вносить корректировки, менять стилистику и содержание. Простым решением также может стать покупка гото-

вого образа: необремененного деталями, но, в то же время, запоминающегося. Так, например, поступила компания Twitter – сейчас сложно сказать, что их логотип разрабатывался без привязки к компании.

Как уже было сказано, логотип – не первоисточник успешной деятельности. Формирование корпоративной культуры является залогом создания успешного общего бренда. Необходимо определить, чем именно Ваша фирма выделяется на фоне конкурентов: это может быть специфика сервиса или дизайнерская упаковка, сопутствующие услуги или же удобная система бонусов. Акцент на таких нюансах позволит сделать индивидуальный, несущий информацию логотип.

В случае, если Ваш товар не имеет аналогов/конкурентов, на первых порах ценность логотипа относительно низка. Компания и так будет ассоциироваться с предлагаемыми услугами или товарами. Логотип, если отбросить все условности, – это картинка, не отражающая всю многогранность стартапа, проекта. Большой успех будет иметь проведение профессионального брендинга.

Создание проекта комплексного профессионального брендинга позволяет избежать многих сложностей, с которыми сталкиваются при поэтапном создании бренда.

1. «Подстраивание» всей концепции под разработанный ранее логотип. Такой вариант может привести к искажению первоначально заложенного посыла.

2. Редизайн. Как и каждое изменение, редизайн имеет как положительные, так и негативные стороны: например, части клиентов может не понравиться новый вариант.

3. Изменение со временем специфики деятельности может создать конфликт между изначально созданным логотипом и имеющейся стратегией продвижения компании.

В качестве вывода хочется отметить: логотип призван привлекать внимание, запоминаться и вызывать эмоции (естественно, положительные). Однако, это будет невозможно, если у клиента не будет желания к Вам возвращаться

снова и снова.

Другой аспект – создание персонального бренда профессионала. *Персональный бренд* – это образ, складывающийся в сознании других людей, имеющий некоторое сообщество приверженцев и олицетворяющий нематериальные ценности (важные для данного сообщества).

Чтобы повысить свою узнаваемость требуется четко определиться с позиционированием:

1) нужно проанализировать концепции конкурентов/коллег, и понять, на кого именно они ориентированы, если есть незанятые ниши, то можно создать концепции для одной или нескольких из них – это самый простой способ;

2) другой вариант – выявить слабые стороны позиционирования конкурентов/коллег, и учесть это при создании собственного личного бренда.

Достаточно высокая самооценка и уверенность в себе – это два качества личности, без которых разработанный я-бренд не будет иметь силы. Хорошо, когда созданная концепция полностью или в большей степени соответствует действительности, однако, если это не так, придется учиться перевоплощаться (хотя бы для публики).

Бренд работает до тех пор, пока в него верят. Хорошая самооценка и уверенность в себе – это отлично, но когда они не переходят в область самоуверенности. Чтобы торговая марка вызывала интерес как можно более долгое время, необходимо ответственное управление репутацией. Под репутацией в рассматриваемом случае понимается не только выполнение взятых обязательств, но еще и рассмотренное выше соответствие реальности разработанному бренду. Чтобы стало понятнее, можно привести пример.

Если человек позиционирует себя в качестве специалиста, нацеленного на работу в премиум сегменте, но в виду недостаточно высокого потока клиента выполняет заказы в среднем или низшем, то отношение к его торговой марке (а, следовательно, к нему самому) ухудшается. При этом практически не имеет значения, насколько качественно он выполняет работу.

Управление репутацией необходимо еще и для того, чтобы не быть вы-

тесненным конкурентами. Часто специалисты с приблизительно одинаковым позиционированием проводят компании, направленные против своих конкурентов. Они могут оставлять плохие отзывы в Интернете, негативно настраивать заказчиков и т.д. Следует постоянно отслеживать такие нападки и своевременно принимать меры по их купированию.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ ПО РАЗДЕЛУ 1.

Практические задания:

1. Представьте в виде таблицы основные подходы к определению понятия «бренд»:

№	Автор/группа авторов	Научный подход (концепция, парадигма), в русле которого составлено определение	Определение понятия	Источник
...

2. Проанализируйте черты, отличающие и сближающие понятия «бренд», «торговая марка», «торговый знак», «товар». Приведите иллюстрирующие примеры.

3. Используя материалы Интернет и периодических изданий, подготовьте доклад с медиа-презентацией на тему «ПУТЬ К УСПЕХУ. ИСТОРИИ ИЗВЕСТНЫХ БРЕНДОВ». Особое внимание следует обратить на визуализацию образа бренда, а также объяснение причин и факторов, повлиявших на популяризацию бренда.

4. Кейс-задача № 1. Проанализируйте потребительские желания и определите точки контакта с предполагаемыми потребителями: чувственные, ментальные и эмоционально впечатлительные, а также сформулируйте их на языке психологического и/или социального использования.

Условие 1: компания пытается внедрить мобильные телефоны в среду религиозного населения, ограниченного в финансовых средствах. До этого все пользовались исключительно домашними телефонами и отказывались приобретать мобильные телефоны.

Убеждение: Желаемое поведение: Домашний телефон дешевле мобильного – останется больше денег на другие нужды – мы избегаем финансовых неудобств (проявление интереса к мобильным телефонам): мобильный телефон переносной – ты доступен для близких в любое время – ты ближе к семье.

Условие 2: компания пытается внедрить оливковое масло как соус к салатам.

Убеждение: Желаемое поведение: я все время пользуюсь майонезом – Вкус салата мне нравится – Так мне привычнее (проявление интереса к оливковому маслу): оливковое масло с берегов средиземного моря – оливковое масло модный продукт – я современный человек

Условие 3: компания пытается внедрить деревянные игрушки в дошкольные учреждения как методический элемент развития мелкой моторки детей.

Убеждение: Желаемое поведение:

Условие 4: компания пытается внедрить емкостные контейнеры для сбора бытовых отходов в домашних условиях.

Убеждение: Желаемое поведение:....

Условие 5: придумайте свое условие и решение задачи.

Убеждение: Желаемое поведение:...

5. Представьте пример эффективного брендинга в профессиональной деятельности – образ успешного профессионала в Вашей сфере. Обоснуйте свой выбор.

6. Составить эссе по предложенной тематике: Объективно-субъективная природа профессионального брендинга. Профессиональный успехи карьера: проблемы и пути их решения. Особенности профессионального брендинга. Основные виды брендинга. Понятие профессионального брендинга в обыденном сознании. Природа имиджа в профессии. Формула успешного бренда. Сущность брендинга, его структура.

Вопросы для самопроверки:

1. Имидж и профессия.
2. Брендинг в профессиональной деятельности: определение, цели.
3. Роль и значение брендинга.
4. Персональный брендинг как инструмент профессиональной успешности социального работника.

РАЗДЕЛ 2. ТАКТИКИ И СТРАТЕГИИ ПЕРСОНАЛЬНОГО БРЕНДИНГА ПРОФЕССИОНАЛА

2.1 Персональный брендинг профессионала

Персональный брендинг – это восприятие личности специалиста её целевыми аудиториями, в качестве которых выступают, с одной стороны – потребители предоставляемых им благ и услуг, а с другой стороны – коллеги и администрация организации работодателя (рис. 6).



Рисунок 6 – Структура персонального брендинга

Сферы деятельности, где персональный бренд необходим для обеспечения успеха профессиональной деятельности:

1. Независимые профессионалы в сфере услуг (актёры, музыканты, писатели, адвокаты и др.).
2. Бизнес в сфере личных услуг (пекарни, дошкольные образовательные учреждения и др.)
3. Добавляющие ценности продавцы продукта. (Бизнес, где цена товара не фиксирована: автосалон, агентство недвижимости и др. Грамотный продавец - бренд для работодателя.)

Преимущества персонального брендинга:

1. Персональный брендинг стимулирует создание выразительного образа.
2. Персональный брендинг рассказывает другим. Что это за персона, что она делает и что делает её особенной.

3. Персональный брендинг даёт клиентам считать бренд-персону единственным решением их проблем.

4. Персональный брендинг помещает персону вне конкуренции и делает её единственной в своём роде (по сравнению с не-брендами).

5. Персональный брендинг позволяет стать известным и популярным среди своих (например, знаменитость, рекламирующая товары, напрямую с ним никак не связанные)

6. Персональный брендинг даёт возможность выбора интересных направлений деятельности, которые действительно нравятся.

7. Персональный брендинг выбирает работодателя, а не наоборот.

8. Персональный брендинг даёт возможность получения значительно большего дохода.

9. Персональный брендинг позволяет реализовывать проекты, которые в противном случае были бы не реализованы.

10. Возможность расширения профессиональных (деловых) связей.

Управление персональным брендингом осуществляется с учётом «Я-концепции». «Я-концепция» – это обобщённое представление о самом себе, система установок относительно собственной личности. («Я-реальный» и «Я-идеальный»).

Создание драматической реальности заключается либо в акцентировании внимания на драматических элементах реальной жизни брендируемой персоны, либо в намеренном и стратегически обусловленном внедрении выдуманных элементов в реальную жизнь.

Причины для создания драматической реальности:

1. Стимулирование внимания и/или воображения аудитории.

2. Укрепление доверия к определенному человеку.

3. Через внимание и доверие происходит повышение интереса аудитории к определенному человеку.

4. Создание в сознании аудитории иллюзии взаимоотношений с персоной бренда.

Компоненты драматической реальности:

1. Драма. (Завязка – развитие – действие – развязка, разворачивающиеся вокруг определенного действия/события, чаще всего это конфликт).

2. Кризис. Некие события, которые привлекают внимание аудитории к выпавшим на долю человека испытаниям.

3. Испытание.

4. Наставники и окружение (опционально).

5. Несдающийся бренд. Акцент внимания на каком-либо личностном или профессиональном качестве человека, благодаря которому он справляется с испытаниями.

6. Happy end. Нужен народу обязательно! Оценка бренда

Капитал бренда определяется институтом маркетинговой науки, как набор ассоциаций и видов поведения у потребителей бренда, участников канала распространения и родительской корпорации, которая позволяет бренду добиваться более крупного объема продаж или более высокой маржи по сравнению с вариантами без использования названия бренда. И кроме того обеспечивает сильное устойчивое дифференцирующее преимущество.

Причинно-следственная природа капитала бренда

I. Атрибуты бренда (Осведомленность – Имидж – Воспринимаемое качество – Воспринимаемая ценность – Индивидуальность – Организационные ассоциации).

II. Сила бренда (Лидерство – Ценовая надбавка – Лояльность – Рыночная доля и дистрибуция – Ценность бренда).

III. Осведомленность:

Признание бренда. Отражает способность потребителя вспомнить предыдущие взаимодействия с брендом или опыт, полученный при его использовании.

Запоминаемость. Отражает способность потребителя извлечь бренд из своей памяти, если сигналом служит товарная категория.

Доминирование. Здесь идентифицируется наиболее важный для потреби-

теля бренд товарной категории.

Знание бренда. Этот параметр оценивает интерпретацию потребителем ценностей, связанных с брендом.

IV. Имидж отражает восприятие потребителями характеристик бренда и может использоваться для их измерения на основе ассоциаций, хранящихся в памяти потребителей.

Параметры (методы выявления имиджа):

Проективные приёмы (например, мы даём картинку и просим её проинтерпретировать; либо мы просим завершить предложение («Вы пользуетесь этим брендом потому что...?»)).

Качественные приёмы (например, свободные ассоциации: когда мы просим людей не задумываясь назвать первые ассоциации, которые придут в голову). Применяются во время глубинных интервью, фокус-групп и других подобных исследований.

Рейтинги оценок мнений. Помогают понять точку зрения потребителей на ключевые атрибуты и силу их ассоциаций с конкретными брендами.

Сравнение ассоциаций, вызываемых брендами.

V. Воспринимаемое качество. Исследуется в сравнении с другими брендами.

Шкала «вышесреднего – средне – ниже среднего».

Шкала «стабильное качество – нестабильное качество».

Одной из находок способов самосовершенствования может быть *технология создания персонального бренда*.

1. Брендинг способствует эффективному структурированию своей деятельности. Это практический инструмент, помогающий осуществить свой профессиональный рост и систематизировать свои знания и умения.

2. Брендинг позволяет посмотреть на многие аспекты своей деятельности, как через увеличительное стекло, позволяет увидеть в них новые возможности.

3. Сильный личный бренд освобождает тебя от необходимости караб-

каться по служебной лестнице, позволяет обрести большую степень социальной свободы, расширить сферу деятельности, неся при этом меньшие издержки, поскольку сначала педагог работает на своё имя, а потом его имя работает на него.

4. Бренд позволяет сохранять личную энергию. Педагог-бренд более эффективно продвигает своего так называемого «идеального ученика». Как правило, у талантливого педагога успешные выпускники - победители олимпиад и различных конкурсов.

5. Персональный бренд четко определяет ядро личности. Бренд, отражающий настоящие ценности педагога, создает ясное коммуникационное пространство между ним и целевой аудиторией, то есть классом. Как правило, чем сильнее и реалистичнее твой бренд, тем меньше возникает конфликтов, трений и разногласий при коммуникации. Чем более правдив личный бренд учителя, тем больше вероятности, что с ним окажется аудитория, которая ему доверяет.

2.2 Этапы создания персонального бренда профессионала

Общая стратегия персонального брендинга включает в себя несколько *этапов*:

1. Разработка видения (миссия, ценности, предназначение)
2. Разработка идентичности («сердце бренда»)
3. Разработка позиционирования бренда
4. Разработка программы брендинга (маркетинговый план продвижения бренда) (рис. 7).

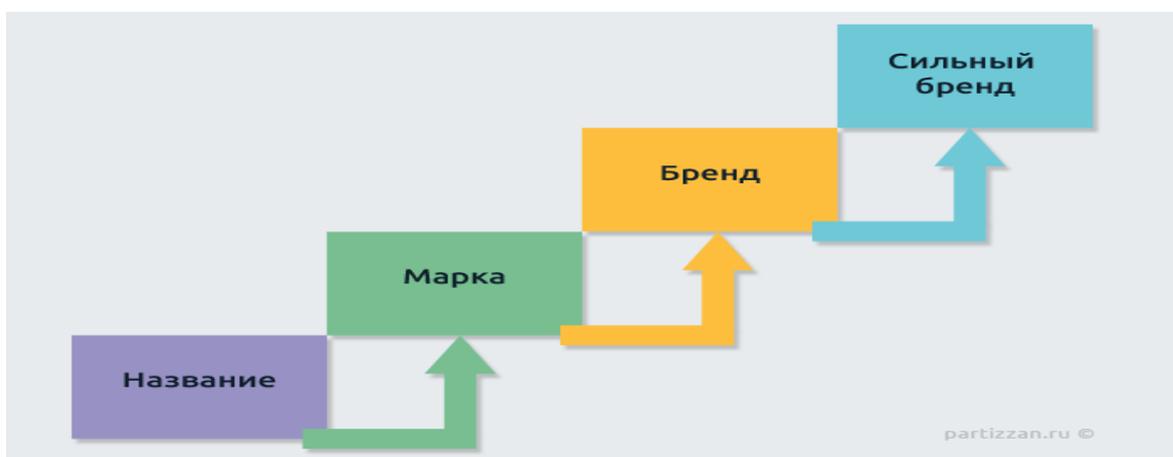


Рисунок 7 – Стратегия персонального брендинга профессионала

1 Шаг: Определите СЕБЯ.

Определите свои сильные стороны, свои лучшие качества. Разберитесь – в чем вы сильны, определите свои уникальные таланты, навыки, умения. Не бойтесь, ваши знания и умения достойны внимания уже сейчас!

2 Шаг: Определите нишу своей педагогической деятельности.

Ниша профессиональной деятельности – это область применения профессиональных знаний, навыков, компетентностей.

3 Шаг: Накопление и структуризация информатизации по вашей теме.

Как только определились с нишей профессиональной деятельности, начинайте собирать информацию и знания в этой области из самых разнообразных источников и не прекращайте этого делать. Настоящий профессионал всегда знает больше, чем его конкуренты.

4 Шаг: Изучите конкурентов.

Внимательно изучите своих настоящих и будущих конкурентов. Настоящий мастер боевых искусств учится у своих противников. Что они делают, как это они делают, какие выбирают методы, какая у них терминология? Проще говоря – переварите и выдайте свой взгляд, своё видение, свой опыт. Только не копируйте слепо. Нужно отличаться!

5 Шаг: Позиционирование себя.

Позиционирование – это занятие лидирующей позиции в выбранной вами нише как уникального поставщика уникальных и необходимых продуктов или услуг через тиражирование, публикации, выступления, участие в Интернет-форумах. Только тогда потребитель будет четко вас знать и отличать вас от остальных. Для этого можно, например, писать и публиковать статьи. Написание статей – самый быстрый и самый простой способ формирования репутации профессионала и приобретения навыка писать и излагать свои мысли на бумаге.

Далее, можно создать свой собственный Интернет-сайт. Обеспечьте свое постоянное присутствие в Интернет.

Необходимо систематически и целенаправленно производить, выпускать и распространять информационные продукты по вашей теме.

Издавать инфо-бюллетень в виде электронного журнала или рассылки. Это самое доступное и самое мощное средство в создании репутации и статуса профессионала среди конкретной аудитории за короткий промежуток времени. Сейчас возможности Интернет и новые технологии позволяют вести интересные и разнообразные рассылки.

Как можно чаще следует выступать публично. Мы никак не сможем избежать публичных выступлений, это есть необходимая часть процесса становления личности лидера.

Участвовать и проводить семинары, PR и различные публичные акции.

Поддерживайте свой статус профессионала каждый день.

2.3. Тактико-стратегические особенности формирования и развития персонального бренда профессионала

РАЗРАБОТКА ИНСТРУМЕНТАРИЯ УПРАВЛЕНИЯ БРЕНДОМ

В связи с отсутствием единого подхода к сущности управления брендом появилось множество концепций, теорий, утверждающих его главенствующую позицию в сфере маркетинга. На это повлиял ряд предпосылок, описанных различными авторами. К основным предпосылкам относят: изменение конъюнктуры рынка, развития маркетинга партнёрских отношений, расширение функциональной составляющей брендинга. Остановимся подробнее на каждой из них:

1) изменение конъюнктуры рынка подразумевает под собой следующие факты: сокращение различий между товарами, увеличение расходов на средства массовой информации, интеграция рынков;

2) развитие маркетинга партнёрских отношений: воспринимаемое качество бренда, взаимодействие с потребителями, совместное создание ценности;

3) расширение функциональной составляющей брендинга;

4) появление новых функций брендинга, таких как: создание идентичности бренда и управление ею при помощи взаимодействия с потребителями, удовлетворение потребностей клиентов в рамках идентичности бренда.

Всё вышеизложенное, по мнению авторов, послужило предпосылками для создания новых концепций, например, таких как «ориентация на бренд», «эмо-

циональный брендинг», становление бренда как отдельной единицы знания, отделение её от понятия маркетинга, перерастания. Существует множество литературы, в частности можно отметить А. Уиллера, Т. Гэда, Д. Ван Праета, связанной с построением бренда, бренд-менеджментом, в которой присутствует мнение об отделении брендинга от сферы маркетинга в новую область знания. Также с начала двухтысячных годов, с появлением интернета, развития интернет-маркетинга, как коммуникации, с его многогранными возможностями, привело к возникновению неординарных мнений авторов (Золоторёвой Л.Г., Шульцта, Романова А.А.) в области маркетинговых коммуникаций.

Разделим понятия брендинга и бренд-менеджмента. В данном вопросе мы разделяем мнений В. И. Черенкова, что *брендинг*— это процесс создания и управления брендом. Соответственно, *brandbuilding* (брендбилдинг - процесс создания бренда), *brandmanagement* (бренд-менеджмент - процесс управления брендом), являются основными функциями брендинга.

В свою очередь «*управление брендом*» — это комплексный регулярный менеджмент построения и улучшения бренда, осуществляемый на всех этапах его развития. Управление брендом – выделение бренда в самостоятельный объект маркетингового управления и применение комплекса маркетинга непосредственно к бренду, а не ко всему рыночному предложению компании или к сгруппированным тем или иным образом товарам, иными словами, к товарам, сгруппированным по прибыльности или оборачиваемость складских запасов.

Задачи управления брендом: сделать товары и (или) услуги привлекательным для конечного потребителя; продвинуть товары по маркетинговому каналу.

Суть управления брендом – следить за открывающимися новыми возможностями и делать ход, закрепляя марочный продукт в сознании потребителей. Поиск ответов на вопросы: кто является потребителем данного товара и (или) услуги, как убедить купить именно этот товар, являются основой управления брендом.

Управление брендом по мнению маркетологов интернет-портала «Записки

маркетолога» предполагает:

- создание и управление коммуникациями бренда,
- репозиционирование бренда;
- обновление и изменение бренда;
- адаптацию к меняющимся условиям;
- продвижение бренда в маркетинговом канале;
- продвижение бренда и его закрепление в сознании потребителей;
- антикризисное управление брендом;
- управление активами бренда.

Все перечисленные выше аспекты управления брендом предполагает *инструментарий*, с помощью которого достигаются цели и задачи управления брендом. Инструментарий управления брендом различен в зависимости от целей, которые преследует компания в определённый момент времени. Цели, выдвигаемые перед политикой управления, зависят от жизненного цикла, в котором находится бренд. Поэтому рассматривать инструментарий управления брендом мы будем в соответствие с жизненным циклом бренда: разработкой и внедрением бренда, ростом и развитием, зрелостью, спадом и смертью бренда. На этапе разработки бренда главным образом акцентируется внимание на исследовании рынка, на котором планируется запускать новый бренд и проводятся все мероприятия, связанные с разработкой айдентики или элементов идентификации бренда. Так как данный этап самый рискованный и нестабильный, инструментарий здесь будет самым обширным и разнообразным.

В первую очередь, как отмечалось ранее, необходимо провести исследование рынка, на котором будет запускаться бренд. Целесообразно на этом этапе проведение кабинетного исследования. Изначально проводится исследование-анализ конкурентной среды. Алгоритм конкурентного анализа описан И. В. Котляревской: 1. Выявление действующих и потенциальных конкурентов; 2. Анализ показателей деятельности и целей конкурентов; 3. Выявление сильных и слабых сторон конкурентов; составление листа оценки конкурентоспособности фирмы. После проведения исследования принимается решение о целесооб-

разности входа в отрасль на основании наличия неудовлетворённого спроса на продукт (услугу) бренда и конкурентной среде рассматриваемого рынка.

После принятия решения о входе на рынок с имеющимся конкурентным анализом, проводится сегментирование потребителей методом вложенной иерархии для определения требований, которые каждый конкретный сегмент предъявляет выбранному товару или услуге, для того чтобы максимально полно удовлетворить потребности выбранных сегментов.

В зависимости от продукта (услуги) определяется стратегия выхода на рынок: массовый маркетинг - направленный на весь рынок в целом, концентрированный маркетинг - выбор одного или нескольких сегментов, диверсифицированный - ориентация на все сегменты рынка и разработка отдельных мероприятий для каждого.

Далее, когда проведён конкурентный анализ и выбрана целевая аудитория, на которую будет изначально направлен новый бренд, проводится маркетинговое исследование методом фокус-групп и разработка позиционирования бренда. Важно, чтобы респонденты фокус-групп являлись представителями целевой аудитории. Позиционирование – это действия по разработке товарного предложения и имиджа фирмы, направленные на то, чтобы занять особое благоприятное положение в сознании целевой группы потребителей. Оно позволяет занять на рынке желаемое место и проинформировать сегмент об основных благах, которые может принести этот товар. Позиционирование товара и сегментирование рынка – две стороны одной медали, т.е. они неразрывно связаны.

В ходе сегментирования выявляются группы потребителей с особыми требованиями к товару, а позиционирование – это разработка объяснения, почему этим сегментам следует покупать товар компании-производителя.

Сильные идеи позиционирования: правдоподобность, искренность, красота, убедительность, развитие, инновации, неповторимый стиль. Для успешного позиционирования требуются следующие качества: соответствие запросам и требованиям потребителей, понятность и запоминаемость позиции, ясное отличие от аналогов, последовательное представление позиции марки в названии,

упаковке, рекламе и т.д.; постоянство (неизменность) позиции марки.

На этапе позиционирования также разрабатываются идентифицирующие элементы брeда — название брeнда, логотип, слоган, брeндбук, корпоративный кодекс, уникальное торговое предложение, здесь же определяется конкурентное преимущество и стержневая компетенция. Корпоративный кодекс включает миссию, концепцию брeнда, принципы и стиль управления, характеристику фирменного стиля отношений с партнерами, потребителями и конкурентами, правила корпоративного поведения, особенные традиции и этический кодекс.

Корпоративная культура предполагает определенную систему информирования, обучения, контроля. Далее происходит разработка стратегии маркетинговых коммуникаций брeнда. Стратегия разрабатывается на основании всех собранных ранее данных, после анализа целевых сегментов и определения предпочитаемых способов связи с аудиторией.

Стратегия коммуникаций не должна противоречить позиционированию, идентификаторам брeнда, предпочтениям потребителей. После разработки стратегии формируется медиаплан — таблица с указанием способов коммуникаций, дат, ответственных и бюджета. Всё вышеописанное трактует поэтапную разработку и внедрение нового брeнда на рынок. Далее рассмотрим инструментарий на фазе роста и развития брeнда.

Важнейшим элементом на протяжении всего жизненного цикла брeнда являются маркетинговые исследования, в частности управления брeндом — брeнд-трекинг.

Брeнд-трекинг — это длительное маркетинговое исследование, применяемое для получения в динамике информации о состоянии брeнда на рынке (известность, использование, имидж, характеристика потребителей брeнда, здоровье брeнда и т.п.). С помощью трекинга можно оценить насколько последовательны были усилия по построению брeнда в долгосрочной перспективе. Брeндтрекинг представляет собой способ измерения и оценки ценности брeнда.

Трекинг брeнда — это не разовое исследования, а постоянное слежение за брeндом, анализ и измерение всего того, что влияет на маркетинговые показа-

тели бренда, на результативность бизнеса в итоге. Бренд-трекинг охватывает такие маркетинговые показатели бренда, как: доля рынка, количественные показатели узнаваемости и запоминаемости, а также лояльности среди потребителей и покупателей, точность позиционирования для конкретной целевой группы. Бренд-трекинг проводится в случае:

- вывода на рынок новой торговой марки;
- в случае проведения рекламно-информационной компании;
- в случае вывода на рынок товара-новинки под существующим брендом;
- в случае высокой рекламно-маркетинговой активности конкурентов.

После исследования положения бренда проводится повторное сегментирование на этапе роста. Цель — определить неосвоенные сегменты. В ходе сегментирования определяются ценности потребителей выбранных целевых сегментов. И в последствии на основании этих ценностей расширяется ассортиментная политика. На данном этапе возможен переход от концентрированного маркетинга к дифференцированному, направленному на несколько сегментов. Далее разрабатывает стратегия коммуникаций для новых сегментов, учитывая их специфические требования, которые они предъявляют к брендированному товару и предпочтительные способы коммуникации. Коммуникации для всех сегментов должны быть едиными и интегрированными между собой и с позиционированием бренда, не должно наблюдаться противоречий.

На этом же этапе формируется и закрепляется в сознании имидж и репутация бренда. Имидж и репутация напрямую связаны с коммуникационной политикой и позиционированием бренда, так именно по средствам общения с представителями всех субъектов деятельности, различные мнения складываются в образ бренда. Именно поэтому так важно выстраивать непротиворечивую, а единую коммуникационную политику бренда.

На этапе роста и развития формируется также привязанность и лояльность к бренду. Лояльность, приверженность — это нежелание клиента переключаться на предложение конкурента при незначительных изменениях условий (цены, уровня сервиса и пр.), клиенту не выгодно менять компанию, которая зареко-

мендовала себя как относящаяся к его нуждам с наибольшим вниманием. Он готов даже переплачивать за продукт, превращаясь для нее в VIP-клиента. Поэтому так важно поощрять приверженцев бренда, давать им дополнительные привилегии, так как в случае с лояльными 42 потребителями работает правило Парето — 20% потребителей приносят 80% прибыли компании.

Поиск новых рынков сбыта обусловлен появлением и ориентацией на новые, неосвоенные сегменты, которые могут быть недоступны в существующих рынках. Инструментарий на этапе роста и развития носит поддерживающий характер и концентрируется главным образом на поиске новых сегментов, рынков сбыта и напоминающей коммуникационной политике. Именно на этапе роста и развития формируется привязанность и лояльность к бренду. Бренд занимает определенное место в сознании потребителя, формирует имидж и репутацию.

Следующий этап жизненного цикла — зрелость. На этом этапе главная цель управления брендом заключается в поддержке интереса к бренду и в предотвращении перехода к следующей стадии — спада и смерти. Рассмотрим маркетинговый инструментарий, применимый к этапу зрелости. В первую очередь, бренд должен развиваться вместе со своим потребителем, поэтому первым инструментом будет, соответственно, модификации и все возможные улучшения характеристик товара. Данные о недостатках и возможных модернизациях будут собираться из проводимых панельных исследований (бренд-трекинга).

Также, коммуникации, реализуемые на каждом этапе жизненного цикла подразумевают обратную связь, на основании которой товар также будет улучшаться. Если товар не требует модификаций, возможно просто придать новизны существующему товару по средствам инструментария маркетинговых коммуникаций: упаковки, внешнего вида изделия, комплектности и другое. На данном этапе возможна реализация стратегий диверсификационного роста. Одним из инструментов управления брендом на этапе зрелости будет сервисное обслуживание, расширение ассортимента предоставляемых услуг и гарантий, что подразумевает стратегию централизованной или горизонтальной диверсифи-

кации.

Центрированная диверсификация базируется на поиске и использовании дополнительных возможностей производства новых продуктов, которые заключены в существующем бизнесе. То есть существующее производство остается в центре бизнеса, а новое возникает исходя из тех возможностей, которые заключены в освоенном рынке, используемой технологии либо же в других сильных сторонах функционирования фирмы. Такими возможностями, например, могут быть возможности используемой специализированной системы распределения. Стратегия горизонтальной диверсификации предполагает поиск возможностей роста на существующем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии, отличной от используемой.

При данной стратегии фирма должна ориентироваться на производство таких технологически не связанных продуктов, которые бы использовали уже имеющиеся возможности фирмы, например в области сервисного обслуживания. Так как новый продукт должен быть ориентирован на потребителя основного продукта, то по своим характеристикам он должен быть сопутствующим уже производимому продукту. Важным условием реализации данной стратегии является предварительная оценка фирмой собственной компетентности в производстве нового продукта. Здесь же, помимо расширения услуг, сопутствующих изначально производимому брендированному товару имеет место запуск новых брендом, например, суббренда.

Суббренд — новый продукт, который продвигается под известной маркой для охвата большего потребительского сегмента. Примером является Honda и Асига, последняя позиционируется в более высокой ценовой категории, но обе — части концерна Honda.

Одним из популярных маркетинговых инструментов управления брендом, поддержания нему интереса, а также возможностью охватить новые рынки являются коллаборации брендов или «кобрендинг». Кобрендинг (объединение брендов) — инструмент управления брендом, при котором компании сотрудничают для выпуска новой продукции. Например, Bose часто ко-брендируется с

различными производителями автомобилей. Google часто ко-брендируется с продуктами Samsung. Таким образом каждая организация извлекает выгоду от лояльного отношения потребителя.

Как отмечалось ранее, важнейшей целью управления брендом на этапе зрелости является предотвращение перехода на стадию спада, поэтому бренд всегда должен быть на слуху, поддерживать отношения с потребителями по средствам коммуникаций, интерес к своей деятельности по средствам создания новых брендов, участия в коллаборциях и прочее.

В случае, если бренд перешёл к стадии спада и умирания используется следующий маркетинговый инструментарий: репозиционирование или ребрендинг, изменение ценовой политики, марочный каннибализм, конгломеративная диверсификация. Репозиционирование изменяет потребительское отношение к товару, услуге, компании путем их рекламного представления в ракурсах, подчеркивающих новые, ранее не предъявленные потребителям преимущества перед конкурентами.

В случае, когда бренд представляют себя рынку под другими марками в качестве радикально новых и таким образом устраняют ассоциации со своими предыдущими имиджами, такой процесс называется ребрендингом. И репозиционирование, и ребрендинг подразумевает под собой изменения маркетинг-микса. Немаловажное значение имеет снижение цены, которое может выражаться в форме распродаж или постоянного уменьшения стоимости товаров. Поиск новых сегментов рынка также может оказаться плодотворным. Все эти мероприятия обычно помогают если не возродить бренд полностью, то хотя бы помочь ему продержаться какое-то дополнительное время на рынке, пока фирма не найдет ему замену.

Марочный каннибализм — рыночная ситуация, когда один бренд компании "пожирал" потребителей у другого бренда компании. В данном случае потребители бренда, находящегося в стадии спада и умирания перейдут к другому бренду компании. Стратегия конгломеративной диверсификации состоит в том, что фирма расширяется за счет производства технологически не связанных с

уже производимыми новых продуктов, которые реализуются на новых рынках. Это одна из самых сложных для реализации стратегий развития, так как ее успешное осуществление зависит от многих факторов, в частности от компетентности имеющегося персонала и в особенности менеджеров, сезонности в жизни рынка, наличия необходимых сумм денег и т.п. Данные инструменты характерны стадии спада и умирания в жизненном цикле бренда. В целом, к одной из задач управления брендом можно отнести предотвращение перехода на данную стадию и формированию графика жизненного цикла бренда согласно гребешковой кривой, когда компания и бренд по средствам маркетингового инструментария не дают этапу зрелости бренда закончиться (рис. 8).

Этапы жизненного цикла бренда				
Разработка и внедрение		Рост	Зрелость	Спад и умирание
Маркетинговый инструментарий управления брендом	1. Кабинетное маркетинговое исследование. Конкурентный анализ.	1. Бренд-трекинг.	1. Модификаций и улучшение товара	1. Репозиционирование или ребрендинг
	2. Сегментирование.	2. Повторное сегментирование. Ассортиментная политика.	2. Придание бренду новизны. Это может касаться внешнего вида изделия, его упаковки, фасовки, комплектности.	2. Изменение ценовой политики
	3. Позиционирование.	3. Разработка стратегии коммуникации.	3. Сервисное обслуживание, расширение ассортимента предоставляемых услуг и гарантий.	3. Поиск новых сегментов
	4. Разработка элементов идентификации.	4. Разработка программа лояльности.	4. Диверсификация	4. Марочный каннибализм
	5. Разработка стратегии коммуникаций.	5. Поиск новых каналов сбыта.	5. Разработка архитектуры бренда.	5. Диверсификация
			6. Разработка суббренда.	
			7. Кобрединг.	

Рисунок 8 – Маркетинговый инструментарий управления брендом по этапам жизненного цикла

Управление брендом происходит по средствам инструментов маркетинга. На всех этапах жизненного цикла бренда инструментарий различен, в соответствие с поставленными целями и задачами для каждого конкретного этапа.

РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛЬНОГО БРЕНДА

Одним из факторов, обуславливающих развития персонального бренда являются группы самопомощи.

Группы самопомощи – это группы, участники которых, разделяя опреде-

ленные личные интересы, имея подобный опыт, объединяются для сотрудничества с целью реализации собственных потребностей или потребностей общности благодаря обмену информацией, взаимоподдержки, иногда – представительства.

Главная цель групп самопомощи – изменения в психологии или поведении участников. Группы самопомощи исходят из двух принципов:

– люди, эффективно справляющиеся или справившиеся с личной проблемой, – лучшие помощники по сравнению с профессионалами, не имеющими в этом собственного опыта;

– такие люди, помогая друг другу, помогают и самим себе.

Самая старая, самая крупная и наиболее известная из существующих терапевтических групп самопомощи — общество Анонимных алкоголиков или АА. Анонимные Алкоголики – это содружество, объединяющее мужчин и женщин, которые делятся друг с другом своим опытом, силами и надеждами, чтобы решить свою общую проблему и помочь другим избавиться от алкоголизма. Общество основано в 1935 г. алкоголиками для помощи алкоголикам. Его программа «12 шагов» принята 34 группами в т. ч. Анонимными азартными игроками, Анонимными обжорами, Анонимными шизофрениками и Анонимными наркоманами. Кроме того, хорошо известны организации самопомощи Корпорация «Выздоровление» для бывших пациентов психиатрических учреждений и Синанон для наркоманов (а позднее и для бывших заключенных).

Рост групп самопомощи, в особенности с середины 1970-х гг., рассматривался некоторыми как крупное движение в психотерапии, «четвертая сила», следующая за «третьей силой» гуманистической психотерапии.

Отношения между группами самопомощи и профессионалами, работающими частным образом или в государственных учреждениях, варьируют от тесного сотрудничества до антагонизма.

По данным проведенных исследований, около трети групп самопомощи были основаны, по меньшей мере, при содействии профессиональных помощников. Профессионалы и непрофессионалы тесно взаимодействуют между со-

бой в деятельности многих групп, имеющих отношение к физическому здоровью.

Группы самопомощи:

- представляют собой своего рода разговорный кружок с участием определенного числа людей (около 6 –20 членов);
- самостоятельно определяют направление своей деятельности, то есть тематика и методы работы группы разрабатываются самими членами группы;
- требуют от своих членов активного и непрерывного сотрудничества;
- как правило, их руководством не занимаются профессиональные помощники;
- организуют систематические встречи в определенные сроки (например, раз в неделю, каждые 2 недели или раз в месяц).

Группы самопомощи представляют собой добровольные, в большинстве своем свободные объединения людей, активность которых направлена на совместное преодоление болезней, психических или социальных проблем, выпавших на их долю, или родственников пострадавших. Их работа не преследует цели получения дохода.

Цель группы самопомощи – изменение личных жизненных обстоятельств, а также оказание воздействия на свои социальные и политические условия.

Также целями групп самопомощи являются:

- взаимная поддержка людей, переживших утрату.
- обеспечение надежного места для обсуждения проблем с акцентом на благополучие участников.
- активный поиск новых источников и информации о лечении, исследовании, способах преодоления и т.д.
- обеспечение эмоциональной поддержки и практической помощи в разрешении проблемы, общей для всех членов.

Задачи группы самопомощи направлены в первую очередь на ее членов, а не на посторонних; что и отличает ее от других форм гражданских инициатив. Основная задача группы – развитие навыков решения проблем.

Группы самопомощи не работают под руководством профессиональных помощников; однако, некоторые из них иногда привлекают экспертов применительно к отдельным проблемам».

Группы самопомощи создаются на основе самостоятельно определенной под собственную ответственность заинтересованности пострадавших или их родственников. Мотивация при этом исходит из желания изменить что-либо в собственной ситуации и обменяться своим опытом с людьми, живущими под бременем аналогичных проблем. Члены групп самопомощи находят взаимопонимание на уровне одинаковых проблем, создавая возможности для их конкретного осознания. Такое конкретное осознание проблем не удастся профессиональным помощникам, так как они не могут почувствовать на себе бремя проблем пострадавших из-за отсутствия аналогичного собственного опыта.

Учеными создано несколько типологий групп самопомощи. Четыре типа, разработаны Леоном Леви, больше всего подходят для групп с терапевтической ориентацией.

Группы I типа занимаются преимущественно контролем или реорганизацией поведения. Примеры таких групп: АА, Анонимные азартные игроки и Анонимные родители.

Членов групп II типа по классификации Леви объединяют общие стрессовые ситуации, в соответствии с которыми их можно разделить на подтипы. Эти группы могут фокусироваться на таких кризисных ситуациях, как изнасилование, убийство кем-либо ребенка и выживание после суицидной попытки. Другие группы занимаются переходными периодами жизни, или переходом к нормальному состоянию. Такие группы стремятся скорее к совладению с кризисными ситуациями, чем к изменению статуса своих членов.

В работе групп III типа участвуют люди, испытывающие дискриминацию в связи с их полом, расовой или классовой принадлежностью и сексуальной ориентацией.

Группы IV типа не имеют какой-либо определенной общей проблемы, они стремятся к общей самоактуализации и повышению личной эффективности.

Далее хотелось бы отметить основные этапы становления группы самопомощи основываясь на модели Брюса Такмана.

Этап 1: Становление

Это начальная стадия, когда люди:

- знакомятся друг с другом;
- определяют свои цели;
- формулируют основные принципы своей работы;
- начинают доверять друг другу.

Этап 2: Смятение

Это конфликтная стадия, на которой группа вырабатывает модели взаимоотношений и направление деятельности. Это трудная фаза; в случае неудачи, группа может распасться.

Этап 3: Сплочение

На этом этапе группа становится более сплоченной. Это характеризуется:

- одобрением людей и ролей;
- групповой гармонией;
- следованием групповым целям и принципам.

Этап 4: Работа

На этой стадии своего существования группа, как правило, хорошо работает. Это проявляется в:

- эффективном решении проблем;
- подвижности ролей;
- благополучном разрешении конфликтов.

Этап 5: Роспуск

Когда группа завершает свою работу, важно дать возможность ее членам признать необходимость ее роспуска. Людям должна быть предоставлена возможность:

- выразить свое отношение к роспуску группы;
- оценить успехи и неудачи;
- получить обратную связь по поводу значения группы для других лю-

дей;

- обсудить возможность возобновления работы группы в будущем;
- отметить завершение работы и попрощаться.

Так же рассмотрим *принципы работы групп самопомощи*.

Первый принцип. Все члены принимают добровольное участие в группе самопомощи в связи с личными проблемами.

Условием для участия в одной из групп самопомощи отдельных лиц является наличие собственных, но сходных с другими проблем, связанных с заболеванием, инвалидностью, пагубной зависимостью или конфликтной психосоциальной ситуацией. Представительство в виде третьих лиц не допускается. Родственники лиц, нуждающихся в помощи, как правило, участвуют в собственных группах самопомощи. Участие в группах самопомощи - добровольное. Участник группы в любое время, по своему желанию может покинуть группу самопомощи.

Второй принцип. Все члены группы самопомощи наделены равными правами и определяют стиль деятельности группы сообща.

Направление деятельности группы, открытость или закрытость для новых членов, тематические направления, подлежащие обсуждению, или активные действия – все эти проблемы решаются группой сообща в соответствии с принципами демократичности. Все члены группы обладают одинаковыми правами и обязанностями.

Третий принцип. Темы, обсуждаемые в группе самопомощи, не выходят за пределы группы и не сообщаются посторонним (сохранение тайны).

Взаимное доверие является условием хорошего сотрудничества группы. Для того чтобы иметь возможность открыто и откровенно обсуждать собственную ситуацию, члены группы должны быть уверены в том, что сказанное ими останется внутренним секретом.

Четвертый принцип. Каждый член принимает участие в группе самопомощи с тем, чтобы в первую очередь помочь самому себе, а не другим.

Зачастую возникают трудности, когда кто-то, исходя из своих убеждений

или аналогичных переживаний и их успешного преодоления в прошлом, хочет оказать помощь другим, не думая при этом о себе. Такие «хорошие советы», которыми один из членов группы «перегружает» других, являются весьма проблематичными.

Пятый принцип. Каждый участник отвечает за себя, группу и развитие событий в группе.

Решение относительно соответствия решений, ситуаций, развития событий или бесед в группе своим собственным желаниям каждый принимает для себя сам. Тем самым каждый член группы самопомощи со всей активностью и ответственностью вносит свой вклад в развитие событий в группе и направление ее деятельности. Каждый член обязан сообщить другим членам группы свое мнение в случае обнаружения им отступления от соответствующего направления в развитии событий в группе. В подобном случае участники группы располагают общими возможностями для изменения возникшей ситуации.

Правила и методы работы определены для того, чтобы придать определенную структуру беседам и событиям в группе самопомощи. Они способствуют концентрации внимания на одной определенной теме и индивидуальных желаниях. Применение этих методов и правил весьма разнообразно и зависит от соответствующей тематики группы самопомощи.

Каждая группа самопомощи разрабатывает свой собственный принцип действия, отвечающий ее желаниям и потребностям. Стиль работы может изменяться с течением времени, что делает необходимым или излишним применение тех или иных принципов.

1. Начало и конец заседания группы устанавливаются конкретно. Все члены группы точно знают, когда и во сколько начинается сконцентрированная групповая.

2. Каждый рассказывает только о своих личных проблемах, не затрагивая чужие. Об отсутствующих членах в группе говорить запрещено.

3. Приоритет в прерывании обсуждения.

Вы можете прервать обсуждение, если Вы не желаете больше принимать

участие в нем, или Вам скучно, Вы раздражены или по какой-либо другой причине не можете сконцентрироваться. «Отсутствующий» таким образом член группы теряет возможность не только для своего самовыражения, но и означает своего рода потерю для всей группы. Как только эта «помеха», возникшая в процессе обсуждения, устранена, так прерванный разговор снова возобновляется. Может случиться так, что прежде обсуждается другая тема, которая считается более важной для группы в данный момент и которая могла стать актуальной именно благодаря прерыванию беседы. Нужно обладать определенной степенью смелости, чтобы применять такой порядок развития событий в группе, но это очень важно для создания атмосферы солидарности друг с другом.

4. Как я чувствую себя сегодня?

Во многих группах самопомощи в начале их встречи задается вопрос относительно актуальных проблем и самочувствия членов с тем, чтобы в первую очередь начать разговор на эту тему. Такой метод обращения создает у каждого ощущение общности и понимания.

5. Спонтанное высказывание

Каждый участник имеет возможность спонтанного и краткого (не более 2 минут) выражения своего мнения применительно к определенной теме, ситуации или актуальному состоянию. Эти высказывания не комментируются и не обсуждаются!

6. Обратная связь

Обратная связь дает возможность узнать какое воздействие оказывает наше поведение на других. Положительный эффект от метода обратная связь заключается в том, что неадекватное поведение в совместной работе может подвергнуться корректировке или даже оказать полезное воздействие на группу.

Обратная связь оказывается полезной при:

- сопоставлении своих ощущений и ощущений других людей;
- понимании причин, иницирующих моментов и побуждений, вызвавших такой стиль поведения и высказывания;

- исключении ненужных интерпретаций и всевозможных спекуляций;
- получении информации относительно воздействия на других и эффективности собственного поведения.

7. Руководство ведением обсуждения

Обсуждение в большой группе самопомощи может иметь направляющую структуру. Такой стиль дает возможность высказаться каждому члену группы, если он этого желает, а также исключает потерю направления темы и сохраняет красную нить на протяжении всего обсуждения. Руководство обсуждением при встречах может поочередно возлагаться на любого из членов группы. Оно является средством при структурировании развития событий в группе, но не определяет само содержание. Руководители обсуждения не являются руководителями группы.

РЕБРЕНДИНГ

Ребрендинг – это действия организации, ее структурного подразделения либо отдельного специалиста по изменению или улучшению любого из элементов своего брендинга: общего образа, логотипа, цветовой палитры, типографики и т.д. Идея состоит в том, что если в фирменном стиле компании появляется что-то новое, нужно, чтобы окружающие (в первую очередь – целевая группа: клиенты, потребители товаров и услуг, коллеги и партнеры и т.п.) узнали об этом.

Можно проводить ребрендинг так, как хочется самому работнику: от простого изменения слогана до преобразования всего, включая название компании. Это позволяет рассматривать ребрендинг в разрезе трех категорий:

Обновление бренда. Вы корректируете только незначительные детали, например, отдельные элементы логотипа или оттенки цветовой палитры.

Частичный ребрендинг. Вы частично меняете некоторые составляющие брендинга. Например, в новом логотипе вы используете элементы, темы и цвета, взятые из старого логотипа.

Полный ребрендинг. Вы полностью меняете все, как если бы ваша компания стала совершенно другой организацией.

Ребрендинг не всегда необходим, но если вы хотите развиваться, придется приложить усилия. Во-первых, он требует затрат: начиная от найма дизайнера для разработки логотипа до финансирования всемирной мультимедийной рекламной кампании для запуска нового образа вашей компании. Речь идет не только о финансовых вложениях, но и о затратах времени и труда.

Кроме того, изменение фирменного стиля всегда сопряжено с риском того, что ваш новый бренд не будет воспринят аудиторией так же хорошо, как нынешний. Вы можете снизить этот риск путем правильного планирования и следования приведенным ниже инструкциям, но это не дает никаких гарантий. Дело в том, что для ребрендинга важно выбрать подходящее время.

Когда пора проводить ребрендинг? Вот некоторые общие признаки того, что компания нуждается в изменениях, которые могут быть полезны для нее.

Обновление товаров/услуг. Мы не говорим о том, что обязательно нужно представлять выпуск одного или двух новых продуктов или изменение цвета вашей главной позиции. Если вы выходите на новый рынок, ребрендинг — хороший способ привлечь внимание и (повторно) представиться. Это относится и к ценообразованию. Если ваша компания известна своими эксклюзивными товарами высокого качества, и вы хотите предложить такой же продукт новым клиентам по более низкой цене, ребрендинг может облегчить изменение стратегии.

Аналогично, если вы используете новый ингредиент или материал, или каким-то образом модифицируете свою услугу, с помощью ребрендинга можно привлечь положительное внимание аудитории к этим изменениям. Возможно, вы переходите на применение экологически чистых продуктов и хотите позиционировать свой бренд, как «полностью натуральный», — для этого требуется совершенно новый план действий.

Расширение деятельности или обращение к новой аудитории. Как и в случае с изменениями продуктов или услуг, если вы расширяете свой бизнес с ориентацией на новую демографическую группу или полностью меняете основную цель своей деятельности, вам необходимо пересмотреть стратегию брендинга.

У разных клиентов разные предпочтения в отношении того, с какими брендами они хотят иметь дело, — все это часть психологии брендинга. Если ваша целевая аудитория меняется, вам нужно оптимизировать элементы своего бренда в соответствии с ее потребностями.

Неэффективный брендинг. Возможно, ваш текущий брендинг не работает так, как вы бы этого хотели. Может быть, вы совершаете одну из самых распространенных ошибок в этом направлении. Это логичное заблуждение: то, каким мы представляем наш бренд перед запуском, может отличаться от того, каким он должен быть на самом деле. Если дизайн бренда мешает эффективной работе бизнеса, нужно его менять. Быстрый, даже частичный ребрендинг способствует решению проблем, без ущерба для тех его составляющих, которые хорошо работают.

Желание избавиться от плохой репутации. Если люди начинают ассоциировать ваш логотип, название бренда и пр. с ошибкой, которую допустила компания, возможно, лучше предложить им что-то новое, чтобы дистанцироваться от негативных ассоциаций. Это не идеальное решение — некоторые клиенты не так быстро забывают плохое. К тому же, чтобы реализовать новую стратегию и решить проблемы, требуется время. Однако, если вы поняли, в чем заключается ошибка, и много работали над тем, чтобы все исправить, ребрендинг может помочь вашему бизнесу двигаться вперед.

Бренд недостаточно выделяется на фоне конкурентов. Если ваши конкуренты ориентируются на ту же аудиторию, что и вы, имеет смысл присмотреться к их стратегиям брендинга, потому что у вас одна конечная цель. По этой причине вы часто видите похожие продукты, у которых одинаковая упаковка, или разные компании из одной отрасли, которые применяют одни и те же цвета. В ситуациях, когда вас сложно отличить от конкурентов, ребрендинг поможет выделиться. Вы даже можете проанализировать фирменный стиль других компаний вашей отрасли и разработать свой собственный бренд, который на их фоне будет выглядеть более впечатляющим.

Изменение структуры вашей компании. Слияния, поглощения, новое ру-

ководство, новая политика... ребрендинг — отличный способ рассказать миру, что ваша компания движется в новом направлении. Конечно, это не всегда необходимо — если все идет хорошо, не нужно ничего предпринимать. Но в ситуациях, когда индивидуальность бренда меняется изнутри, ребрендинг может продемонстрировать то, что ваша компания развивается.

Устаревший брендинг. Если вы думаете, что ничего из вышперечисленного не применимо для вашего бизнеса, есть еще один вариант. В какой-то момент каждая компания должна провести ребрендинг, если не через несколько лет, то через несколько десятилетий. Визуальные вкусы общества меняются. Сравните стили Древней Греции, 1920-х и 1970-х годов. Определенные образы связаны с соответствующими периодами времени. Поэтому ваш «современный» логотип через некоторое время будет выглядеть устаревшим.

Лучше всего периодически проводить ребрендинг, хотя точные временные интервалы зависят от вашей компании, отрасли и целевой аудитории. Тем не менее, раз в несколько лет следует поднимать этот вопрос, особенно если вы видите, что тенденции в этой области меняются.

7 этапов проведения ребрендинга:

1. Соберите команду – если вы решили, что наступило время для ребрендинга (неважно, что вы хотите: обновить, частично или полностью изменить фирменный стиль), первое, что вам следует сделать — это создать команду для его проведения. Маркетологи, дизайнеры, копирайтеры, PR — вам понадобится вклад разных специалистов, чтобы убедиться, что вы охватываете все направления брендинга. Вопрос состоит в том, кто будет реализовывать поставленную задачу: внутренний персонал компании или агентства и фрилансеры. С одной стороны, никто не знает ваш бренд лучше, чем штатные сотрудники, но с другой, возможно, взгляд со стороны — это именно то, что вам нужно, чтобы начать с чистого листа.

2. Оцените, что работает, а что нет. Первая задача вашей новой команды по ребрендингу состоит в том, чтобы выяснить, в чем конкретно заключается проблема. Вам нужно будет проверить каждый аспект своей текущей стратегии

развития бренда, чтобы понять, что нужно убрать из нее, а что оставить. Чтобы вам было легче, ниже вы найдете список основных элементов брендинга для анализа. Как работает каждое направление вашего фирменного стиля (название компании, позиционирование бренда, логотип, слоган, цветовая палитра, типографика, маркетинговые и рекламные кампании, присутствие в социальных сетях, партнерства и аффилированные лица (например, инфлюенсеры), создание контента, голос бренда, веб-дизайн, дизайн приложений, дизайн интерьера оффлайн магазина или представительства компании, воздействие на органы чувств (вкусы, запахи, звуки и т.д.)?

Первое, что вам нужно сделать, - это проверить показатели продаж и маркетинга. Существующая статистика должна отражать сильные и слабые стороны вашего бренда. Какие целевые группы в большей степени лояльны к вашему продукту? На какую демографическую группу вы хотите ориентироваться в первую очередь? Что вы можете изменить в своем бренде, чтобы повысить его привлекательность для целевой аудитории?

Онлайн-данные — еще один ценный источник, который даст вам информацию о трафике, количестве подписчиков в социальных сетях и эффективности маркетинговых кампаний. Посмотрите, какие каналы работают лучше всего, и попытайтесь понять, почему. Дело в языке и контенте, который вы публикуете, или просто аудитория канала является вашей целевой аудиторией?

После предварительного анализа у вас должно сложиться представление о том, на чем акцентировать внимание при проведении ребрендинга. Не следует полагаться только на догадки и инстинкт. Для действительно успешного ребрендинга вам нужно получить отзывы целевой аудитории.

3. Тестируйте целевые аудитории. После первоначальной оценки у вас должны появиться идеи и концепции о том, как провести ребрендинг. Однако вместо того, чтобы погрузиться в их реализацию, следует улучшить их путем получения обратной связи от потребителей. Обратитесь к своим клиентам напрямую и узнайте их мнение. Это называется тестированием с пользователями. Детали зависят от вас: более крупные корпорации могут позволить себе ор-

ганизацию фокус-групп и аналогичных мероприятий. Мелкие компании, как правило, проводят онлайн-опросы или сравнительные тестирования, чтобы определить, что именно нужно изменить. Если ваш бюджет ограничен, вы можете узнать мнение своих друзей и родственников, если они отвечают критериям вашей целевой аудиторией.

Не знаете, кто ваши потенциальные клиенты? Частью ребрендинга может быть определение более прибыльного сегмента рынка, чем тот, на котором вы осуществляете свою деятельность сейчас. Возможно, самое время провести отдельные тестирования, чтобы определить, какие группы клиентов больше всего ориентированы на ваши продукты или услуги. Ваши решения в отношении брендинга должны строиться вокруг потребителей... кем бы они ни были.

4. Проанализируйте конкурентов. И для брендинга, и для ребрендинга стоит посмотреть на то, что делают ваши конкуренты, и адаптировать свою стратегию соответствующим образом. Недостаточно создать идеальную стратегию для целевой аудитории, вы также должны учитывать действия конкурентов и подумать о том, как их опередить. Анализ стратегии брендинга других участников рынка поможет выявить как хорошие идеи, которым стоит подражать, так и плохие, которых следует избегать. Вы увидите, как меняются их решения, в том числе какие возможности для улучшения они применяют. Например, если вы заметили, что большинство брендов вашей отрасли используют синий цвет, вы можете следовать их тактике и получить те же преимущества или рискнуть и выбрать новый смелый цвет, чтобы выделиться на их фоне.

Наблюдение за конкурентами поможет вам многое узнать: начиная от их ценовых категорий и заканчивая информацией о том, на что они тратят свои рекламные бюджеты. Это вдвойне эффективно для брендов с ограниченными финансовыми ресурсами на маркетинг: вы будете анализировать результаты расходов на рекламу конкурентов, а не свои собственные. Можно использовать не всю информацию, но полезно разобраться в том, как ваши решения в отношении бренда повлияют на его положение на рынке, а не только на впечатление о нем клиентов.

5. Пересмотрите свой взгляд на индивидуальность бренда и его основные ценности. На данном этапе вы уже понимаете, что нужно изменить, чего хотят ваши потенциальные клиенты и что планируют делать конкуренты. На базе этой информации вы можете начать формировать особые черты своего нового бренда, но для этого вам нужен план. Каким должен стать ваш бренд с учетом полученных данных и их анализа? Как наилучшим образом удовлетворить потребности клиентов и преуспеть в условиях конкуренции? Обдумайте все самое важное: бизнес-модель, целевую аудиторию, бюджет на маркетинг, ресурсы на реализацию брендинга и его ценности. Найдите способ объединить это все в рамках вашей стратегии обновления фирменного стиля компании.

Представьте, что бренд — это человек. Допустим, вы общаетесь с ним на вечеринке. Он веселый, много шутит и в курсе современных трендов, или является профессионалом и авторитетным экспертом, который делится своими идеями в сфере продаж? Если вы застряли на этом этапе, есть одно упражнение, которое вам поможет. Составьте список из 30 прилагательных, которые описывают ваш идеальный бренд, а затем выберите из них те, которые вам нравятся больше всего. Вы можете интегрировать такие характеристики, как «мастерски выполненный», «недорогой», «быстрый» и «дружелюбный», непосредственно в элементы брендинга: цвета, изображения логотипов и типографику.

Таким образом вы начнете написание новой истории своего бренда. При проведении полного ребрендинга, вы можете обновить его миссию и ценности. Если вы хорошо представляете, какой бренд вы хотите создать, значит, вы готовы двигаться дальше.

6. Решайте проблемы с учетом нового направления развития вашего бренда. На этом этапе вам придется основательно поработать. Если вы решили, что вам нужен новый логотип, создайте его. Если вы хотите сотрудничать с новым инфлюенсером, найдите его. Этот процесс выигрывает от множества мозговых штурмов и сотрудничества, поэтому уделите достаточное количество времени на обдумывание идей. Учитывайте всю собранную ранее информацию — это ваш фундамент. Периодически возвращайтесь к своему контрольному списку,

чтобы убедиться, что вы ничего не упустили. Помните: не нужно менять все, только то, что необходимо. Когда вы подошли к финалу и все согласны с новой версией ребрендинга, его следует представить целевой аудитории.

7. Не пренебрегайте запуском. Запуск ребрендинга должен быть похож на ваш первоначальный запуск. Тогда цель заключалась в том, чтобы люди узнали о вашем бренде, теперь вы должны рассказать им о том, что изменили свой бренд. Перед тем, как предстать перед публикой, подумайте о том, чтобы добавить немного шумихи и предвкушения. Вы можете разместить тизеры и превью за несколько недель до официального запуска. Можно провести плановые мероприятия и конкурсы для привлечения дополнительного внимания. Если вы сотрудничаете с новыми спонсорами или инфлюенсерами, вы также можете пригласить их поучаствовать. Когда придет время публичного запуска, представьте свой ребрендинг в виде истории. Поделитесь некоторыми закулисными подробностями этого процесса, например, что вам нравится в вашем новом логотипе или почему вы изменили свои ценности и миссию. Это сделает ваш бренд более представительным и узнаваемым, а люди почувствуют, что вы уверены в его новом образе.

Правильная реклама ребрендинга зависит от вашей аудитории, поэтому обращайтесь именно к ней. Не время скромничать — вы вложили много усилий в изменение своего бренда. Поэтому не бойтесь заявить об этом!

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ ПО РАЗДЕЛУ 2.

Практические задания:

1. Составить эссе по предложенной тематике: Позитивные функции профессионального брендинга. Опыт участия в профессиональном брендинге /личном брендинге. История использования бренда. Мое отношение к профессиональному брендингу. Технологии и методы построения бренда. Основные принципы и формы современной теории и практики управления брендами в России и за рубежом. Теория и практика товарного и корпоративного брендинга. Современные технологии разработки и формирования профессионального брендинга.
2. Сравнить основные психологические подходы к пониманию и интерпретации брендинга в профессиональной деятельности.
3. Составить таблицу «Сравнительный анализ становления зарубежной и отечественной школы брендинга».
4. Составить презентацию на тему «Основные стратегии профессионального брендинга».
5. Написать реферат по теме «Персональный брендинг как инструмент профессиональной успешности социального работника».
6. Изучить взгляды современных зарубежных и отечественных специалистов на природу создания профессионального брендинга.
7. Составление конспекта статьи А.В. Фоменко «Результативность и эффективность брендинга».
8. Составить схему (таблицу) «Идентификаторы бренда».
9. Подготовить практический материал рекомендательного характера для руководителя и сотрудников организации о системе визуальной идентификации бренда.
10. Подобрать примеры визуальной идентификации бренда.
11. Составить тестовые задания (не менее 15) по изученным темам.
12. Составить доклад с презентацией на тему «Роль личного бренда в са-

моопределении и самореализации в профессиональной деятельности».

13. Прокомментировать рисунок «Идентичность персонального бренда», привести примеры:



Вопросы для самопроверки:

1. Цели создания профессионального брендинга.
2. Современные стратегии брендинга и позиционирования в профессиональной деятельности.
3. Формирование стратегии профессионального брендинга в современных условиях.
4. Движение бренда.
5. Перспективный план развития личного бренда.
6. Роль личного бренда в самоопределении и самореализации в профессиональной деятельности.
7. Этапы личного брендинга.

Раздел 3. МЕТОДИКА ОЦЕНКИ РАБОТЫ ПЕРСОНАЛА

3.1. Подходы к оценке персонала.

Еще в 20–30-х годах прошлого века возник интерес к использованию научного подхода в организации труда и контроля работников. В 1950–80 годы начали появляться схемы для тестирования различных категорий сотрудников, направленные на выявление показателей результативности их работы. С начала 1990-х и по сегодняшний день происходит систематизация существующих знаний и развитие новых методик, помогающих компаниям эффективно оценивать персонал.

Оценка работы персонала – это сложная система выявления характеристик сотрудников, которая направлена на то, чтобы помочь руководителю организации в принятии управленческих решений по увеличению результативности работы подчиненных; это способ определить различные характеристики сотрудников, с целью повысить их эффективность.

Оценка тесно связана практически со всеми основными функциями управления персоналом.

Кадровое планирование: оценка рабочих показателей определяет качественную и количественную потребность компании в персонале.

Подбор персонала: оценка показывает, насколько эффективны методы привлечения и отбора новых сотрудников, используемые в компании.

Обучение персонала: оценка выявляет потребности в обучении и определяет эффективность имеющихся обучающих программ.

Формирование кадрового резерва: в его основе лежит оценка работы и рабочего поведения сотрудников компании.

Анализ работы персонала: оценка позволяет определить стандарты и показатели, с помощью которых оценивается рабочее поведение сотрудников конкретной компании.

Развитие персонала: оценка выявляет рабочий потенциал сотрудников.

Система материального стимулирования: оценка повышает эффектив-

ность мотивационных систем.

Взаимосвязь системы оценки с общей системой управления персоналом представлена на рис. 9.



Рисунок 9 – Взаимосвязь системы оценки с общей системой управления персоналом

Система оценки персонала в компании помогает определить и проанализировать основные качества, навыки и результаты сотрудников. Например, чтобы оценить уровень соответствия занимаемой должности. Оценку персонала не проводят без конкретной цели. Она необходима, когда в компании появились проблемы или застой:

- у сотрудников упала производительность, поэтому нужно определить причины низких результатов и улучшить их;
- часто появляются жалобы со стороны клиентов, участились конфликты

между сотрудниками;

- происходит регулярный найм сотрудников, в компанию попадают некомпетентные специалисты, поэтому нужна система испытаний кандидатов, чтобы не ошибаться при выборе (рис. 10).

- наём,
- развитие,
- оптимизация,
- аттестация.



Рисунок 10 – Критерии необходимости оценки работы персонала

Без оценки персонала сложно планировать значительные перемены в компании и улучшать результаты бизнеса:

- планируются кадровые перестановки, увольнения или повышения сотрудников. Для этого важно оценить, насколько экономически выгоден каждый сотрудник;

- нужно сформировать кадровый резерв для руководящих должностей. Для этого важно оценить управленческие компетенции сотрудников и определить, кто из них лучше подходит на должность руководителя;

- начинается разработка корпоративного обучения, и нужно определить, кого и чему следует обучать в первую очередь.

Процедуры оценки персонала являются базовыми для ряда аспектов ра-

боты с кадрами — при приеме на работу, обучении, продвижении по службе, сокращении и увольнении, реорганизации и поощрении.

Основными целями проведения оценки являются:

1. определение соотношения между затратами на содержание работника и реально выполненным им объемом работы, проще говоря, выгодно ли содержать конкретного сотрудника на конкретном месте;

2. оценка потенциала имеющихся работников — есть ли возможность выдвижения кого-то из них на руководящие должности без затрат на поиск и обучение новых сотрудников;

3. выявление функциональной роли отдельно взятого сотрудника — является ли он только командным игроком или при создании определенных условий может проявить себя как яркая индивидуальность и пр.

В конечном итоге проведенные мероприятия положительно сказываются на эффективности работы отдельных сотрудников и компании в целом.

Принципы эффективной системы оценки:

- нацеленность на совершенствование работы;
- тщательная подготовка;
- конфиденциальность;
- надежные, унифицированные критерии;
- достоверность методов;
- предоставление сотрудникам обратной связи по результатам оценки.

Процедуры оценки персонала требуют определения объекта и субъекта данного процесса.

Объектом оценки, как правило, являются:

- деятельность (ее сложность, эффективность, качество, отношение к работе и т.д.);
- достижение целей, количественные и качественные результаты, индивидуальные показатели и вклад в общие результаты подразделения и организации в целом;
- качества сотрудника (знания, навыки, черты характера) и степень их

выраженности.

Субъектами оценки выступают кандидат или работник, коллеги работника, его руководители, подчиненные (если такие есть) и т.д.

На сегодняшний день в российских компаниях активно происходит пересмотр подхода к оценке персонала. Отличительной чертой становится применение целого комплекса различных методов, направленных на оценку соответствия множеству показателей и критериев. При этом широко используемые за рубежом методы оценки на отечественную почву перенесены сравнительно недавно, поэтому недостаточно опытные руководители и сотрудники HR-отделов сталкиваются со сложностями в их применении. К сожалению (или к счастью), ни в России, ни за рубежом пока не существует единой системы для решения всех возникающих проблем. Чтобы свести эти сложности к минимуму, рекомендуется привлекать квалифицированных консультантов, которые помогут разъяснить необходимость проведения процедуры, подготовить и реализовать.

Внедряется система трехсторонней оценки работы персонала:

1. Оценка будущего персонала. Здесь руководство определяет набор базовых навыков по каждой должности, которым должен соответствовать потенциальный работник:

производственные цели и задачи, критерии должностей;
уровень соответствия соискателя установленным требованиям;
потенциал кандидатов, дополнительные навыки и возможности.

2. Оценка рабочего персонала. На данном этапе решаются совершенно другие задачи, ведь люди уже наработали опыт, имеют навыки, потенциальные возможности к развитию и совершенствованию. При оценке персонала уже можно принимать управленческие решения относительно использования трудовых ресурсов предприятия:

определить уровень соответствия работника занимаемой должности;
оценить приобретенные знания, навыки, опыт работы и взаимодействия с коллегами;
составить план по подготовке, переподготовке и повышению квалифика-

ции;

понять перспективы повышения по карьерной лестнице, либо же замены работников в случае несоответствия целям компании.

3. Самостоятельная оценка работниками своего потенциала и навыков. Работник, как никто другой, способен наилучшим образом оценить свои профессиональные и личностные качества, знает свои стремления и амбиции. Поэтому важно, чтобы сотрудники самостоятельно оценивали себя и соотносили свои цели с целями компании.

Такая трехсторонняя система оценки дает представление о вкладе каждого члена коллектива в общий вклад по достижению запланированных целей и результатов.

Экономическая теория управления персоналом выделяет такие виды оценки персонала (рис. 11).

Вид оценки	Характеристика	Результат
Административная	Оценивается потребность компании в работниках, устанавливаются требования к соискателям, открываются вакансии. Разрабатываются чек-листы для оценки соискателей установленным требованиям	Минимизируется нехватка кадров, переводы работника на другую должность, повышение, вознаграждение, переобучение либо увольнение работника
Информационная	Оценивается соответствие работника занимаемой должности, улучшаются методы работы с персоналом	Определяется квалификация работника, повышение разряда или категории, переквалификация, дополнительное стимулирование по итогам работы
Мотивационная	Оценка заинтересованности работников в достижении цели, разработка системы мотивации и стимулирования	Определяются «рабочие» методы мотивации для каждой категории работников (бонусы, премии, повышение, переводы в другие подразделения либо офисы и т.д.)

Рисунок 11 – Виды оценки работы персонала

Для построения системы оценки необходимо ясно понимать, какие факторы оказывают влияние на эффективность труда персонала. Эти факторы можно разделить на две большие категории (рис. 12):

- факторы, действующие со стороны работника;

- факторы, действующие со стороны организации.

Факторы, действующие со стороны работника	Факторы, действующие со стороны организации
Способности	Физические условия работы (шум, освещенность, вентиляция, вибрация и др.)
Личные и деловые качества Понимание своей рабочей роли Мотивация	Стиль руководства Практика управления Особенности организационной структуры и культуры
Отношения с непосредственным руководителем и вышестоящим руководством	Знания и квалификация руководителя Система стимулирования труда
Отношение с товарищами по работе Трудовая мораль	Обеспеченность необходимыми ресурсами
Профессиональные знания и навыки Состояние здоровья Отношение к работе и организации со стороны знакомых или членов семей работника	Оборудование: его качество, состояние и соответствие современным требованиям

Рисунок 12 – Факторы, влияющие на профессиональную эффективность работника

Каждый из факторов вносит свой вклад в уровень рабочих результатов людей. При этом следует иметь в виду, что слабое развитие какого-либо отдельного фактора необязательно будет фатальным образом сказываться на показателях. Недостаток позитивного влияния одних факторов может в определенной мере компенсироваться за счет большого вклада со стороны других.

При разработке системы оценки конкретной категории персонала необходимо решить на основании каких критериев она будет оцениваться. Иначе говоря, что именно в деятельности работника является наиболее важным с точки зрения того вклада, который он вносит в работу подразделения или организации в целом.

Критерии оценки. Речь идет о рабочих, личностных, поведенческих и других характеристиках, по которым оценивается эффективность работы сотрудника. Каждый критерий определяет то, как именно должна выполняться рабочая функция, чтобы полностью соответствовать требованиям клиентов и компании. При разработке критериев оценки персонала нужно учитывать спе-

цифику деятельности организации, сегмент рынка, в котором она работает, цели и задачи оценки — то есть то, что планируется от нее получить. Также необходимо определить, какие из критериев будут приоритетными. Например, при оценке линейного персонала, основным критерием может быть качество работы: отсутствие ошибок, следование стандартам обслуживания, дисциплина, лояльность, объем работы.

Основные требования к выставляемым критериям: достижимость, объективность: разработка критерия проводится для конкретной должности, а не для человека; прозрачность: какие именно результаты ожидаются от сотрудника; соответствие содержанию работы; мотивация сотрудника на достижение результатов; понятность и связанность с важнейшими результатами работы; динамичность: способность развиваться в соответствии с текущими изменениями в компании.

Все критерии оценки персонала обычно разделяют на две группы (рис. 13).

1. Оценка компетенций. В этом случае оцениваются знания и умения сотрудника, его способность применять их в практической работе, а также поведение и личные качества. Одним из самых эффективных способов оценки компетенций является решение ситуационных задач с учетом специфики той должности, которую занимает или планирует занять сотрудник.

2. Оценка результативности. Она основана на сравнении показателей работы конкретного сотрудника с запланированными для данного периода работы и должности показателями. Для этого перед началом оценки необходимо поставить четко измеримые задачи. Результативность работы сотрудника может выражаться, например, в объеме продаж за месяц, в количестве реализованных проектов, сумме прибыли или количестве заключенных сделок.

Разработкой критериев оценки обычно занимается специалист отдела персонала совместно с руководителем или с сотрудниками, которые выполняют соответствующую работу. Это необходимо для того, чтобы критерии были понятны всем участникам оценки и учитывали конкретные условия и содержание

работы.



Рисунок 13 – Группы критериев оценки работы персонала

Подходов к оценке персонала существует очень много, но обычно их объединяют в три группы, в соответствии с направленностью используемых методов оценки. В зависимости от занимаемой позиции в организации упор в оценке делается на разные качества работника:

1. Компетенции. Это совокупность знаний, навыков, личных и профессиональных качеств человека. Компетенции лучше всего оцениваются через наблюдение, путем моделирования рабочих ситуаций или методом опроса коллег. Такие методы оценки компетенций называют качественными.

2. Эффективность работы. Результативность сотрудников обычно оценивается по четко измеримым целевым показателям. Для этого используют количественные методы, например, рейтинговый или КРІ.

У линейных сотрудников чаще проверяют знания, навыки и эффективность работы — скорость и точность выполнения задач. А при оценке управляющих должностей обращают больше внимания на компетенции — лидерские качества, способность принимать решения и добиваться результата от подчиненных.

Характеристика методов оценки работы персонала:

1. Качественные методы. Второе их название — описательные, поскольку они характеризуют сотрудников без применения строгих количественных данных. К качественной оценке относятся:

Матричный метод — сравнение качеств конкретного человека с идеальной моделью сотрудника для той или иной должности. Для каждой должности разрабатывается таблица, в которой описывается идеальный набор компетенций персонала и необходимый уровень владения. Затем оценивается реальный уровень сотрудника по каждой компетенции. Разница в уровне компетенций обычно ложится в основу программы обучения этого сотрудника или учитывается при кадровых перестановках.

Метод системы произвольных характеристик — кадровая служба или руководитель выделяют самые крупные достижения и самые серьезные нарушения в работе и делают выводы на основе их сопоставления.

Оценка выполнения задач — самый простой метод, когда оценивается работа сотрудника в целом. Деловые игры моделируют рабочие ситуации. Игры проводят в группах, чтобы оценить, как сотрудники работают в команде, решают сложные ситуации и какой вклад делает каждый человек в общее дело. Обычно в игре сотрудники проявляют себя так же, как и на работе.

Метод «360 градусов» — оценка работника коллегами, руководителями, подчиненными, клиентами и им самим. Это возможность оценить поведение сотрудника на рабочем месте с разных сторон. По заранее составленному опроснику его оценивают коллеги, руководители, подчиненные и он сам. Если к оцениванию привлечь клиентов или партнеров компании, получится более полная оценка компетентности — 540 градусов.

Групповая дискуссия, экспертная оценка — разговор работника с руководителем или экспертами в этой сфере деятельности о результатах его работы и перспективах. Для оценивания сотрудника приглашается независимый эксперт, и в дискуссии с руководителем и самим сотрудником происходит оценка компетенций. Присутствие эксперта гарантирует объективность оценки. Экспертов может быть несколько. Во время дискуссии обычно обсуждают возможные рабочие ситуации или кейсы.

Ассессмент-центр (assessment center) – это комплексная оценка персонала по компетенциям, которая включает в себя взаимодополняющие инструменты,

например, деловые игры, анкетирование и тестирование. За оцениваемыми сотрудниками наблюдают несколько экспертов, и на основе этого наблюдения делают обоснованную полноценную оценку всех деловых качеств. Это трудоемкий и затратный метод, который обычно используют крупные компании. Массовое оценивание линейных сотрудников через ассесмент центр чаще всего нерентабельно.

2. Количественные методы. Эти методы считаются наиболее объективными, поскольку все результаты их проведения выражены в цифрах:

Метод балльной оценки. За каждое профессиональное достижение персонал получает определенное, заранее оговоренное количество баллов, которые суммируются по итогам конкретного периода — месяца, квартала или года.

Ранговый метод. Группа руководителей составляет нечто вроде рейтинга сотрудников, потом все рейтинги сверяются между собой, и тех сотрудников, которые оказались на самых низких позициях, увольняют или переводят на менее ответственную должность. Рейтинг сотрудников по показателям как метод оценки персонала обычно используется для решения одного конкретного вопроса. Выбирается ключевой показатель, и результаты сотрудников ранжируются по нему. Для решения большего числа вопросов можно выделить несколько показателей, и составить аналогичный рейтинг. Тогда самым успешным будет сотрудник, который поднялся на высшую позицию в результате анализа всех показателей.

Метод свободной балльной оценки. В этом случае каждое качество сотрудника оценивается экспертами на определенное количество баллов, а результаты суммируются. На основе полученных фактов составляется рейтинг.

3. Комбинированные методы. Наиболее эффективные подходы к оценке, поскольку в них используются и описательные, и количественные аспекты. Все вышеперечисленные методики оценки персонала по-своему эффективны, но исчерпывающее представление об оптимальном использовании имеющихся кадровых ресурсов дают именно комбинированные методы групповой оценки (или произвольное сочетание качественного и количественного метода, наибо-

лее подходящих организации).

Регулярная аттестация, позволяющая всегда иметь представление о текущей квалификации сотрудников, не позволяющая им “расслабляться” и терять рабочие навыки. Согласно Трудовому кодексу, такому виду проверки не подлежат работники со стажем в компании менее года и беременные сотрудницы, оценка управленческого персонала также не предполагает аттестации. На основе “проваленной” аттестации руководитель имеет полное право в одностороннем порядке разорвать трудовые отношения и распрощаться с сотрудником, руководствуясь статьей 81 ТК РФ.

Тестирование, интервьюирование — психологическое и на профпригодность. Часто проводится уже на этапе отбора кандидатов на вакантную должность, как оценка имеющихся знаний будущего персонала.

Внутренняя или внешняя экспертная оценка — сбор мнений о профессиональных качествах сотрудника со стороны авторитетных коллег или привлеченных экспертов

Деловые игры — система оценки персонала на предприятии, основанная на моделировании сложных рабочих ситуаций для выработки и закрепления правильной модели поведения.

Центр оценки (ассесмент-центр) — комплексный метод, который представляет собой набор прочих методов оценки (групповые сессии, аттестация и тестирование, интервьюирование, деловые игры) и длится несколько дней, завершаясь составлением отчета по каждому сотруднику с предоставлением разъяснений. Такой метод оценки является результатом современной разработки концепции корпоративной оценки и чаще применяется в крупных компаниях, располагающих соответствующими ресурсами.

Оценка KPI (Key Performance Indicators) — выявление показателей продуктивности на основе разработанных формул и веса, назначаемого каждому из критериев. По отношению реальных показателей к идеальным определяется, к чему ближе результат сотрудника: базе (наихудшему минимальному значению), норме (среднему значению) или цели (желаемому значению), в соответ-

ствии с чем принимаются вытекающие из этого кадровые решения.

Все перечисленные методы способны оценить только определенный аспект работы сотрудника или его социально-психологических характеристик, поэтому в последнее время HR-отделы или кадровые консультанты все чаще используют для объективного оценочного анализа комплексные универсальные методы, вобравшие в себя достижения всех имеющихся подходов.

При выборе конкретного метода, используемого при оценке персонала, следует учитывать следующие требования: соответствие целям оценки; соответствие организационной структуре и корпоративной культуре компании; простота и понятность критериев; соответствие характеру деятельности персонала; использование количественных и качественных показателей; разнообразие видов заданий; практический характер рекомендаций.

3.2. Методы оценки компетенций персонала.

Рассмотрим подробнее методы оценки компетенций персонала — именно они дают наиболее объективное представление о профессиональных качествах сотрудников. Основной целью подхода является повышение эффективности использования уже имеющегося в компании кадрового потенциала. В результате проведенных мероприятий экономится заработная плата, рабочее время и снижаются затраты на вспомогательные ресурсы, требующиеся для выполнения тех или иных задач некомпетентным работником.

После проведения оценки компетенции человек может быть переведен на другую должность, на которой его способности и возможности принесут больше пользы. Другим вариантом является отправка сотрудника на курсы повышения квалификации для раскрытия его потенциала.

Существует несколько наиболее распространенных методов оценки компетенции сотрудников (рис. 14):

Аттестация. Порядок ее проведения должен быть изложен в официально утвержденных руководством компании документах. В ходе нее оценивается квалификация, результаты труда, уровень практических навыков и теоретических знаний, деловые и личностные качества сотрудника. Критерий оценки —

профессиональный стандарт должностей и специальностей. Руководство компании имеет право проводить аттестацию всех сотрудников, за исключением работников, чей стаж работы в компании менее года, беременных женщин и представителей топ-менеджмента.

Проводится аттестация периодически — один, два или три раза в год. По итогам аттестации сотрудник может быть уволен согласно статье 81 Трудового кодекса РФ.

Ассесмент-центр (центр оценки). Современный метод оценки персонала, позволяющий получить достоверную информацию о личностных, деловых качествах сотрудника и о том, насколько имеющийся кадровый состав организации соответствует ее целям, политике и структуре. Проведение оценки этим методом включает три этапа:

Подготовительный, во время которого определяются цели оценки и разработка модели компетенций.

Разработка процедуры, включающая сценарий проведения ассесмент-центра, моделирование и адаптацию упражнений, определение набора оценочных методик, обучение экспертов и наблюдателей.

Процедура ассесмент-центра, в которую входят деловые игры, кейсы, групповые дискуссии, индивидуальные интервью и тесты. По результатам мероприятий проводится общая оценка участника — интеграционная сессия и составление отчета. Заканчивается этап предоставлением обратной связи с участниками.

Это наиболее комплексный и сложный в проведении метод, обычно его применяют только в крупных компаниях.

Тестирование. При оценке кандидатов используют как профессиональные, так и психологические тесты. Психологические помогают выявить личностные особенности сотрудника, а профессиональные — его умения и знания, необходимые для успешного выполнения должностных обязанностей.

Интервьюирование. Метод, основанный на вопросах и ответах. Процедура может быть проведена в свободной форме (неструктурированное интервью), в

этом случае определяется эмоциональная реакция на вопросы. Структурированное интервью предполагает подготовку вопросов заранее в соответствии с разработанной схемой. Наиболее эффективным структурированным интервью считается ситуационно-поведенческое, когда кандидату предлагается вспомнить ситуацию из его профессиональной деятельности, а затем оценить свою роль в ней и воспроизвести модель поведения.

Метод экспертных оценок персонала. Он заключается в привлечении к оценке персонала экспертов, которые анализируют характеристики сотрудников и на основе собственного опыта и знаний делают заключения. Экспертом может выступать как руководитель организации, так и сотрудники, хорошо знающие оцениваемого (внутренняя оценка). Внешняя оценка — это оценка с участием привлеченных специалистов в области наблюдения и психологии.

Деловые игры. Оценка персонала с помощью имитации деловой активности. Метод деловой игры позволяет смоделировать действия сотрудника в той или иной, желательно, сложной ситуации и оценить его поведение, стрессоустойчивость, способность быстро и правильно принимать решения, взаимодействие с коллегами и клиентами.



Рисунок 14 – Методы оценки компетенции сотрудников

При оценке персонала очень важно соблюсти несколько принципов: объективность, надежность, комплексность, достоверность и доступность для понимания, которые в равной степени распространялись бы на обе стороны — оценивающую и оцениваемую.

3.3. Методы оценки результативности работы персонала.

Аббревиатура KPI (Key Performance Indicators) с английского языка пере-

водится как «ключевые показатели эффективности». Соответственно, это система оценки персонала, которая позволяет определить эффективность сотрудников фирмы на предмет их способности достижения стратегических и тактических целей.

Система КРІ относится к так называемым меритократическим методам, то есть к подходам, основанным на оценке труда по реальным достижениям с использованием механизмов объективных измерений.

Методика оценки по КРІ предполагает, что для каждой должности в компании разработаны две модели текущих результатов и компетенций (в виде таблицы).

В первой перечислены все критерии, по которым должна оцениваться эффективность сотрудника, — количественные и качественные, командные и индивидуальные.

Во второй — компетенции, необходимые для этой должности, — корпоративные, управленческие и экспертные.

Из двух моделей выбирают пять–семь основных показателей для оценки результатов компетенции сотрудника за конкретный период и записывают их в таблице его персональной деятельности. Компетенции при этом приравниваются к качественным итогам его работы. Непосредственный руководитель сотрудника присваивает каждому из выбранных показателей вес от 0 до 1. При этом он ориентируется только на собственные приоритеты. Суммарный вес показателей должен быть равен единице.

Для всех показателей изначально задаются три уровня эффективности (рис. 15):

база — исходная точка, от которой отсчитывается результат. Худшее значение;

норма — уровень, который в обязательном порядке должен быть достигнут с учетом всех обстоятельств;

цель — уровень, к которому нужно стремиться, своего рода идеальный показатель.



Рисунок 15 – Уровни показателей эффективности работы персонала

По окончании контрольного периода оцениваются все показатели КРІ. При этом качественные оцениваются по порядковой 100-бальной шкале, а количественные — по естественной метрической. После оценки фактического показателя рассчитывается частный результат сотрудника по формуле:

$$\text{(Факт минус база/Норма минус база)} \times 100 \% = \text{результат (\%)}$$

Результат отражает степень выполнения или перевыполнения нормы. После оценки каждого показателя оценивается рейтинг сотрудника, для этого частные результаты умножаются на вес соответствующих КРІ и складываются. В итоге получают некий средний коэффициент результативности сотрудника. Если он больше 100% — это говорит о высокой результативности, а если меньше — например, о том, что по некоторым показателям работником не достигнута даже норма, а общий результат его работы ниже, чем установленный уровень.

Главный плюс системы КРІ в том, что в компании имеется прозрачный для сотрудников механизм оценки их работы, а у руководства — инструмент корректировки работы подчиненных в том случае, если текущие результаты деятельности отстают от плановых.

В рамках проведения оценки персонала могут рассматриваться такие вопросы, как: оценка результативности сотрудников, определение квалификационного уровня и улучшение коммуникации внутри коллектива.

3.4. Этапы проведения оценки работы персонала.

Оценка персонала должна проводиться поэтапно.

1-й этап. Мероприятие: подготовка программы оценки; определение сроков, целей, объемов, возможных результатов оценки.

Ориентировочные сроки проведения: 1 неделя.

2-й этап. Мероприятие: анализ деятельности и формулирование критериев оценки. В ходе этапа достигается более глубокое понимание особенности деятельности оцениваемых сотрудников и специфики структуры организации. Итогом этапа становится список критериев оценки.

Ориентировочные сроки проведения: 1–2 недели.

3-й этап. Мероприятие: конструирование процедур оценки, создается план проведения процедур оценки, формулируются ограничения и требования.

Ориентировочные сроки проведения: 1–2 недели.

4-й этап. Мероприятие: конструирование процедур оценки; создается план проведения процедур оценки, формулируются ограничения и требования.

Ориентировочные сроки проведения: 1–2 недели.

5-й этап. Мероприятие: анализ результатов.

Ориентировочные сроки проведения: 3 дня.

Результаты оценки обычно оформляются в виде таблиц. Формат представления результатов может быть различным:

Количественный — проводится сопоставление оценок, полученных сотрудником по каждому критерию.

Качественный — производится полное описание проявлений по всем оцениваемым критериям и формирование итогового портрета оцениваемого сотрудника.

Индивидуальный — сведения о том, какие виды деятельности и на каком уровне может осуществлять работник, данные о реальном владении навыками.

Групповой — отношения внутри организации или ее подразделения, распределение социальных ролей.

В итоге руководителю предоставляется оценочный лист с полной инфор-

мацией о работнике, а также с выводами о его профессиональной пригодности и рекомендациями. Заключительным этапом проведения оценки является принятие управленческих решений по поводу тех сотрудников, которые проходили оценку.

Однако не все методы оценки персонала одинаково эффективны. Их результативность и применимость напрямую зависит от поставленных целей, уровня зрелости компании, ее задач и типа корпоративной культуры.

3.5. Оценки и погрешности при оценке работы персонала

Методолог по разработке современных программ обучения и бизнес-коуч Наталья Чухрова выделила следующие группы характерных ошибок в системе оценки эффективности персонала:

- *теоретические* – к этой группе можно отнести смысловые и терминологические погрешности в теоретической базе, которая легла в основу оценки, ошибки в выборе инструментов (без соответствия целям и методам проводимой процедуры),

- *измерительные* – это все ошибки, связанные с погрешностями в наблюдениях, при фиксировании или сведении полученных результатов; они являются результатом спешки, невнимательности или повышенной нагрузки ассессоров,

- *технические* – к этим ошибкам приводят технические сбои в программах для тестирования сотрудников и некорректная обработка результатов, справляются они, как правило, IT-специалистами технической поддержки инструментов оценки,

- *ошибки человеческого фактора* – группа ошибок, связанная с психологическими эффектами и когнитивными искажениями у ассессоров,

- *организационные* – ошибки, допущенные организаторами оценки в ходе проведения: сбивтый фокус, подмена шаблона, демонстрация отношения ассессора, разные условия оценки для оцениваемых и т.п. (рис. 16).



Рисунок 16 – Факторы, влияющие на оценку работы персонала

Ошибки человеческого фактора – самая разнообразная и распространённая группа ошибок HR, остановимся на них подробнее. Обычно к ним приводит тот или иной вид искажения, которые в 70-е гг. XX века активно изучали израильские психологи Амос Тверски и Даниэль Канеман.

Что к ним относится?

- **Предвзятость и пристрастность** – склонность конкретного асессора к занижению или завышению оценочных баллов в целом или в отношении некоторых сотрудников. Такое разделение на любимчиков и аутсайдеров – нередкое явление в рабочей среде.

- **Усреднённость** – стремление оценщика к выведению средних результатов или избеганию крайних значений показателей. HR-менеджеры и руководители могут избегать крайних оценок, чтобы избежать необходимости давать по ним разъяснения.

- **Эффект «харизмы»** происходит, когда асессор попадает под влияние положительного или отрицательного впечатления о человеке и выносит оценки в соответствии с этим впечатлением. Так при прочих равных обаятельный сотрудник может получить более высокую оценку, чем мрачный коллега.

- **Гало-эффект** можно наблюдать, когда у ассессора происходит когнитивное искажение, и он завышает или занижает оценку под воздействием какой-то яркой особенности оцениваемого сотрудника.

- Ошибка **приоритетности** – случается, если одно или несколько качеств оцениваемого сотрудника оказывают влияние на ассессора при выставлении общей оценки.

- **При временной ошибке HR** деятельность сотрудника оценивается не за тот период, на который ориентирована оценка персонала. Люди в тот или иной период работают с разной отдачей. Производительность может снизиться из-за плохого самочувствия, накопленной усталости, стресса и выгорания, поэтому так важно соотносить результаты деятельности сотрудника с конкретным отрезком времени.

- **Группинг** происходит, когда суммарный результат оцениваемой команды (отдела, проектной группы) автоматически переносится на каждого из ее участников, хотя вклад их в общее дело может при этом существенно отличаться;

- Эффект **отзеркаливания** происходит, если ассессор имеет склонность завышать оценку сотрудникам разделяющим его взгляды и убеждения или занижать тем, кто думает иначе.

Ошибка **сравнения** случается, когда сотрудников сравнивают друг с другом. При проведении оценки необходимо сравнивать соответствие деятельности специалистов критериям и стандартам работы (рис. 17).

Ошибки в оценке персонала могут быть *случайными, эпизодическими и выборочными*. Иногда они принимают системный характер и длительное время искажают результаты или проникают в процесс оценки всех сотрудников, также снижая надёжность результатов.

Чтобы не дать случайным ошибкам перейти в систему, давайте разберёмся, как их можно искать и устранять в нашей собственной работе.



Рисунок 17 – Когнитивные искажения в процессе оценки работы персонала
 Алгоритм поиска ошибок в оценке персонала:

Шаг 1. Прежде всего, если оценку проводите не вы, убедитесь в компетенциях менеджера или асессора, ответственного за оценку персонала в вашей компании. Это позволит избежать организационных ошибок, которые легко предотвращаются, но – если случились – способны отправить ваш отчёт об оценке в урну за негодностью (рис. 18).

Шаг 2. Уточните цели проведения оценки сотрудников. Оценка персонала стоит проводить, если вы хотите выявить ключевых игроков команды, сформировать кадровый резерв, планируете или уже провели обучение сотрудников, ротацию кадров и т.п. Убедитесь, что все ответственные и заинтересованные лица компании имеют верные ожидания от результатов оценки.

Шаг 3. Оцените соответствие целей оценки методам, которые вы планируете использовать. Комбинируйте между собой оценочные методы. Например, тесты и опросники хороши для проверки теоретических знаний.



Рисунок 18 – Компетенции и навыки специалиста по оценке работы персонала (ассессора)

Совместите их с деловой игрой, и вы получите представление о практических навыках. А если хотите понять, какие сильные стороны и зоны развития команда видит каждого сотрудника, используйте умные опросы по принципу 360.

Шаг 4. Проверьте инструменты оценки на актуальность и корректность работы. Если вы используете старый-добрый проверенный тест, убедитесь, что вопросы в нём соответствуют реалиям рынка и вашей компании. А если запускаете новый высокотехнологичный инструмент, не забудьте о таком шаге, как пилотирование (тестирование) его работы. Это важно, чтобы избежать массовых технических ошибок.

Шаг 5. Пройдитесь по должностным инструкциям сотрудников, которых собираетесь оценивать. На каждую позицию должен быть прописан функционал и необходимые для него уровень знаний, профессиональные компетенции и личностные качества. Если должностных инструкций и профилей компетенций нет, стоит заняться их разработкой до проведения системной оценки персонала.

Если они есть, проверьте, насколько уровень знаний, навыков и умений соответствует оцениваемой должности на практике – оцените их реальную зна-

чимость для выполнения той или иной работы.

Например, если в функционале для офис-менеджера прописаны переводы с немецкого языка на русский, но на практике необходимость в этом за последние годы отпала и в ближайшее время не предвидится, нет смысла оценивать уровень знания немецкого языка текущего специалиста на этой позиции. Как видите, не только выбор оценочных методов требует внимательности и осторожности, но и сам предмет оценки.

Шаг 6. Проанализируйте прошлый опыт проведения оценки сотрудников: были ли в результате выявлены слабые стороны вашей оценочной системы? Какие ошибки были вами допущены и что было реально сделано для их предотвращения в будущем? Если оценка персонала проводилась давно, важно поднять её историю, освежить в памяти обратную связь руководителей и участников (как ассессоров, так и испытуемых).

Шаг 7. Обратите внимание на состав оценочной комиссии, чтобы минимизировать ошибки, вызванные человеческим фактором. Могут ли ваши оценщики мыслить непредвзято и беспристрастно? Насколько они подвержены стереотипам? Насколько выбранные вами люди подходят для такой работы по профессиональным и личностным качествам? При необходимости проведите обучение для внутренних ассессоров или привлечите внешних специалистов (экономически это может быть выгоднее для компании).

Шаг 8. Проверьте условия проведения оценки: время, место, метод, инструменты и т. д. Позаботьтесь о том, чтобы они были комфортными и одинаковыми для всех участников, чтобы избежать основных организационных ошибок.

Следующий шаг после проведения оценки – действия, ваши и руководителей подразделений. Логическим продолжением оценки персонала являются конкретные шаги по развитию сотрудников, дизайну команд и применению новых (или старых, если они были рабочие) управленческих инструментов. Как сделать так, чтобы сотрудники приняли изменения?

Также ошибок коммуникации помогут избежать следующие советы.

Совет 1. Создайте поэтапный план оценки персонала. Если она проводится своими силами, это поможет разумно распределить нагрузку по подготовке и проведению между сотрудниками и функциями.

Совет 2. Начните коммуникацию об оценке персонала с руководителей. Если они не являются заказчиками оценки, важно объяснить, что им это даст. Затем совместно продумайте линию диалога с сотрудниками о том, что скоро в компании пройдет оценка персонала. Так все ключевые лица будут транслировать одну и ту же информацию, и не будет возникать противоречий.

Совет 3. Не скрывайте информацию от сотрудников о целях оценки и сценариях развития событий по её итогу. Если компания планирует расширение и ищет HiPo сотрудников для внутреннего найма – это одна история. Если в компании кризис и руководство вынуждено идти на сокращения – совсем другая.

Подготавливая персонал к проведению оценки сотрудников¹⁰, объясните работникам, что обратная связь по её итогам даст им более ясное понимание, по каким критериям оценивают их работу, какие показатели считаются хорошим результатом и что они могут сделать, чтобы стать еще успешнее в занимаемой должности или добиться повышения.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ ПО РАЗДЕЛУ 3.

Практические задания:

1. Охарактеризуйте соотношение понятий «персонал» и «кадры», составьте сравнительную таблицу.
2. Представьте эссе на одну из следующих тем: Обучение персонала как основа успешной работы организации. Обучение как средство достижения стратегических целей организации. Обучение как средство повышения ценности человеческих ресурсов организации. Обучение как средство, облегчающее проведение организационных изменений.
3. Сформулируйте основные задачи, которые должна решать организация в области оценки работы персонала.
4. Охарактеризуйте основные типы поведения персонала в организации.
5. Проведите дебаты (с аргументацией «за» и «против») по следующим вопросам: Почему необходимо учиться работать в команде, должен ли работодатель принимать участие в планировании и реализации образовательных программ для своих работников? Какие роли существуют в команде и необходимо ли быть «универсалом» или лучше специализироваться в одной из них? Какие существуют этапы становления команды, нужно ли их учитывать при разработке программы развития персонала организации?
6. Разработайте презентацию на тему «Программы профессионального роста».
7. Обоснуйте необходимость участия в разработке и реализации корпоративной и конкурентной стратегии организации, а также функциональных стратегий.
8. Решите кейс. Сотрудник был принят на работу в качестве менеджера по продажам. При этом он не обладает нужным уровнем коммуникабельности и организаторскими способностями, но зато его умение анализировать и уровень знаний логистики — выше среднего. В ходе оценки компетенций его показатели в продажах оценены только на три балла по результативности и по личност-

ным характеристикам, а уровень профессионализма и психоэмоциональные качества — на пять баллов. В этом случае, если в компании есть должность аналитика или экономиста, сотрудника можно перевести на эту должность с предложением дальнейшего обучения.

9. Решите задачу, обоснуйте ответ: Перед вами два сотрудника. Одного нужно оставить в компании, а с другим попрощаться. Какие ваши действия? Как вы сделаете этот выбор?

10. Прокомментируйте рисунок «Методы оценки работы персонала»:



Вопросы для самопроверки:

1. Понятие оценки персонала.
2. Особенности оценки персонала.
3. Виды оценок персонала.
4. Методы и технологии оценки персонала.
5. Методы оценки деятельности персонал.
6. Понятие и виды аттестации персонал.
7. Порядок проведения аттестации персонала.
8. Правовые последствия аттестации персонала.
9. Порядок оформления документов при проведении аттестации персонала.
10. Проектирование системы оценки деятельности персонала.
11. Современные методы и технологиями оценки персонала в социальных службах.

12. Стереотипы в управлении человеческими ресурсами.
13. Аудит человеческих ресурсов.
14. Оценка по компетенциям.
15. Мониторинг социально-психологической ситуации внутри предприятия.
16. Кодекс этического поведения сотрудника в организации.
17. Разработка «Квалификационной характеристики специалиста», «Описания должности», «Модели компетенций».
18. Опереграммы управленческих процедур.
19. Уровни, цели, задачи и принципы оценки работников.
20. Определение основных понятий: анализ работ, описание работы, модель компетенций, бизнес-процесс, стандарты предприятия, категории персонала, аттестация, КРІ.
21. Субъекты и факторы оценки.
22. Этапы, показатели и критерии оценки.

Раздел 4. БРЕНДИНГ И ОЦЕНКА РАБОТЫ ПЕРСОНАЛА В СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЕ

4.1. Брендинг в социальной сфере

Практика социальной работы в России в последние годы получила довольно бурное развитие. В стране уже функционируют тысячи организаций и учреждений социальной направленности, выполняющих миссию «укрепления социальной интеграции, формирования и поддержания социальной справедливости и общественной солидарности».

Однако в современном мире сам факт общественно-полезной деятельности не способен принести социальным субъектам ощутимой пользы с точки зрения содействия реализации поставленных целей и задач: какими бы ни были талантливыми специалисты, какие бы эффективные меры они ни предлагали для достижения социального благополучия, работа социального учреждения (организации) не принесет желаемого успеха, если не получит достаточной поддержки со стороны общества.

Между тем исследования показывают, что «обыватели» («среднестатистические» граждане) чаще всего о социальной работе либо вообще ничего не знают, либо связывают ее с пенсионным обеспечением и благотворительностью; из социальных учреждений в лучшем случае называют «собес», Пенсионный Фонд или Центр занятости. Поэтому прежде всего в рамках организации работы с населением необходимо использовать возможности различных PR и рекламных технологий для информирования общественности об институционализированных субъектах социальной защиты и содержания их деятельности.

Необходимо учитывать сложившиеся в отечественной и зарубежной науке концептуальные подходы к исследованию феномена PR и рекламы. В рамках одного из них **связи с общественностью, рекламные и информационные технологии** трактуются как компоненты маркетинговых связей и отношений. Здесь анализируются в основном экономические аспекты PR и рекламной деятельности, что применительно к социальной работе подразумевает «продажу»

услуг территориальных органов и центров социальной защиты, изучение спроса на социальные услуги, оценку экономической эффективности социальных программ и проектов и т.п.

Другой подход рассматривает *public relations* и рекламу как средства коммуникации – «взаимодействия, опосредованного символическими (языковыми и неязыковыми) актами, при помощи которых субъект коммуникативной деятельности может понимать и контролировать действия окружающих его субъектов». Стратегической целью усилий по связям с общественностью является ознакомление публики с деятельностью социальных служб и учреждений, общественных организаций и иных субъектов системы социальной защиты. При этом главное внимание уделяется изучению социально-психологических аспектов воздействия PR и рекламы на сознание потребителей распространяемой информации о социальном субъекте.

Направленность PR-рекламного воздействия со стороны учреждений и организаций социальной направленности условно можно представить в виде следующей схемы (рис. 19), где прямые и косвенные коммуникационные потоки идут от субъекта (органов государственной и муниципальной власти, социальных служб и учреждений, НКО – некоммерческих, в том числе общественных, благотворительных организаций, инициативных групп и временных творческих коллективов, работающих над созданием и реализацией социальных проектов и программ, и т.д.) к объекту (КО – коммерческие организации, предприятия и учреждения, некоммерческие организации, целевая группа – клиенты данного социального учреждения или организации, население в целом).

Средства массовой информации служат связующим звеном, через и с помощью которого социальный субъект реализует цель своего PR-рекламного воздействия (информирование, привлечение дополнительных ресурсов, формирование имиджа, «обратная связь» и др.) по отношению к объекту.

Предметом PR-рекламного воздействия в зависимости от экономического, политического, культурного или социального контекста могут быть социальный заказ, программы и проекты, сам процесс оказания социальной помощи,

предоставляемые социальные услуги, трудная жизненная ситуация и т.п.

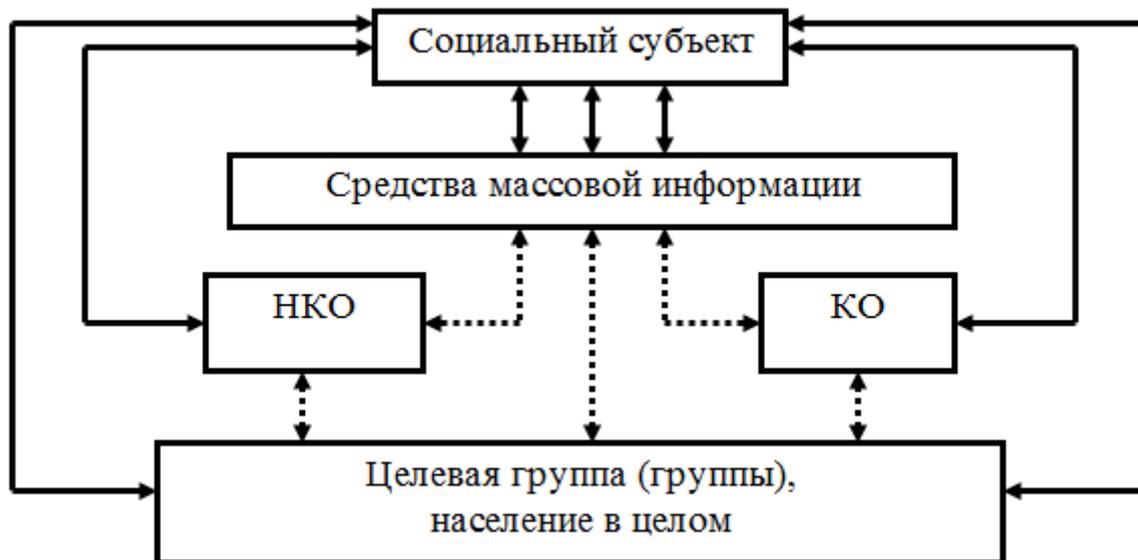


Рисунок 19 – Взаимодействие субъектов и объектов
PR-рекламной деятельности

Таким образом не только зарабатывается известность и общественное признание, это еще и неплохой способ формирования позитивного имиджа социальной организации или учреждения, а значит – поддержки реализуемых ими социальных проектов и программ.

В данном случае под *имиджем* понимается образ, представление об организации, которое складывается у окружающих ее людей и определяет их отношение к данной организации и ее услугам. Информационные брошюры, реклама, оформление офисов, корпоративная культура, лозунг-девиз и т.п. – все это вместе взятое и составляет общий имидж организации, который не менее важен, чем, например, ее финансовое положение. Определенный образ складывается в сознании людей, даже если сотрудники не уделяют достаточно внимания имиджу собственной организации (предприятия, учреждения), однако в таком случае речь идет о стихийно протекающем, труднопрогнозируемом процессе формирования корпоративного имиджа.

Умелое использование PR-технологий также позволяет повысить уровень управления организацией в целом, предотвратить возможные конфликты и снизить текучесть кадров. Несмотря на то, что общая репутация организации обес-

печивается усилиями всех подразделений и иногда зависит от решения исключительно производственных вопросов, служба PR (отдел по связям с общественностью, пресс-служба) играет важную роль в формировании устойчивого позитивного имиджа социальной организации и реализуемых ею проектов и программ.

Игнорирование различных способов воздействия на общественное мнение отрицательно сказывается на эффективности работы социальных служб по обеспечению социальной защищенности населения, поскольку отсутствие коммуникативной связи с партнерами и клиентами может привести к образованию информационного вакуума и искажению уставных целей, принципов и направлений деятельности организации (например, вместо принципа адресности оказания помощи может реализовываться принцип поддержки по факту обращения в социальную службу, что способствует распространению социального иждивенчества и паразитизма). Поэтому не случайно в последнее время социальные работники не только за рубежом, но и в нашей стране стали все больше внимания уделять лучшему ознакомлению общественности со своей деятельностью, организуя и проводя PR – кампании.

Так, в нашем городе традицией стало проведение благотворительных теле- и радиомарафонов, презентация социальных служб и учреждений, выступления работников учреждений и организаций социальной сферы. В газете «Благовецк» работает рубрика «Социальная почта», в которой публикуются интервью со специалистами городского Управления социальной защиты населения; даются практические советы; печатаются письма горожан с просьбами о помощи или, наоборот, с благодарностью работникам социальных служб; даются адреса организаций, где можно получить ту или иную помощь и поддержку. Кроме того, проводятся встречи со школьниками и студентами, рассказывают о своей работе, приглашают к сотрудничеству в рамках профессионального образования и волонтерского движения.

Кроме названных, в работе социальных служб и учреждений социальной защиты используются такие методы PR как установление доверительных отно-

шений и сотрудничество со СМИ, проведение пресс-конференций, ярмарок-презентаций, участие в выставках и социальных марафонах, выпуск пресс-релизов, брошюр, буклетов и т.п.

Вместе с тем остается немало проблем в определении конкретных способов проведения PR – кампаний и размещении социальной рекламы в местных СМИ. Главная трудность состоит в том, что PR по-прежнему ассоциируется в первую очередь с рекламной деятельностью, а для многих работников социальной сферы само понятие «реклама» имеет отрицательный оттенок. Различные способы рекламы связываются с ловкачеством, коммерцией, неискренностью и т.п. Некоторые работники всерьез считают, что «добрые дела должны говорить сами за себя».

Однако такая позиция не всегда верна. Эффективная связь с населением и СМИ, в том числе с использованием коммуникационных возможностей социальной рекламы, позволяет не только популяризовать социальные программы и услуги социальных служб и организаций, расширять контакты с общественностью и аналогичными организациями, успешно выполнять социальные заказы и проекты, осуществлять просвещение населения, которое предполагает предоставление информации о социальных проблемах, существующих в обществе, о типах проблем, которые решает организация и о причинах необходимости предоставления именно таких услуг; предоставление информации о людях, которые пользуются услугами социальных служб и о том, каким образом решаются (уже решались) проблемы этих людей; предоставление информации, которая бы активизировала способности людей к самопомощи (например, сведения о людях, которые несмотря на все трудности смогли справиться со своими социальными проблемами собственными силами, и т.п.).

Таким образом, осуществление PR в социальной сфере означает не просто придание той или иной организации (социальной службе) положительного имиджа; связи с общественностью способствуют повышению эффективности работы всей сферы предоставления социальных услуг, внедрению форм самопомощи и проведению профилактических мероприятий среди социально-

уязвимых слоев населения и общества в целом.

4.2. Оценка работы персонала в социальной сфере

Формирование грамотной оценки эффективности работы персонала непосредственно основывается с показателями, выделяемыми на экономической основе, личностных характеристик и особенностей выполняемой работы (рис. 20).



Рисунок 20 – Характеристика оценки эффективности работы персонала организации социальной сферы

В соответствии с приведенными характеристиками оценка носит дифференцированный подход, выражающийся в преобладании тех или иных параметров. Что находит свое отражение в принципах заинтересованности как сотрудников в выполняемой работе, так и руководителей при отборе персонала. Происходит разделение по уровням оплаты труда, зависящим от учета влияния характеристик. Определение вопроса оценки труда происходит через установление взаимосвязей между факторами дохода персонала и их компонентами. Так, согласно структуре соотношения доходов сотрудников каждый фактор или их совокупность предопределяет компонент дохода.

Эта структура наиболее полно отражает зависимость выдаваемой, в конеч-

ном счете, заработной платы, а также премий, надбавок, гонораров от индивидуальных особенностей каждой деятельности. Формирование материальной оценки эффективности деятельности персонала происходит путем суммирования отдельных составляющих (рис. 21).

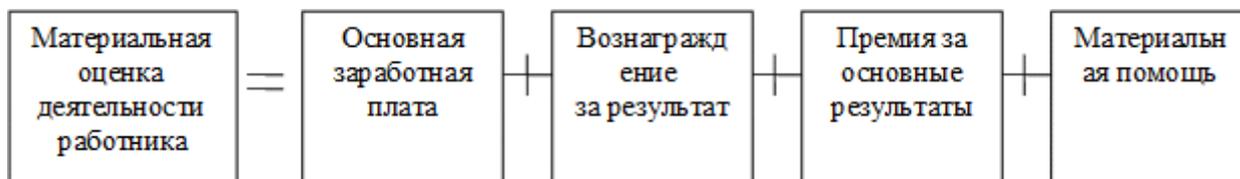


Рисунок 21 – Формирование оплаты труда персонала организации социальной сферы

Входящие в такую взаимосвязь элементы учитывают и общие показатели деятельности, и учет личного вклада каждого сотрудника, определяемого его рабочими характеристиками. Это схема является наиболее приемлемой для многих систем оплаты труда с внесением в нее корректив, в зависимости от специфики деятельности. Сформировавшаяся таким образом заработная плата есть экономическая составляющая, являющейся вознаграждением за труд, которая зависит от квалификации работника, количества, качества и условий выполняемой работы, ее результата, а также выплаты компенсационного и стимулирующего характера.

Она представляет категорию, выполняющую такие функции в компании, как: стимулирующая (в большинстве случаев позволяет максимально мотивировать сотрудников для повышения эффективности работы удовлетворяя необходимые потребности); социальная (определяет статус сотрудника в компании, делегирование ему полномочий и его причастности к общей работе, формирование личности в профессиональном плане в коллективе, подчеркивает различия в квалификации, профессиональной подготовке); распределительная (устанавливает вид и размер для сопоставления различных категорий сотрудников и отделов, их ранжирование в зависимости от различных факторов).

Принципы кадровой политики компании, формирующиеся из оценки эффективности, определяют трудовой потенциал сотрудников, который включает такие показатели как профессионализм, квалификация, управленческие данные,

психологическая устойчивость, личностные аспекты. Оценка персонала – одна из основных современных форм кадровой работы в социальной сфере.

В настоящее время получает развитие деятельность центров оценки персонала, но в целом она пока имеет лишь частичное распространение в условиях развития российского рынка труда. Среди основных направлений деятельности центров оценки персонала выделяются несколько блоков. Первый связан с определением потребности в оценке кадров и формулированием заказа на их подготовку. Второй блок – технологический – разработка современных технологий применительно к отечественному рынку труда. Третий блок – создание надежных мер по защите специалиста-оценщика как от давления руководителя, так и со стороны оцениваемого. В свою очередь, заказчик должен иметь гарантии от непрофессионального оценивания работника, а работники должны быть уверены, что они защищены от разглашения их личной информации и она не будет использована им во вред.

Оценка качества работы персонала в социальной сфере заключается в получении результата в следующих категориях:

- Количественные сведения (показатели и ранги эффективности, выраженные в цифрах),
- Качественные сведения (развернутые словесные характеристики),
- Индивидуальные особенности (психологические и профессиональные отличия сотрудника, на которые стоит обратить внимание),
- Групповые особенности (стиль поведения сотрудника в коллективе, отношения с коллегами, соответствие назначенной роли)

При работе с результатами нельзя забывать, что в отдельных случаях эффективность работы не стопроцентно зависит от сотрудника — могли иметь место объективные внешние причины, по которым он не смог продемонстрировать ожидаемый результат. К примеру, сбой поставок или проблемы с логистикой будут препятствовать заключению достаточного количества договоров, но нельзя “рубить с плеча” и на основании их количества признавать менеджера по продажам неэффективным сотрудником.

Работа с выводами оценочной системы и экспертной комиссии должна носить конфиденциальный характер, чтобы положительная или отрицательная характеристика сотрудника не стала известна широкому кругу лиц, иначе это может спровоцировать недовольство самого сотрудника, испортив атмосферу в коллективе. При этом важно обеспечить обратную связь с самим объектом оценки, разобрав с ним ее результаты и обсудив дальнейшие действия, ведь лучше всего добиваться общей цели совместными усилиями. А вот обезличенные замеры продуктивности можно обнародовать, мотивируя стремиться к большему показателю, внося в ежедневную рабочую рутину соревновательный элемент с обязательными бонусами и поощрениями — так оценка персонала в организации будет воспринята штатом более благосклонно.

Человеческий ресурс — важнейшая составляющая часть любого предприятия, на которой держатся все корпоративные достижения. Рассмотрев функции оценки персонала, несложно убедиться, что именно этот процесс стоит на страже продуктивности штата. Поэтому для поддержания боевого духа коллектива огромное значение имеет эффективная система оценки персонала, внедренная и используемая в организации.

Определившись с тем, какие критерии оценки труда персонала интересны в первую очередь, можно выбрать приемлемый метод оценки, на котором будет строиться разработка оптимально подходящей системы для оценки достижений персонала. В ряде случаев значение имеют не столько выдающиеся успехи сотрудника или отдела, сколько качество его ежедневной работы (например, для персонала за ПК, занятого рутинными операциями). Соответствует ли объем ежедневно выполняемых задач установленной норме? Может ли он быть увеличен, если исключить лишние действия, не связанные с прямыми служебными обязанностями? И как определить факт наличия таких действий и их продолжительность? На помощь придет система учета рабочего времени на предприятии, которая предоставит полную картину реальной занятости сотрудника на протяжении рабочего дня. Автоматизированный учет рабочего времени поможет выявить, насколько продуктивно расходуется время в организации.

Внедряемая система оценки персонала на предприятии будет эффективна при соответствии следующим условиям:

- содержание реальных и достижимых целей, выраженных в четких критериях работы и количественных показателях,
- прозрачность для сотрудников,
- элементы мотивации (перспектива премий, бонусов, повышений),
- регулярность проведения срезового контроля,
- наличие непрерывного промежуточного контроля (автоматизированный мониторинг действий сотрудников).

Построение в организации системы оценки персонала с большой долей вероятности будет сопровождаться негативом со стороны тех сотрудников, кто предпочитает отсутствие контроля за своей деятельностью. На помощь придет масштабная разъяснительная работа о целях, задачах и преимуществах оценки, проводимая в рамках корпоративных собраний и информационной рассылки. Оценивать качество ежедневного труда можно и неявно (современные системы учета рабочего времени позволяют это сделать), но предварительное информирование продемонстрирует, что руководство честно с подчиненными и выступит дополнительным стимулом трудиться ответственно.

Поступательное развитие организации невозможно без периодически проводимой оценки персонала: только аттестация и анализ кадрового состава позволяют понять, что за люди работают в компании, какова их реальная квалификация, имеет ли смысл вкладываться в корпоративное обучение и какие методы мотивации могут подстегнуть общую производительность. Поэтому оценка текущей деятельности нанятых работников (часто — с применением автоматизированной системы учета рабочего времени) является признаком современного и прогрессивного предприятия.

Оценка итогов и результатов ежедневного труда персонала в организации помогает понять, достаточен ли кадровый резерв компании, нужно ли его пополнить или, наоборот, освободиться от неэффективных позиций. Возможно, кто-то из сотрудников способен реализовать свой потенциал на руководящей

должности, следовательно пришло время его повысить, а кто-то недостаточно проявляет себя в текущей роли и может быть “переброшен” на выполнение рутинных операций. Аттестация знаний и деловая оценка качеств персонала позволяет делать точные кадровые назначения, которые принесут максимум пользы для предприятия.

Разнообразные подходы и методы оценки позволяют подобрать оптимальный инструмент для анализа конкретной ситуации, а единая система оценки персонала в организации, начинающая свое действие с этапа набора кандидатов и сопровождающая весь цикл работы сотрудников, поможет всегда быть в курсе текущего уровня продуктивности каждого работника. Случается, что даже самые способные труженики теряют интерес к работе, выгорают и расслабляются по достижении желаемой должности, а новички или тихони кропотливо выполняют огромный пласт обязанностей — важно вовремя это заметить и скорректировать их перспективы.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ ПО РАЗДЕЛУ 4.

Практические задания:

1. Составить презентацию на тему «Основные стратегии профессионального брендинга в социальной сфере».
2. Написать реферат по теме «Персональный брендинг как инструмент профессиональной успешности в социальной сфере».
3. Изучить взгляды современных зарубежных и отечественных специалистов на природу создания профессионального брендинга в социальной сфере.
4. Составление конспекта статьи А.В. Фоменко «Результативность и эффективность брендинга в социальной сфере».
5. Составить схему (таблицу) «Идентификаторы бренда в социальной сфере».
6. Подготовить практический материал рекомендательного характера для руководителя и сотрудников организации о системе визуальной идентификации бренда в социальной сфере.
7. Подобрать примеры визуальной идентификации бренда в социальной сфере.
8. Развитие личного бренда специалиста в социальной сфере.
9. Составить тестовые задания (не менее 15) по изученным темам.
10. Составить доклад с презентацией на тему «Роль брендинга и оценка работы персонала в социальной сфере»

Вопросы для самопроверки:

1. Раскройте содержание связей с общественностью в социальных службах и учреждениях социальной защиты.
2. Опишите основные формы и методы работы с населением в социальных службах.
3. Охарактеризуйте направленность информационных потоков в системе связей с общественностью социальной службы или учреждения социальной

направленности.

4. Приведите примеры работы социальных служб и учреждений с населением.

5. Охарактеризуйте способы формирования имиджа социальных служб, некоммерческих организаций социальной направленности, социальной работы как профессии.

6. Перечислите факторы, влияющие на имидж социальной работы как профессии.

7. Раскройте способы и методы оценки работы персонала в социальной сфере.

Раздел 5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ И РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ

5.1. Методические указания по изучению дисциплины

При освоении дисциплины используются различные сочетания видов контактной работы с методами и формами активизации познавательной деятельности магистров для достижения запланированных результатов обучения и формирования компетенций.

На лекционных и практических занятиях используются активные и интерактивные формы проведения занятий (проблемная лекция, анализ конкретных ситуаций, задачный метод, групповая работа).

При работе используется диалоговая форма ведения лекций с постановкой и решением проблемных задач, обсуждением дискуссионных моментов и т.д.

При проведении практических занятий создаются условия для максимально самостоятельного выполнения заданий. Поэтому при проведении практического занятия преподавателю рекомендуется:

1. Провести экспресс-опрос (устно или в тестовой форме) по теоретическому материалу, необходимому для выполнения работы (с оценкой).
2. Проверить правильность выполнения заданий, подготовленных студентом дома (с оценкой).

Любое практическое занятие включает самостоятельную проработку теоретического материала и изучение методики решения практических задач. Некоторые задачи содержат элементы научных исследований, которые могут потребовать углубленной самостоятельной проработки теоретического материала.

При организации внеаудиторной самостоятельной работы по данной дисциплине преподавателю рекомендуется использовать следующие ее формы: конспектирование темы по вопросам; выполнение индивидуального домашнего задания; выполнение практических заданий для самостоятельной проработки студентами; самостоятельное изучение темы; подготовка докладов; подготовка раздаточного материала; выполнение тренировочных упражнений; выполнение

реконструктивной самостоятельной работы; выполнение творческой самостоятельной работы; подготовка к индивидуальному собеседованию.

В качестве основных средств текущего контроля используется тестирование. В качестве дополнительной формы текущего контроля предлагаются аудиторские и внеаудиторские письменные задания (самостоятельные и контрольные работы).

Для оценки самостоятельной работы предлагается использовать учебно-методическое обеспечение в электронном и бумажном виде. Тематика заданий для самостоятельной работы соответствует содержанию разделов дисциплины и относящихся к ним тем. Освоение материала контролируется в процессе проведения лекционных и практических занятий.

Контрольные вопросы и задания для проведения текущего контроля выбираются, исходя из содержания разделов и относящихся к ним тем. Выполнение домашнего задания обеспечивает непрерывный контроль за процессом усвоения учебного материала каждого обучающегося, своевременное выявление и устранение отставаний и ошибок.

5.2. Методические рекомендации (указания) к практическим занятиям

Практические занятия имеют целью оказать помощь студентам в усвоении наиболее важных и сложных тем курса, а также способствовать выработке у студентов умений и навыков. Для наиболее плодотворного проведения занятий студентам необходимо самостоятельно заранее (дома), до аудиторных занятий, изучить учебную литературу и подготовить краткие ответы на теоретические вопросы соответствующей темы. При подготовке к занятиям рекомендуется использовать конспекты лекций, учебники, методические указания по курсам, учебные пособия, которыми можно пользоваться и на практических занятиях. Особое значение имеют конспекты лекций, поскольку, учебная литература не успевает отразить его развитие, а на лекциях даётся самый важный и новый материал.

На практических занятиях заслушиваются и обсуждаются также доклады и рефераты студентов, подготовленные ими по соответствующим вопросам, со-

гласованным предварительно с преподавателем.

Тематика практических занятий представлена в Рабочей программе учебной дисциплины, либо выдается преподавателем.

5.3. Методические указания для самостоятельной работы студентов

Самостоятельная работа студентов является обязательной для каждого студента, а её объём определяется учебным планом. Формы самостоятельной работы студентов определяются содержанием учебной дисциплины, степенью подготовленности студентов.

Самостоятельная работа — одна из важнейших форм овладения знаниями. Самостоятельная работа включает многие виды активной умственной деятельности студента: слушание лекций и осмысленное их конспектирование, глубокое изучение источников и литературы, консультации у преподавателя, написание реферата, подготовка к семинарским занятиям, экзаменам, самоконтроль приобретаемых знаний и т.д.

Изучение дисциплины следует начинать с проработки настоящей рабочей программы, особое внимание уделяя целям и задачам, структуре и содержанию курса.

Студентам рекомендуется получить в научной библиотеке университета учебную литературу по дисциплине, необходимую для эффективной работы на всех видах аудиторных занятий, а также для самостоятельной работы по изучению дисциплины.

Теоретический материал курса становится более понятным, когда дополнительно к прослушиванию лекции и изучению конспекта, изучаются и книги. Легче освоить курс, придерживаясь одного учебника и конспекта. Рекомендуется, кроме «заучивания» материала, добиться состояния понимания изучаемой темы дисциплины. С этой целью рекомендуется после изучения очередного параграфа выполнить несколько простых упражнений на данную тему. Кроме того, очень полезно мысленно задать себе следующие вопросы (и попробовать ответить на них): о чем этот параграф?, какие новые понятия введены, каков их смысл?, что даст это на практике?

При организации самостоятельной работы студенты особое внимание должно уделяться анализу учебно-методической литературы по дисциплине.

Процесс организации самостоятельной работы студентов включает в себя следующие этапы:

1. Подготовительный (определение целей, составление программы, подготовка методического обеспечения, подготовка оборудования).

2. Основной (реализация программы, использование приемов поиска информации, усвоения, переработки, применения, передачи знаний, фиксирование результатов, самоорганизация процесса работы).

3. Заключительный (оценка значимости и анализ результатов, их систематизация, оценка программы и приемов работы, выводы о направлениях оптимизации труда).

Задания для самостоятельной работы

Тема 1. Группы самопомощи как технология персонального брендинга

Что собой представляют группы самопомощи?

Укажите основные источники происхождения группы самопомощи

На какой основе создаются группы самопомощи?

Каковы цели и задачи групп самопомощи?

Назовите правила и методы деятельности группы самопомощи.

Что лежит в основе типологии групп самопомощи?

Каковы основные этапы работы групп самопомощи?

Практические задания

Составить презентацию на тему «Персональный брендинг: проблема и пути ее решения» (не менее 20 слайдов)

Составить аннотируемый список литературы по теме занятия (не менее 5 источников)

Тема 2. Пути предупреждения и преодоления негативной профессиональной деформации специалиста по социальной работе

Охарактеризовать основные средства предупреждения и преодоления негативной профессиональной деформации личности

Какова роль коллектива в предупреждении и преодолении негативной профессиональной деформации личности.

В чем заключается самопомощь и самопрофилактика негативной профессиональной деформации специалиста по социальной работе.

Практические задания

Подобрать 1-2 методики для диагностики профессиональной деформации специалиста по социальной работе.

Провести самообследование и проанализировать полученные результаты.

Разработать методические рекомендации для социального работника по предупреждению формирования у специалиста социальной работы негативной профессиональной деформации личности (самопрофилактике).

Тема 3. Эмоциональное выгорание и профессиональные деформации в работе специалиста по социальной работе

Дайте определение профессиональной деформации личности.

Назовите основные факторы формирования профессиональной деформации личности.

Дайте характеристику влияния социального статуса профессии и профессиональной деятельности на деформацию личности специалиста

Дайте характеристику влияния степени эмоционально-волевого проявления специалиста в профессиональной деятельности на деформацию личности специалиста

Какова взаимосвязь профессиональной деформации личности и профессионально-личностной компетентности социального работника?

Дайте определение эмоциональному выгоранию личности.

Каковы симптомы эмоционального сгорания у специалистов по социальной работе?

Какова роль руководителя в предотвращении развития синдрома эмоционального выгорания?

Перечислите пути предотвращения формирования у специалиста социальной работы синдрома эмоционального сгорания.

Укажите основные средства предупреждения и преодоления синдрома эмоционального сгорания личности.

Практические задания

Подобрать 1-2 методики для диагностики эмоционального выгорания.

Провести самообследование и проанализировать полученные результаты.

Разработать методические рекомендации для социального работника по предупреждению формирования у специалиста социальной работы синдрома эмоционального сгорания (способы самопомощи).

Библиографический список

1. Аакер Д., Бренд-лидерство: новая концепция брендинга / Дэвид А. Акер, Эрик Йохимштайлер – М.: Издательский дом Гребенникова, 203. – 3280 с.
2. Ванэкен Б. Бренд-помощь / Перев. с англ. И. Малковой под ред. В. Домнина. – СПб.: Питер, 2005. (Серия «Маркетинг для профессионалов»).
3. Геобрендинг: практическая коммуникация в продвижении территорий. Европейский институт публич рилейшинз (IEERP), Париж: изд-во L. Harmattan. – Авторский коллектив, – учебное и научное издание, Париж, 2014. – 248 с.
4. Грошев, И.В. Бренддинг есть сущность, развивающаяся во времени / И.В. Грошев, А.А. Краснослободцев // Маркетинг в России и за рубежом. – 2013. – № 2. – С. 58–67.
5. Дан, Герман. Рождение бренда: практ. рук.: / Герман Д. [пер. Крикушенко Е.] – М.: Гелеос, 2004. – 344 с.
6. Домнин, В.Н. Бренддинг: новые технологии в России. 2-е изд. – СПб.: Питер, 2004. (Серия маркетинг для профессионалов).
7. Питерс Том. Человек-бренд: 50 верных способов превратиться из рядового сотрудника в бренд оригинальности, преданности и инициативности! – М.: «Вильямс», 2006. – 240 с.
8. Рэнделл, Дж. Бренддинг: краткий курс / Джеффри Рэнделл. – пер. с англ. Р. Захарчева. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2003. (Начальная школа бизнеса)
9. Салалыкина, Е. В. Управление персоналом в социально- культурной деятельности : учебное пособие / Е. В. Салалыкина. — Саратов : Вузовское образование, 2021. — 116 с. — ISBN 978-5-4487-0783-4. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/107090.html> . — Режим доступа: для авторизир. пользователей
10. Тарануха С.А., Кащенко Е.Г. Бренд и его основные понятия // Про-

блемы экономики и менеджмента. – 2015. – №6 (46). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/brend-i-ego-osnovnyye-ponyatiya>

11. Управление в социальной работе : учебник для вузов / Е. И. Холостова [и др.] ; ответственные редакторы Е. И. Холостова, Е. И. Комаров, О. Г. Прохорова. — 2-е изд.— Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 319 с. — (Высшее образование). — ISBN978-5-534-01271-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт].— URL: <https://urait.ru/bcode/468577>

12. Управление персоналом в социальной работе : учебник для вузов / Т. В. Бюндюгова[и др.] ; под редакцией М. В. Воронцовой. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. —378 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13772-9. — Текст : электронный //Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/496729>

13. Хруцкий, В. Е. Оценка персонала. Сбалансированная система показателей : учебное пособие для вузов / В. Е. Хруцкий, Р. А. Толмачев, Р. В. Хруцкий. — 3-е изд., испр. И доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 208 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-06638-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт[сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/491529>

14. Чумиков Александр Николаевич. Реклама и связи с общественностью. Имидж, репутация, бренд: учебное пособие для вузов / А.Н. Чумиков. – Москва: Аспект Пресс, 2012. – 159 с.

Приложение А

Методики исследования в процессе брендинга

1. Методика определения уровня рефлексивности (Карпов А.В., Пономарева В.В.)

Инструкция. Вам предстоит ответить на несколько утверждений методики. В бланке ответов напротив номера утверждения поставьте, пожалуйста, цифру, соответствующую варианту вашего ответа:

- 1 – абсолютно неверно;
- 2 – неверно;
- 3 – скорее неверно;
- 4 – не знаю;
- 5 – скорее верно;
- 6 – верно;
- 7 – совершенно верно.

Не задумывайтесь подолгу над ответами. Помните, что правильных или неправильных ответов в данном случае быть не может. Первый пришедший в голову ответ и является верным.

Стимульный материал

1. Прочитав хорошую книгу, я всегда потом долгое время думаю о ней, хочется с кем-нибудь ее обсудить.
2. Когда меня вдруг неожиданно о чем-то спросят, я могу ответить первое, что пришло в голову.
3. Прежде чем снять трубку телефона, чтобы позвонить по делу, я обычно мысленно планирую предстоящий разговор.
4. Совершив какой-то промах, я долго потом не могу отвлечься от мыслей о нем.
5. Когда я размышляю над чем-то или беседую с другим человеком, мне бывает интересно вдруг вспомнить, что послужило началом цепочки мыслей.
6. Приступая к трудному заданию, я стараюсь не думать о предстоящих трудностях.
7. Главное для меня – представить конечную цель своей деятельности, а детали имеют второстепенное значение.
8. Бывает, что я не могу понять, почему кто-либо не доволен мною.
9. Я часто ставлю себя на место другого человека.
10. Для меня важно в деталях представлять ход предстоящей работы.
11. Мне было бы трудно написать серьезное письмо, если бы я заранее не составил

плана.

12. Я предпочитаю действовать, а не размышлять над причинами своих неудач.

13. Я довольно легко принимаю решения относительно дорогой покупки.

14. Как правило, что-то задумав, я прокручиваю в голове свои замыслы, уточняя детали, рассматривая все варианты.

15. Я беспокоюсь о своем будущем.

16. Думаю, что во множестве ситуаций надо действовать быстро, руководствуясь первой пришедшей в голову мыслью.

17. Порой я принимаю необдуманные решения.

18. Закончив разговор, я, бывает, продолжаю вести его мысленно, приводя все новые и новые аргументы в защиту своей точки зрения.

19. Если происходит конфликт, то, размышляя над тем, кто в нем виноват, я в первую очередь начинаю с себя.

20. Прежде чем принять решение, я всегда стараюсь все тщательно обдумать и взвесить.

21. У меня бывают конфликты оттого, что я порой не могу предугадать, какого поведения от меня ожидают окружающие.

22. Бывает, что, обдумывая разговор с другим человеком, я как бы мысленно веду с ним разговор.

23. Я стараюсь не задумываться над тем, какие мысли и чувства вызывают в других людях мои слова и поступки.

24. Прежде, чем сделать замечание другому человеку, я обязательно подумаю, в каких словах это лучше сделать, чтобы его не обидеть.

25. Решая трудную задачу, я думаю над ней даже тогда, когда занимаюсь другими делами.

26. Если я с кем-то ссорюсь, то в большинстве случаев не считаю себя виноватым.

27. Редко бывает так, что я жалею о сказанном.

Обработка результатов

Из этих 27 утверждений 15 являются прямыми (номера утверждений: 1, 3, 4, 5, 9, 10, 11, 14, 15, 18, 19, 20, 22, 24, 25). Остальные 12 – обратные утверждения. Это необходимо учитывать при обработке результатов. Для получения итогового балла суммируются: а) в прямых утверждениях цифры, соответствующие ответам испытуемых; б) в обратных утверждениях – значения, замененные на те, что получаются при переворачивании шкалы ответов.

Все пункты можно сгруппировать в четыре группы:

1) Ретроспективная рефлексия деятельности (номера утверждений: 1,4, 5, 12, 17, 18,

25, 27);

2) Рефлексия настоящей деятельности (номера утверждений: 2, 3, 13, 14, 16, 17, 18, 26);

3) Рассмотрение будущей деятельности (номера утверждений: 3, 6, 7, 10, 11, 14, 15, 20);

4) Рефлексия общения и взаимодействия с другими людьми (номера утверждений: 8, 9, 19, 21, 22, 23, 24, 26).

Полученные сырые баллы переводятся в стены:

Стены	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Сыры баллы	80 и ниже	81-100	101-107	108-113	114-122	123-130	131-139	140-147	148-156	157-171	

При интерпретации результатов целесообразно исходить из дифференциации полученных результатов на три основные категории. Результаты методики, равные или большие, чем 7 стенов, свидетельствуют о высокоразвитой рефлексивности.

Результаты в диапазоне от 4 до 7 стенов – индикаторы среднего уровня рефлексивности.

Показатели, меньшие 4-х стенов – свидетельство низкого уровня развития рефлексивности.

Интерпретация и расшифровка.

Ситуативная рефлексия обеспечивает непосредственный самоконтроль поведения человека в актуальной ситуации, осмысление ее элементов, анализ происходящего, способность субъекта к соотнесению своих действий с ситуацией и их координации в соответствии с изменяющимися условиями и собственным состоянием. Поведенческими проявлениями и характеристиками этого вида рефлексии являются, в частности, время обдумывания субъектом своей текущей деятельности; то, насколько часто он прибегает к анализу происходящего; степень развернутости процессов принятия решения; склонность к самоанализу в конкретных жизненных ситуациях.

Ретроспективная рефлексия проявляется в склонности к анализу уже выполненной в прошлом деятельности и свершившихся событий. В этом случае предметы рефлексии - предпосылки, мотивы и причины произошедшего; содержание прошлого поведения, а также его результативные параметры и, в особенности, допущенные ошибки. Эта рефлексия выражается, в частности, в том, как часто и насколько долго субъект анализирует и оценивает произошедшие события, склонен ли он вообще анализировать прошлое и себя в нем.

Перспективная рефлексия соотносится: с функцией анализа предстоящей деятельности,

поведения; планированием как таковым; прогнозированием вероятных исходов и др. Ее основные поведенческие характеристики: тщательность планирования деталей своего поведения, частота обращения к будущим событиям, ориентация на будущее.

2. Методика «Интегральная удовлетворенность трудом»

(Фетискин Н.П., Козлов В.В., Мануйлов Г.М.)

Инструкция к тесту: Прочтите каждое из предложенных утверждений и оцените, насколько оно верно для вас. На отдельном листе бумаги запишите номер утверждения и буквенное обозначение выбранного вами ответа.

Стимульный материал

1. То, чем я занимаюсь на работе, меня интересует:

- А) да;
- Б) отчасти;
- В) нет.

2. За последние годы я добился успехов в своей профессии:

- А) да;
- Б) отчасти;
- В) нет.

3. У меня сложились хорошие отношения с членами нашего коллектива:

- А) да;
- Б) не со всеми;
- В) нет.

4. Удовлетворение, получаемое от работы, важнее, чем высокий заработок:

- А) да;
- Б) не всегда;
- В) нет.

5. Занимаемое мной служебное положение не соответствует моим способностям:

- А) да;
- Б) отчасти;
- В) нет.

6. В работе меня прежде всего привлекает возможность узнавать что-то новое:

- А) да;
- Б) время от времени;
- В) нет.

7. С каждым годом я ощущаю, как растут мои профессиональные знания:

- А) да;
- Б) не уверен;
- В) нет.

8. Люди, с которыми я работаю, уважают меня:

- А) да;
- Б) что-то среднее;
- В) нет.

9. В жизни часто бывают ситуации, когда не удается выполнить всю возложенную на вас работу:

- А) да;
- Б) среднее;
- В) нет.

10. В последнее время руководство не раз выражало удовлетворение по поводу моей работы:

- А) да;
- Б) редко;
- В) нет.

11. Работу, которую я выполняю, не может выполнить человек с более низкой квалификацией:

- А) да;
- Б) среднее;
- В) нет.

12. Процесс работы доставляет мне удовольствие:

- А) да;
- Б) время от времени;
- В) нет.

13. Меня не устраивает организация труда в нашем коллективе:

- А) да;
- Б) не совсем;
- В) нет.

14. У меня часто бывают разногласия с товарищами по работе:

- А) да;
- Б) иногда;
- В) нет.

15. Меня редко поощряют за работу:

А) да;

Б) иногда;

В) нет.

16. Даже если бы мне предложили более высокий заработок, я бы не сменил место работы:

А) да;

Б) может быть;

В) нет.

17. Мой непосредственный руководитель часто не понимает или не хочет понять меня:

А) да;

Б) иногда;

В) нет.

18. В нашем коллективе созданы благоприятные условия для труда:

А) да;

Б) не совсем;

В) нет.

Ключ к тесту

Составляющие удовлетворенности трудом	Утверждения	Максимальный балл
Интерес к работе	1, 6, 12	6
Удовлетворенность достижениями в работе	2, 7	4
Удовлетворенность взаимоотношениями с сотрудниками	3, 8, 14	6
Удовлетворенность взаимоотношениями с руководством	10, 15, 17	6
Уровень притязаний в профессиональной деятельности	5, 11	4
Предпочтение выполняемой работы высокому заработку	4, 16	4

Удовлетворенность условиями труда	13, 18	4
Профессиональная ответственность	9	2
Общая удовлетворенность трудом	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14,	28

Суждение об общей и парциальной удовлетворенности трудом (УТ) производится на основе сопоставления полученных баллов с максимальными показателями, приведенными в ключе обработки.

Средний уровень УТ определяется в 45-55%-ном диапазоне от общей суммы баллов.

Низкий уровень УТ характеризуется диапазоном 1-44%,

Высокий – выше 56%.

3. Методика «Шкала общей самооффективности» (Шварцер Р., Ерусалем М.)

Оценки: «Абсолютно неверно», «Скорее всего не верно», «Скорее всего верно», «Совершенно верно»

Стимульный материал:

1. Если я как следует постараюсь, то я всегда найду решение даже сложным проблемам.
2. Если мне что-либо мешает, то я всё же нахожу пути достижения своей цели.
3. Мне довольно просто удастся достичь своих целей.
4. В неожиданных ситуациях я всегда знаю, как я должен(а) себя вести.
5. При непредвиденно возникающих трудностях я верю, что смогу с ними справиться.
6. Если я приложу достаточно усилий, то смогу справиться с большинством проблем.
7. Я готов(а) к любым трудностям, поскольку полагаюсь на собственные способности.
8. Если передо мной встает какая-либо проблема, то я обычно нахожу несколько вариантов её решения.
9. Я могу что-либо придумать даже в безвыходных на первый взгляд ситуациях.
10. Я обычно способен держать ситуацию под контролем.

Ключ к методике: за ответ «абсолютно неверно» - 1 балл, «скорее всего не верно» - 2 балла, «скорее всего верно» - 3 балла, «совершенно верно» 4 балла.

Общий результат получают простым суммированием баллов по всем 10-ти утвержде-

ниям.

Интерпретация результатов:

19 меньше баллов – низкая самооэффективность;

20-24 – ниже средней;

25-29 – средняя;

30-35 – выше средней;

36-40 – высокая самооэффективность.

**4. Методика измерения уровня тревожности Тейлора
(в адаптации Т. А. Немчиновой).**

Стимульный материал

1. Обычно я спокоен и вывести меня из себя нелегко.

2. Мои нервы расстроены не более, чем у других людей.

3. У меня редко бывают запоры.

4. У меня редко бывают головные боли.

5. Я редко устаю.

6. Я почти всегда чувствую себя вполне счастливым.

7. Я уверен в себе.

8. Практически я никогда не краснею.

9. По сравнению со своими друзьями я считаю себя вполне смелым человеком.

10. Я краснею не чаще, чем другие.

11. У меня редко бывает сердцебиение.

12. Обычно мои руки достаточно теплые.

13. Я застенчив не более чем другие.

14. Мне не хватает уверенности в себе.

15. Порой мне кажется, что я ни на что не годен.

16. У меня бывают периоды такого беспокойства, что я не могу усидеть на месте.

17. Мой желудок сильно беспокоит меня.

18. У меня не хватает духа вынести все предстоящие трудности. Я хотел бы быть таким же счастливым, как другие.

19. Мне кажется порой, что передо мной нагромождены такие трудности, которые мне не преодолеть.

20. Мне нередко снятся кошмарные сны.

21. Я замечаю, что мои руки начинают дрожать, когда я пытаюсь что-либо сделать.

22. У меня чрезвычайно беспокойный и прерывистый сон.
23. Меня весьма тревожат возможные неудачи.
24. Мне приходилось испытывать страх в тех случаях, когда я точно знал, что мне ничто не угрожает.
25. Мне трудно сосредоточиться на работе или на каком-либо задании.
26. Я работаю с большим напряжением.
27. Я легко прихожу в замешательство.
28. Почти все время испытываю тревогу из-за кого-либо или из-за чего-либо.
30. Я склонен принимать все слишком всерьез.
31. Я часто плачу.
32. Меня нередко мучают приступы рвоты и тошноты.
33. Раз в месяц или чаще у меня бывает расстройство желудка.
34. Я часто боюсь, что вот-вот покраснею.
35. Мне очень трудно сосредоточиться на чем-либо.
36. Мое материальное положение весьма беспокоит меня.
37. Нередко я думаю о таких вещах, о которых ни с кем не хотелось бы говорить.
38. У меня бывали периоды, когда тревога лишала меня сна.
39. Временами, когда я нахожусь в замешательстве, у меня появляется сильная потливость, что очень смущает меня.
40. Даже в холодные дни я легко потею.
41. Временами я становлюсь таким возбужденным, что мне трудно заснуть.
42. Я - человек легко возбудимый.
43. Временами я чувствую себя совершенно бесполезным.
44. Порой мне кажется, что мои нервы сильно расшатаны, и я вот-вот выйду из себя.
45. Я часто ловлю себя на том, что меня что-то тревожит.
46. Я гораздо чувствительнее, чем большинство других людей.
47. Я почти все время испытываю чувство голода.
48. Иногда я расстраиваюсь из-за пустяков.
49. Жизнь для меня связана с необычным напряжением.
50. Ожидание всегда нервирует меня.

Оценка результатов исследования по опроснику производится путем подсчета количества ответов обследуемого, свидетельствующих о тревожности.

Каждый ответ «да» на высказывания 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50 и ответ «нет» на высказывания 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13 оценивается в 1 балл.

Суммарная оценка:

40—50 баллов рассматривается как показатель очень высокого уровня тревоги;

25-40 баллов свидетельствует о высоком уровне тревоги;

15—25 баллов — о среднем (с тенденцией к высокому) уровне;

5—15 баллов – о среднем (с тенденцией к низкому) уровне;

0—5 баллов — о низком уровне тревоги.

Приложение Б

Методы оценки работы персонала

В большинстве фирм в оценке участвуют руководители всех рангов, а также работники отдела персонала. Руководители и работники отделов персонала должны освоить современные методики оценки работников.

В практике работы зарубежных фирм наибольшее распространение получили такие методы оценки, как графическая шкала оценки; метод альтернативного ранжирования; метод попарного сравнения; метод принудительного распределения; метод критических случаев; рейтинговые шкалы, привязанные к качеству работника; метод управления по целям.

Рассмотрим содержание, достоинства и недостатки некоторых методов оценки результатов трудовой деятельности, которые хорошо зарекомендовали себя на практике в разных фирмах ФРГ, США, Японии¹.

Графическая шкала оценки является наиболее простым и популярным методом аттестации сотрудников. Типичная графическая шкала оценки показана на рис. Б.1, где представлены количественные и качественные характеристики (критерии). Каждому критерию соответствует уровень исполнения обязанностей (от неудовлетворительного до отличного). Рейтинг сотрудника по конкретному критерию выражается в определенных численных значениях, указанных в шкале оценки, которые затем суммируются и определяют уровень выполнения профессиональной работы.

АТТЕСТАЦИЯ			
ФИО работающего _____	Должность _____	Отдел _____	
_____	Номер _____	платежной _____	ведомости _____
Причина _____			аттестации: _____
1			Годовая
2			Заслуги
3	Неудовлетворительное	исполнение	обязанностей
4	Конец	испытательного	срока
5			Продвижение
6	Другое _____	Дата вступления в должность	___/___/___
Дата последней аттестации ___/___/___		Дата текущей аттестации ___/___/___	
Инструкция: Тщательно оцените исполнение обязанностей работающим в отношении текущих требований работы. Проставьте рейтинг, указав оценки исполнения обязанностей. Обозначьте НД, если нет данных. Определите рейтинг внутри каждой шкалы и укажите в соответствующем квадратике. Значения будут суммироваться и усредняться для определения общего балла.			
ОПРЕДЕЛЕНИЕ РЕЙТИНГА			
<p>О - отлично - отличное исполнение обязанностей во всех областях, намного лучше других.</p> <p>ОХ - очень хорошо - результаты четко превосходят многие требования, относящиеся к должности. Исполнение обязанностей на высшем уровне и постоянно.</p> <p>Х - хорошо - достаточный и надежный уровень исполнения обязанностей.</p>		<p>НУ - необходимо улучшение - неполное исполнение обязанностей в некоторых областях. Необходимо улучшение.</p> <p>Н - неудовлетворительное - в целом результаты неудовлетворительные, и необходимо срочное улучшение. Невозможно никакое повышение по заслугам.</p> <p>НД - не аттестован - нет данных. Отвечает нормам исполнения обязанностей.</p>	

Общие критерии оценки	Рейтинг	Шкала	Комментарии
Качество - аккуратность, тщательность и приемлемость выполненной работы	О ОХ Х НУ Н	100-90 90-80 80-70 70-60 менее 60	
Производительность - количество и эффективность работы, выполненной в некоторый период времени	О ОХ Х НУ Н	100-90 90-80 80-70 70-60 менее 60	
Знание работы - практические навыки и знания и информация, используемая при работе	О ОХ Х НУ Н	100-90 90-80 80-70 70-60 менее 60	
Надежность - насколько можно положиться на этого работающего по завершении задачи	О ОХ Х НУ Н	100-90 90-80 80-70 70-60 менее 60	
Пригодность - степень пунктуальности, соблюдения предписанной работы, перерывов на обед и перекуров и общая посещаемость	О ОХ Х НУ Н	100-90 90-80 80-70 70-60 менее 60	
Независимость - часть работы, выполненная с небольшим контролем или без него	О ОХ Х НУ Н	100-90 90-80 80-70 70-60 менее 60	

Рис Б1. Графическая шкала оценивания с местом для комментариев

Учитывая то обстоятельство, что оценивать большое количество общих характеристик и факторов невозможно, многие фирмы выделяют лишь самые главные. На рис. Б.2 приводится форма оценки должности секретаря президента фирмы. В этой форме представлены пять главных обязанностей секретаря с указанием продолжительности каждой в процентах. В правой части формы предусмотрено место для комментариев и общей оценки исполнения обязанностей (своевременность доклада о проведенной работе, соблюдение режима работы).

Часть I. Общие данные ФИО _____ Должность _____ Период аттестации с _____ по _____ Тестирующий _____ Должность тестирующего _____ Отдел _____	Ключи к рейтинговой шкале 1. Не отвечает требованиям работы 2. В целом отвечает требованиям работы 3. Полностью отвечает требованиям 4. Отвечает требованиям работы с отличием 5. Превышает требования к работе
Часть II. Шкалы рейтингов для спектра задач	
Должность: Управляющий секретарь Обязанности и ответственность	
А. Машинопись и стенография 30%	Рейтинг 1 2 3 4 5
Аккуратная печать на машинке в соответствующем формате со скоростью 60 слов в минуту из различных источников, включая: печать под диктовку и т.д.	Комментарии
Б. Прием 25%	Рейтинг 1 2 3 4 5
Прием и запись первоначальных контактов персонально или по телефону и вежливая помощь звонящим и посетителям: ответы на телефонные звонки и т.д.	Комментарии
В. Составление расписаний 20%	Рейтинг 1 2 3 4 5
Эффективное управление календарем, включая организацию встреч, совещаний, поездок и подобных мероприятий	Комментарии
Г. Управление файлами и записями 15%	Рейтинг 1 2 3 4 5
Создание и поддержание соответствующих файловых систем и правильное расположение и поиск необходимого материала по требованию и т.д.	Комментарии
Д. Общие офисные услуги 10%	Рейтинг 1 2 3 4 5
Выполнение необходимых обязанностей в офисе в соответствии с существующей практикой и предписанными процедурами	Комментарии
Часть III. Аттестационная форма	
Является ли служащий на работу вовремя, остается ли на рабочем месте в соответствии с требованиями _____ к работе? ___ да _____ нет Если нет, пожалуйста, объясните.	
Следует ли служащий инструкциям и соблюдает ли правила работы? _____ да _____ нет Если нет, пожалуйста, объясните.	
Действует ли работник самостоятельно или сотрудничает с коллегами по работе? _____ да _____ нет	

Если нет, пожалуйста, объясните.	
Опишите все необходимые действия, которые могут улучшить исполнение обязанностей работающим.	
Резюмируйте общее исполнение обязанностей служащим, достигнутое при обсуждении.	
Часть IV. Подписи	
Этот отчет основан на моем изучении и знании сотрудника и его работы.	Моя подпись означает, что я просмотрел эту оценку. Это не означает, что я согласен с результатами.
Тестирующий	
Дата	
Рецензент	Работник
Дата	Дата

Рис Б2. Пример аттестационной формы

Метод альтернативного ранжирования предусматривает ранжирование сотрудников от лучшего к худшему по выбранным критериям. Лучших и худших работников легче определить в любом коллективе. Поэтому сначала по форме, представленной на рис. Б.3, необходимо записать наилучшего и наихудшего сотрудника по выбранным критериям. Затем процедуру повторить до тех пор, пока все сотрудники не будут проранжированы таким образом.

ШКАЛА АЛЬТЕРНАТИВНОГО РАНЖИРОВАНИЯ	
Характеристика	
Для измеряемой характеристики выпишите всех подчиненных, которых Вы хотите проранжировать. Укажите ФИО работающего с наилучшим рейтингом в строке с N 1, а с наихудшим рейтингом - в строке с N 20. Затем включите следующего наилучшего работника в строке с N 2 и наихудшего в строке с N 19 и т. д. Продолжайте, пока не будут заполнены все строки.	
<i>Работающий с наилучшим рейтингом</i>	
1. _____	11. _____
2. _____	12. _____
3. _____	13. _____
4. _____	14. _____
5. _____	15. _____
6. _____	16. _____
7. _____	17. _____
8. _____	18. _____
9. _____	19. _____
10. _____	20. _____
<i>Работающий с наихудшим рейтингом</i>	

Рис Б.3. Альтернативная шкала ранжирования

Метод попарного сравнения - наиболее эффективен при аттестации. По избранным параметрам оценки компетенции, сотрудник сравнивается с другим, работающим в паре. На рис. б.6. представлен пример оценки методом попарного сравнения пяти сотрудников подразделения. При сравнении "+" ставится лучшему сотруднику из сравниваемой пары. На

рис.Б.4 видно, что у Марии высший рейтинг за качество работы, а у Артура высший рейтинг за творчество.

ХАРАКТЕРИСТИКА "КАЧЕСТВО РАБОТЫ"						ХАРАКТЕРИСТИКА "ТВОРЧЕСТВО"					
Ранжируемый работающий						Ранжируемый работающий					
В Сравне-нии с	А Артур	В Мария	С Игорь	Д Диана	Е Иван	В Сравне-нии с	А Артур	В Мария	С Игорь	Д Диана	Е Иван
А Артур		+	+	-	-	А Артур		-	-	-	-
В Мария	-		-	-	-	В Мария	+		-	+	+
С Игорь	-	+		+	-	С Игорь	+	+		-	+
Д Диана	+	+	-		+	Д Диана	+	-	+		-
Е Иван	+	+	+	-		Е Иван	+	-	-	+	
<i>Наивысший рейтинг здесь у Марии</i>						<i>Наивысший рейтинг здесь у Артура</i>					

Рис.Б.4. Ранжирование работающих по методу попарного сравнения []

Метод принудительного (заданного) распределения позволяет распределить всех сотрудников по ранжируемым категориям. Например, по конкретному показателю, характеризующему компетентность, можно распределить работников следующим образом:

15% - отлично;

20% - выше среднего;

30% - среднее;

25% - ниже среднего;

10% - плохо.

На практике это означает, например, списочный состав работников, которые относятся к категории оценки уровня компетенции по конкретному показателю на "отлично", "выше среднего", и т.д.

Метод критических случаев предусматривает постоянную фиксацию удачных и нежелательных случаев исполнения обязанностей каждым подчинённым. Эту работу выполняет руководитель, который периодически, например каждые полгода, анализирует и обсуждает результаты оценки.

Метод критических случаев даёт в руки руководителя неопровержимые факты о качестве исполнения обязанностей и поэтому позволяет объективно оценить работу сотрудника. Этот метод позволяет разработать для каждого работника набор критериев (стандартов). Положительные и отрицательные отклонения от стандарта и есть критические случаи отклонений от нормы (см. табл. Б.1).

Т а б л и ц а Б.1.

Примеры критических случаев менеджера* по продажам

Обязанности	Цели	Критические случаи
Реализация продукции	Максимальный объем продаж при соблюдении уровня средней цены	Реализовал продукцию на сумму, превышающую объем продаж других сотрудников на 30%, однако при этом снизил среднюю продажную цену на 5%

Критический случай показывает, что менеджер позволил снизиться средней цене продаж на 5%. Этот факт является предметом для разговора об усилении внимания к уровню продажной цены в будущем. Метод критических случаев может быть использован в дополнение к методам ранжирования как основание для оценки сотрудника.

Рейтинговые шкалы, привязанные к качествам работника. Это метод шкалирования личных качеств. Особых успехов в разработке этого метода добился американский социальный психолог Ф. Фидлер.

Важнейший компонент оценки - список задач, которые выполняет менеджер. Затем при изучении деятельности учитываются время решения, способы, степень затрат усилий.

При выяснении стиля управления используются многие методики, например по Р. Беннету. Рассмотрим шкалированный вариант подобной оценки (табл. Б.2)

Т а б л и ц а Б.2

Шкала оценки стиля управления

Быстро ликвидирует производственные затруднения	7 6 5 4 3 2 1	Плохо справляется с затруднениями в производстве
Перед принятием решения взвешивает все "за" и "против"	7 6 5 4 3 2 1	Принимает решения без исчерпывающего учета данных
Позволяет подчиненным проявлять инициативу	7 6 5 4 3 2 1	Не позволяет подчиненным проявлять инициативу
Постоянно лично общается с исполнителем	7 6 5 4 3 2 1	Как правило, отдает письменные распоряжения
Внимательно следит за нововведениями	7 6 5 4 3 2 1	Не обращает внимания на нововведения
Чуток к подчиненным	7 6 5 4 3 2 1	Безразличен к подчиненным
Ищет разнообразные методы мотивации каждого подчиненного	7 6 5 4 3 2 1	Безразличен к мотивам подчиненных
Ищет способы справиться с производственными трудностями до тех пор, пока задача не решена	7 6 5 4 3 2 1	В случае "объективных" причин, мешающих достичь производственные цели, инициативу не проявляет

Оценки проводятся по 7-бальной системе :

7 - очень высокая степень;

6 - высокая степень;

- 5 - выше среднего;
- 4 - средний показатель;
- 3 - ниже среднего;
- 2 - низкая степень;
- 1 - очень низкая степень.

Многие специалисты считают, что менеджер как минимум должен обладать следующими качествами (по Р. Беннету):

1. Высокая степень интеллигентности.	12. Положительное отношение к действительности.
2. Внимательность.	13. Мужество.
3. Честность.	14. Решительность.
4. Доступность.	15. Порядочность.
5. Авторитетность.	16. Наличие чувства юмора.
6. Стремление к пониманию других.	17. Умение слушать других.
7. Вдумчивость.	18. Твердость.
8. Тактичность.	19. Дружелюбие.
9. Коммуникабельность.	20. Энтузиазм.
10. Заинтересованность в людях.	21. Стремление помочь другим.
11. Цельность характера.	22. Решимость довести дело до получения результата.

Из этого набора всегда можно выбрать качества, наиболее характерные для конкретной должности менеджера.

В оценочных центрах нередко используют следующие качества менеджера (табл. Б.3).

Т а б л и ц а Б.3

Шкала оценки деловых качеств менеджера

1. Аналитические способности	7 6 5 4 3 2 1	Неспособность к мышлению
2. Творческие способности	7 6 5 4 3 2 1	Шаблонность мышления
3.Административные способности	7 6 5 4 3 2 1	Неспособность к административной работе
4. Деловое чутье	7 6 5 4 3 2 1	Неспособность к деловой деятельности
5. Развитость письменной речи	7 6 5 4 3 2 1	Убогость письменной речи
6. Умение составлять убедительные документы	7 6 5 4 3 2 1	Составление беспомощных документов
7. Умение владеть устной речью	7 6 5 4 3 2 1	Неспособность хорошо говорить
8. Умение слушать других	7 6 5 4 3 2 1	Неспособность слушать собеседника
9. Наличие волевых качеств	7 6 5 4 3 2 1	Недостаточность волевых качеств
10. Сдержанность в выражении чувств	7 6 5 4 3 2 1	Неспособность к сдержанности

11. Умение общаться	7 6 5 4 3 2 1	Неспособность к общению
12. Стремление к продвижению по службе	7 6 5 4 3 2 1	Безразличие к продвижению по службе
13. Гибкость ума	7 6 5 4 3 2 1	Шаблонность мышления
14. Стремление общаться с подчиненными	7 6 5 4 3 2 1	Стремление избежать встреч с подчиненными

Метод управления по целям заключается в том, что работнику устанавливаются конкретные, специфические, измеряемые цели. Затем периодически происходит обсуждение прогресса на пути достижения этих целей. При этом оценка работников осуществляется в следующей последовательности: установление целей организации, определение и обсуждение целей отдела, формулирование индивидуальных целей, измерение и оценка результатов труда, доведение оценки результатов труда до исполнителя.

В табл. Б.4 приводится сравнительная оценка, рассмотренных выше методов аттестации.
Т а б л и ц а Б.4

Достоинства и недостатки методов оценки результатов деятельности работников

Методы	Достоинства	Недостатки
Графическая шкала оценивания	Прост в применении; обеспечивает количественный рейтинг для каждого работника	Нормы могут быть неясными, и проблемы могут возникнуть из-за эффекта ореола, центральной тенденции, мягкости, предубежденности
Альтернативное ранжирование	Прост в применении; избегает центральной тенденции и др. проблем рейтинговых шкал	Может вызвать несогласие работающих и несправедлив, если все работающие отлично исполняли обязанности
Метод принудительного распределения	Неизменное определенное число подчиненных в каждой группе	Результаты оценивания зависят от адекватности вашего первоначального выбора точек отсечения
Метод критических случаев	Помогает объяснить работающему, что значит "хорошее" и "плохое" исполнение обязанностей; заставляет тестирующего оценивать подчиненных на основе поведения	Трудно ставить ранги работающих, отличая их друг от друга