

ИЗМЕНЕНИЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ

- Управление персоналом организации: Учебник / под ред. А.Я. Кибанова.– М.: ИНФРА-М, 2010
- Пархимчик Е П. Кадровая политика организации, Минск 2011

Учебные вопросы

- 1. Проблемы кадровой политики
- 2. Преодоление сопротивления изменениям кадровой политики

1. Проблемы кадровой политики

- Кадровая политика не статичный и неизменный сплав принципов, норм поведения в отношении кадров.



1. Проблемы кадровой политики

- Стратегические цели организации в силу постоянно изменяющихся условий внутренней и внешней среды могут изменяться.

1. Проблемы кадровой политики

К числу внутренних и внешних факторов, **препятствующих реализации кадровой политики** организации, можно отнести следующие:

- 1. изменение экономических и правовых условий хозяйствования;
- 2. изменение ситуации на территориальном или отраслевом рынке труда;
- 3. изменение финансовой, управленческой и технической политики организации;
- 4. трудности окупаемости средств, вкладываемых в профессиональное развитие рабочей силы

1. Проблемы кадровой политики

- Перечисленные факторы периодически меняются во всех странах.
- Поэтому одной из основных проблем как при разработке, так и при реализации кадровой политики является проблема учета различных изменяющихся факторов внутренней и внешней среды.

1. Проблемы кадровой политики

Выделяются несколько **стилей изменения кадровой политики.**

Они определяются следующими факторами:

- 1. стилем управления** руководителя организации,
- 2. особенностями корпоративной культуры,**
- 3. компетентностью руководителей** структурных подразделений, в том числе и кадровой службы

1. Проблемы кадровой политики

| Стиль изменения кадровой политики | Содержание | Стиль реализации |
|-----------------------------------|--|--|
| 1. Директивный | Решение об изменениях в кадровой политике принимается единолично без глубокого анализа и проведения консультаций с другими руководителям и | Реализуются изменения единолично, жестко, порой без учета особенностей и положения дел в конкретных структурных подразделениях. Недостаток: неглубокая обоснованность конкретных изменений может привести к ошибочным кадровым решениям, сопротивлению как со стороны руководителей, проводящих кадровую политику, так и линейного персонала |

1. Проблемы кадровой политики

| Стиль изменения | Содержание | Стиль реализации |
|---|--|--|
| 2. Демократический / Коллективный | Изменения в кадровой политике происходят после серьезного анализа, аудита системы управления персоналом, с учетом мнения руководителей структурных подразделений, внешних консультантов, в результате которого достигается согласие по основным направлениям изменений в кадровой политике | Реализуется во всей организации сознательно с учетом особенностей структурных подразделений. Существенная роль в проведении принадлежит руководителям структурных подразделений и кадровой службы, которые являются союзниками и единомышленниками Недостаток: возможны отклонения от генеральной линии кадровой политики в структурных подразделениях, из-за излишней «самостоятельности» их руководителей. Роль кадровой службы второстепенна |

1. Проблемы кадровой политики

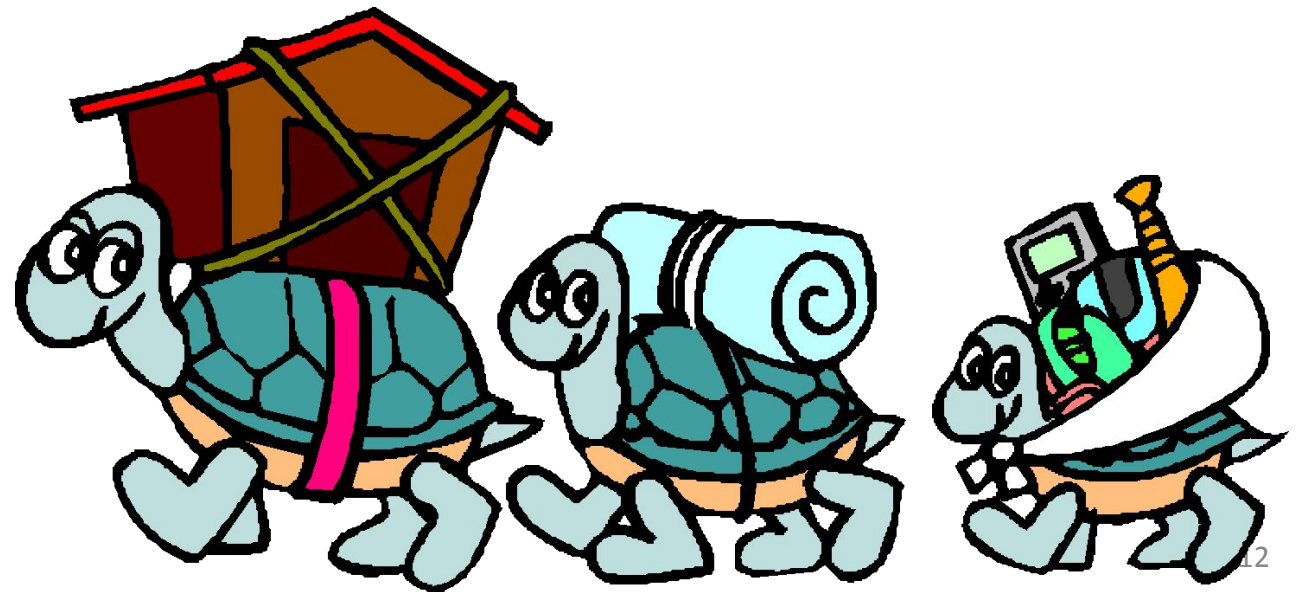
| Стиль изменения кадровой политики | Содержание | Стиль реализации |
|-----------------------------------|---|---|
| 3. Аналитический | Четко ставятся цели, процесс изменений в кадровой политике заранее планируется переход от этапа к этапу на основе диагностики, анализа ситуации с человеческими ресурсами организации | Главную роль в организации процесс а разработки нововведений в кадровой политике играет кадровая служба при инициативе, поддержке и контроле руководителя организации. Порой изменения происходят не так гладко, как предполагает теоретическая модель, потому что сказываются различные факторы: эмоции людей, изменения стратегий организации и внешняя среда |

1. Проблемы кадровой политики

| Стиль изменения кадровой политики | Содержание | Стиль реализации |
|-----------------------------------|---|--|
| 4. Практический | <p>Руководство организации понимает существование проблем в кадровой политике, хотя они еще четко не определены. Их поиск происходит методом проб и ошибок, но в конце концов приводит к диагностике истинных «критических точек»</p> | <p>Участвуют практически все ведущие топ-менеджеры организации. Совместный поиск повышает уровень управленческой культуры, способствует сплочению команды и общему пониманию возможных изменений кадровой политики</p> |

2. Преодоление сопротивления изменениям кадровой политики

- В ходе проведения изменений в кадровой политике и в системе управления персоналом как правило ощущается **сопротивление персонала** переменам.



2. Преодоление сопротивления изменениям кадровой политики

- Причины его со стороны руководителей различного уровня и линейного персонала различны.

2. Преодоление сопротивления изменениям кадровой политики

- **1. Неприятие и опасения нового**
- Люди с опаской относятся к нововведениям, подозревая скрытые от них руководством мотивы.
- Они боятся, что изменения приведут к переводу на другую должность, увеличению объема работы без роста зарплаты, создадут угрозу потери работы или должностного статуса.
- Они боятся, что не смогут овладеть новыми технологиями и приемами работы.

2. Преодоление сопротивления изменениям кадровой политики

- **2. Изменение вектора профессиональной и должностной карьеры**
- Работники могут опасаться, что изменения кадровой политики приведут, с одной стороны, к обесценению, потере или изменению их профессиональных умений, навыков, опыта, с другой – к тому, что не будет создана мотивация к овладению новыми умениями и навыками.
- В результате направленность их карьеры может измениться или вообще прекратиться.

2. Преодоление сопротивления изменениям кадровой политики

- **3. Неудобство**
- Изменения кадровой политики могут сделать жизнь более трудной.

2. Преодоление сопротивления изменениям кадровой политики

- **4. Угроза устоявшимся межличностным, в том числе неформальным отношениям**
- Изменения кадровой политики могут повлечь структурные изменения с разрушением устоявшихся неформальных связей, социальных групп, формированием других ролей в трудовых коллективах

2. Преодоление сопротивления изменениям кадровой политики

Формы противостояния работников изменениям

| Прием | Способ реализации |
|------------------------|--|
| Поддержка | Активная поддержка идеи, но без практической реализации |
| Молчаливое «одобрение» | Планируемые изменения принимаются работниками молча При этом они имеют свое мнение, порой расходящееся с мнением реформаторов |
| Имитация деятельности | Изображение бурной деятельности с нулевым результатом |

2. Преодоление сопротивления изменениям кадровой политики

Формы противостояния работников изменениям

| Прием | Способ реализации |
|---|---|
| «Не получается» | Делает работу по-своему или не делает вообще, объясняя отсутствие результата фатальным невезением |
| Дискредитация руководителя – реформатора | Использует разные способы вплоть до объявления бредовости идей |

2. Преодоление сопротивления изменениям кадровой политики

- Рассмотрим типичные и наиболее приемлемые пути разрешения подобных проблем.

2. Преодоление сопротивления изменениям кадровой политики

- Для сведения к минимуму сопротивления переменам в сфере кадровой политики, а следовательно, и в системе управления персоналом, руководству организации и кадровой службе необходимо решить следующие **задачи:**

2. Преодоление сопротивления изменениям кадровой политики

- **1. формировать доверие персонала к предстоящим нововведениям в кадровой политике.**
- Важно, чтобы инициатор или исполнитель изменений (руководитель) был авторитетным, компетентным, обладал позитивным имиджем, умел убеждать и «красиво» преподносить информацию об изменениях в кадровой политике.

2. Преодоление сопротивления изменениям кадровой политики

- **2. преодолеть страх персонала перед изменениями.**
- Страх преодолевается созданием позитивного образа предстоящих изменений кадровой политики, показом выигрышных сторон преобразований, разъяснением и демонстрацией позитивного влияния изменений на статус и карьеру конкретного работника.

2. Преодоление сопротивления изменениям кадровой политики

- **3. создать команду единомышленников, твердо убежденных в необходимости корректировки кадровой политики**

2. Преодоление сопротивления изменениям кадровой политики

- **4. вовлекать персонал** в реализацию новой кадровой политики, способствуя его переобучению, повышению квалификации, стимулируя руководителей и рядовой персонал, который поддерживает изменения

2. Преодоление сопротивления изменениям кадровой политики

- **5. максимально учитывать сложившиеся формальные и неформальные связи в коллективе, ломать их, если это неизбежно, но постепенно**

2. Преодоление сопротивления изменениям кадровой политики

- **6. особое внимание уделять индивидуальной работе с руководителями, не осмыслившими суть изменений**

2. Преодоление сопротивления изменениям кадровой политики

- Причинами оппозиционных настроений некоторых линейных и функциональных руководителей могут быть не только обычная лень, косность, желание сохранить неизменным свой статус, страх перед изменениями и их неприятие, внутриорганизационные интриги, сопротивление и эмоции собственного коллектива, но и другие факторы.
- Часть из них понимают, что управление людьми - весьма тонкая сфера.

2. Преодоление сопротивления изменениям кадровой политики

- Созная ответственность за результаты работы своего подразделения, **руководители могут выражать несогласие** в связи с **непродуманностью изменений** кадровой политики в некоторых ее направлениях, **недостаточной их аргументацией**, темпом и путями ее реализации, **целями и ценностями** людей, ее проводящих

2. Преодоление сопротивления изменениям кадровой политики

- **Для преодоления сопротивления нововведениям в кадровой политике на уровне ключевых групп необходимо:**

2. Преодоление сопротивления изменениям кадровой политики

- 1. **позволить руководителю свободно выразить свои интересы и интересы персонала подразделения**
- 2. **дать возможность внести свои предложения и поправки к проекту изменений кадровой политики**

2. Преодоление сопротивления изменениям кадровой политики

- **3. не спешить зачислять таких руководителей в состав оппозиции или консерваторов, не склонных к изменениям**

2. Преодоление сопротивления изменениям кадровой политики

- **4. провести мониторинг результатов** произошедших **изменений** в кадровой политике и проанализировать мнения каждого руководителя на различных этапах разработки и реализации новой кадровой политики.
- Тогда и выяснится, кто действительно был прав

2. Преодоление сопротивления изменениям кадровой политики

- **Инициатива изменения кадровой политики организации может исходить не только от высшего менеджмента, но и от кадровой службы.**
- И это вполне закономерно, потому что в ней сосредотачивается вся первичная информация о личном составе организации.

2. Преодоление сопротивления изменениям кадровой политики

- Если кадровая служба участвует в **планировании и реализации стратегии управления персоналом**, то она должна активно анализировать весь поток разнообразных кадровых фактов.

2. Преодоление сопротивления изменениям кадровой политики

- На основе этого должны составляться **выводы, разрабатываться предложения, рекомендации** руководству организации по различным направлениям работы с персоналом и в том числе **по изменению кадровой политики.**

