Добавил(а) Социология
03.02.11 13:48 -

Роль службы ПР в кадровой политике фирмы

Стратегические задачи ПР-отдела, которые должны решаться во взаимодействии с кадровой службой, можно свести к трем решающим:
- создание привлекательного образа фирмы как места приложения творческого потенциала работника, где есть стабильный заработок, - - - перспективы карьерного и профессионального роста;
- укрепление командного духа, создание благоприятной деловой атмосферы;
- решение социальных проблем работников.

Разумеется, предложенная модель формирования из группы специалистов команды единомышленников является идеальным типом корпоративной культуры. Но формирование группы людей, объединенных общими ценностями, нужно начинать с подбора кадров.
Реальности социально-экономической ситуации также не способствуют формированию коллективов, объединенных верой в социальную миссию своей кампании. К особенностям ситуации на рынке труда, которая сохранится, что, увы, можно уверенно прогнозировать, на достаточно длительный период, относятся такие характеристики:
- высокий уровень безработицы, в том числе, скрытой, который приводит к заниженной оценке труда;
- недостаток квалифицированных работников в ряде сфер;
- быстрое изменение ситуации на рынке труда (эта, как и предыдущая характеристика, проявляются в парадоксальном единстве: не хватает высококвалифицированных менеджеров и специалистов по социальной коммуникации, но существует избыток предложения услуг бухгалтеров и юристов, спрос на квалифицированных производственных рабочих и конкуренция на “престижные рабочие места”, причем давление на рынок таких рабочих мест оказывают нередко недостаточно квалифицированные люди);
- нестабильность и большинства предприятий, и всего рынка труда.

Можно выделить следующие этапы современной кадровой политики:
- разработка стратегии кадровой политики;
- организационно-штатная политика (база данных о сотрудниках и резерве, сбор информации о предложении работниками своих услуг, взаимодействие с рекрутинговыми агентствами и центрами занятости);
- финансовая политика – определение принципов распределения ресурсов, разработка эффективной системы стимулирования труда;
- совершенствование персонала;

- оценка результатов деятельности.

Это также схематическое изображение, а не руководство к немедленному действию. Но, по мере становления современной конкурентной экономики, повторим, вложения в “человеческий фактор” будут все более эффективными.
Типы кадровой политики определяются, во многом, непростыми реалиями сегодняшней экономики. Но переход от “случайного” набора коллектива к целенаправленному формированию команды – это одно из требований современного менеджмента.
Пассивная кадровая политика не имеет четкой программы, разбитой на перечисленные выше этапы. Некоторым преимуществом пассивности руководства при поиске новых сотрудников перед жесткими кадровыми стратегиями является наличие серьезных перспектив для собственных активных, предприимчивых, инициативных сотрудников: они становятся “кадровым резервом”.
Реактивная кадровая политика представляет собой контроль за признаками кризисной ситуации, а также меры по локализации кризиса (определение причин кризиса, например, отсутствие квалифицированной рабочей силы и снижение мотивации, а затем, определение мер противодействия, например, увеличение оплаты).
Превентивная кадровая политика характеризуется тем, что руководство предприятия владеет обоснованным прогнозом развития ситуации, но не имеет средств влияния на нее. Например, есть и прогноз кадровой ситуации, и план финансового оздоровления, но нет необходимых ресурсов.
Авантюристическая кадровая политика рассматривается как разновидность активной кадровой политики. Авантюристическая политика, как ясно из данного термина, представляет набор мер по влиянию на кадровую ситуацию при отсутствии прогноза этой ситуации. Собственно активная (рациональная) политика – это проведение предприятием целенаправленной работы по формированию команды, когда руководство имеет реальный прогноз развития кадровой ситуации.

При приеме на работу, наряду с использованием конкурса, анкет, современных методов профессионального и психологического тестирования, одним из важнейших этапов остается собеседование с руководителем, как непосредственным, так и входящим в топ-менеджмент. Но менеджеры по кадрам Вашей фирмы должны следовать некоторым несложным правилам.
Итак, несколько рекомендаций, которых не всегда придерживаются. Но именно эти несложные правила помогут руководителю не упустить профессионала, который сможет и принести свежие идеи, и вписаться в коллектив:
- если Вы проводите интервью, помните, что Вы – хозяин, а кандидат на должность – лишь гость, заинтересовавшийся Вашей работой;
- лучше говорить “без барьера”, например, за журнальным столиком;
- отдавайте предпочтение открытым вопросам;
- не расхваливайте свою фирму;
- заранее (хотя бы перед началом беседы, если Вы не обменялись подобной информацией по телефону) сообщите о вопросах, темах, времени беседы.

Помните о том, что Ваша задача – создать привлекательный образ фирмы как места приложения усилий профессионала (разумеется, соответствующий реальности). Имейте четкий ответ на круг вопросов, которые, как правило, интересуют поступающего на работу новичка:
- оплата;
- отношение коллектива и руководителей к начинающим;
- график работы, наличие сверхурочных, их оплата, командировки;
- перспективы роста и его предпосылки;
- вероятность сокращения и его возможные причины;
- возможности повышения квалификации;
- наличие внутренней конкуренции.

Некоторые рекомендации для интервьюируемого:
- не стесняйтесь переспросить;
- не спешите излагать все подробности биографии и примеры предыдущей работы, но при подготовке к собеседованию сосредоточьтесь на главном;
- во внешнем виде лучше золотая середина (не стремитесь “сразить” блеском, но, разумеется, будьте аккуратно одеты), это же касается и поведения: спокойно и уверенно, но без излишнего апломба;
- постарайтесь узнать какие-либо подробности об организации (это поможет и при собеседовании, и в период адаптации);
- продумайте идеи, а не конкретные фразы;
- не прибегайте к слишком абстрактным построениям;
- не говорите о том, каким должен быть специалист, а скажите, какой Вы специалист;
- лучше говорить более короткими и простыми фразами, но избегать, безусловно, примитива, банальностей, сленга.

Основными принципами кадрового менеджмента являются формирование высококачественного кадрового потенциала и ориентация на профессиональное ядро коллектива. Последний тезис вовсе не исключает активной информационной и аналитической работы на рынке персонала. Под кадровым ядром коллектива мы понимаем группу работников, имеющих знания, навыки, мастерство, в подобном сочетании на данном этапе недоступные конкурентам. Комплекс профессиональных качеств работников, входящих в кадровое ядро коллектива, характеризуется следующими чертами:
- существенны для выживания фирмы;
- являются значимым источником повышения эффективности производств (за счет сочетания уникальных ресурсов – научно-технического, кадрового, производственного управленческого потенциалов).

Кадровая политика, как и любая управленческая деятельность, должна определяться стратегическим планом развития. Напомним, что стратегическое планирование отличается от долгосрочного. Долгосрочное планирование - это рассмотрение ситуации в будущем, как развивающейся в соответствии со сложившимися на данный момент тенденциями. Стратегический план должен предусматривать сценарии, базирующиеся на принципиально новых тенденциях развития ситуации. Таким образом, стратегия кадровой политики предусматривает наличие краткосрочных, оперативных, среднесрочных и долгосрочных планов, сценариев развития, предполагающих наличие совершенно новых тенденций и, наконец, определение типа перспективной кадровой политики. Последний диктуется общим типом стратегического развития Вашей фирмы. Типы подобной стратегии:
- предпринимательская;
- динамического роста;
- прибыльности;
- ликвидационная.

Особую роль любая управленческая деятельность приобретает в кризисных условиях. **Кризисный кадровый менеджмент**
- это мобилизация кадрового потенциала предприятия, также привлечение дополнительных кадровых ресурсов для реализации программ финансово-экономического оздоровления фирмы. Рассмотрим кризисное управление кадрами как последовательность ряда этапов. Последовательность этапов может варьироваться.
Фаза агитации представляет собой объяснение персоналу фирмы того, что судьба фирмы и, соответственно, их личные перспективы карьеры и роста доходов находятся под угрозой. Важно сохранить доверие к руководству как к лидерам, способным вывести предприятие из кризиса. Следует избежать двух опасностей: паники и излишней уверенности.
Фаза профессионального роста должна привести к повышению эффективности труда, способствовать квалификационному росту сотрудников.
Фаза интеграции является периодом выбора и последующей реализации системы антикризисных мер, объединения усилий коллектива.

Существуют две **модели роста конкурентоспособности** – структурная реорганизация и поиск уникальных черт предприятия (диверсификация производства, поиск новых рынков). Использовать их нужно параллельно, но, скорее всего, ситуация предопределит преимущественное применение одной из моделей. Использование имеющихся достоинств требует, в основном, мобилизации имеющегося кадрового потенциала, возможно, - привлечения и дополнительного персонала. Мы, поэтому, не будем останавливаться на методе использования уникальных черт фирмы в условиях кризиса подробно.
Реорганизация, особенно, в условиях кризиса, - это весьма сложная задача. Основа

успешного решения этой проблемы, которое позволит предприятию выйти из кризиса окрепшим, - сохранение устойчивого психологического климата в коллективе. Одним из центральных элементов здесь является использование недирективных методов сокращения персонала. Их суть – в умении руководителя объяснить работнику отсутствие для него перспектив профессионального, творческого, карьерного роста в данной фирме или данном подразделении. Достаточно широко распространены на Западе рекомендательные письма. Еще один весьма достойный, но пока лишь изредка используемый нашими менеджерами, прием – составление базы данных сокращаемых работников. Возможное улучшение коньюктуры, диверсификация (расширение отраслевого профиля) фирмы – и ушедший специалист вполне может быть востребован.

Отечественные менеджеры пока предпочитают иные формы работы с кадрами в условиях кризиса. Применяются, в основном принудительные методы сокращения. Единственным серьезным основанием их использования может быть крайне ограниченное время на проведение реорганизации, а почти неизбежным следствием – разрушение сложившегося коллектива. Более гибким методом являются адаптивные изменения (использование названных выше корректных приемов, поиск компромиссов). Метод управления сопротивлением приближается к методу принудительных сокращений, но применяется поэтапно.

Управление кризисной ситуацией (как разновидность кадровой политики в условиях кризиса) возможно, если острота ситуации и необходимость срочных мер по выходу из “ямы” очевидна всему персоналу. Создать подобную атмосферу, не допустив паники, - “сверхзадача” специалистов по внутреннему ПР. Тех профессионалов, расставание с которыми представляется неизбежным, нужно, в этом случае, убедить в необходимости перемен, дать рекомендации, включить в базу данных резервистов.

Но центральной задачей именно внутреннего социального маркетинга является планирование карьеры каждого сотрудника (и, обязательно, тех, кто составляет кадровое ядро коллектива). Карьера – это собственное суждение работника о своем служебном положении, перспективах служебного роста, возможностях получения больших доходов от занятия профессиональной деятельностью, возможностях самовыражения, профессионального роста и творческого удовлетворения. Направления внутрифирменной карьеры:
- вертикальное продвижение;
- горизонтальное перемещение или расширение задач и возможностей заработка на прежнем месте;
- центростремительное движение – приближение к руководству организации.

Различными могут быть цели карьеры:
- высокая зарплата;
- возможности отдыха;
- творческая самореализация.

Организация программы карьеры для каждого сотрудника предполагает соблюдение следующих требований:
- организации взаимосвязи целей фирмы и каждого сотрудника;
- планирования карьеры каждого сотрудника;
- создания атмосферы открытости в кадровой политике;
- постоянного использования творческого потенциала каждого работника, поиск путей повышения такого потенциала;
- создания целостной системы принципов служебного роста, которые могут быть использованы в каждом конкретном случае;
- постоянного информирования каждого работника об его конкретных возможностях, о том, каких результатов ему нужно достичь, чтобы он мог рассчитывать на продвижение по службе.

Всегда (и далеко не только в условиях кризиса) существует проблема: если руководитель ожидает эффективной, напряженной и творческой работы, то он должен гарантировать подчиненному стабильность и перспективы, что далеко не всегда возможно в наших условиях. Существует разнообразный опыт решения этой проблемы:
- пожизненный найм (по-прежнему весьма характерный в Японии);
- неспециализированная карьера, т.е. смена профессий или направлений деятельности, что возможно лишь в крупном диверсифицированном концерне (для менеджера весьма полезно поработать на младших и средних командных позициях в разных подразделениях фирмы - он увидит свою организацию “с разных сторон”).
Отметим, что в условиях инновационной экономики временные творческие коллективы будут становиться нормой. Видимо, должна становиться нормой и социальная мобильность.

Руководители, кадровики, ПР-мены, занимающиеся вопросами организации карьеры сотрудников фирмы, должны регулярно информировать коллектив о принципах кадровой политики. Приведем рекомендации для начинающего специалиста, стремящегося к карьере. Менеджеры и специалисты по кадрам должны “примерять” этот набор принципов на молодых сотрудников. И те, кто отвечает приведенному здесь “джентльменскому набору начинающего карьериста”, могут рассматриваться как кандидаты в кадровый резерв:
- старайтесь оказаться под началом инициативного руководителя;
- постоянно занимайтесь профессиональным самообразованием, используйте все имеющиеся возможности для повышения профессионального уровня;
- готовьте себя к работе на вышестоящей должности (не “подсиживайте” начальника, но будьте готовы выполнять его обязанности. Если Ваш руководитель - инициативный и творческий профессионал-менеджер, то его повышение весьма вероятно);
- не абсолютизируйте собственный опыт, но, разумеется, не стесняйтесь им поделиться;
- рассматривайте организацию как рынок труда, но не пренебрегайте поисками “своего шанса” на внешнем рынке труда;

- имидж ответственного и инициативного специалиста вовсе не совпадает с образом “трудоголика” - рационально планируйте свое рабочее и личное время, имейте возможность полноценного отдыха.

Один из путей улучшения внутреннего климата в коллективе и создания настоящей команды единомышленников – формирование кадрового резерва. Как и всегда при работе с людьми, нужно “проскочить между Сциллой и Харибдой”. Неграмотное осуществление “карьерной политики” может превратить коллектив из места совместного творческого соревнования в арену конкурентной борьбы, разрушить сложившиеся неформальные связи.

Итак, одним из путей улучшения внутреннего климата в коллективе, создания атмосферы творческого соперничества, предоставления реальных перспектив ответственным и инициативным сотрудникам является формирование кадрового резерва. Программа подготовки резерва, основные сведения о программе карьеры каждого сотрудника постоянно должны быть достоянием “внутренней общественности”. Это позволит избежать многочисленных недоразумений, “подсиживания”, угодничества.

Схема кадрового резерва – это план развития структуры компании, ориентированный на конкретные личности (каждого сотрудника или, как худший, но допустимый вариант, кадровое ядро коллектива) и их приоритеты, индивидуальную мотивацию.

Характеристики сотрудников, которых можно включить в состав кадрового резерва достаточно очевидны – ответственность, инициативность, профессионализм. Мы перечислим несколько критериев, характеризующих (воспользуемся еще раз этой метафорой) “идеальный тип карьериста”:
- уровень общего и профессионального образования;
- наличие опыта руководящей работы;
- личностные характеристики (умение работать в команде, здоровье, возраст).

О проблеме возраста поговорим особо: стремление подбирать на ответственные должности людей “не старше среднего возраста” постепенно проходит. В этом вопросе необходим индивидуальный подход. Современные менеджеры – это и яппи, и организаторы старой закалки. К принципам формирования резерва и проведения стажировки лиц, включенных в резерв, относятся следующие основные правила:
- отбор кандидатов, имеющих, как правило, высшее образование и хорошо зарекомендовавших себя в работе;
- решение о включении работников в группу резерва принимает специальная комиссия;
- утверждается руководитель стажировки и каждого ее этапа;
- руководители стажировки и каждого этапа должны получать вознаграждение в случае успешного прохождения их учеником стажировки;
- оклад стажера может быть меньше должностного оклада по руководящей должности,

на которой он стажируется, но больше его прежнего оклада (стажер получает се виды премий, предусмотренные той руководящей должностью, на которой он стажируется).

Коротко перечислим систему характеристик, которыми должен обладать стажер при окончательном утверждении на должность: отношение к работе, уровень компетентности, организаторские способности, способность к восприятию нового, умение работать в команде, нравственные качества.

Для создания внутренней системы обучения и целенаправленной работы по повышению квалификации сотрудников в тех или иных учебных заведениях необходима программа переквалификации. Эта программа должна быть частью общей системы кадровой политики. Начинается система переобучения с исследования. Одна сторона исследования – изучение потребностей фирмы в специалистах более высокой квалификации, другая – определение потребностей сотрудников в профессиональном и творческом росте. А согласовать желание профессионала иметь более интересную работу и служебную необходимость – еще одна задача специалистов по внутреннему ПР. Начать лучше всего с изучения интересов сотрудников, которое, например, может включать в себя:
- анализ специфики работы кандидатов на переобучение;
- применение мозгового штурма (каждый высказывает только идеи, затем анализируются результаты: по каким направлениям обучение наиболее желательно);
- использование программируемого опроса: раздаются стандартные листки, и каждый сотрудник выбирает, какие дополнительные знания ему необходимы.