

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

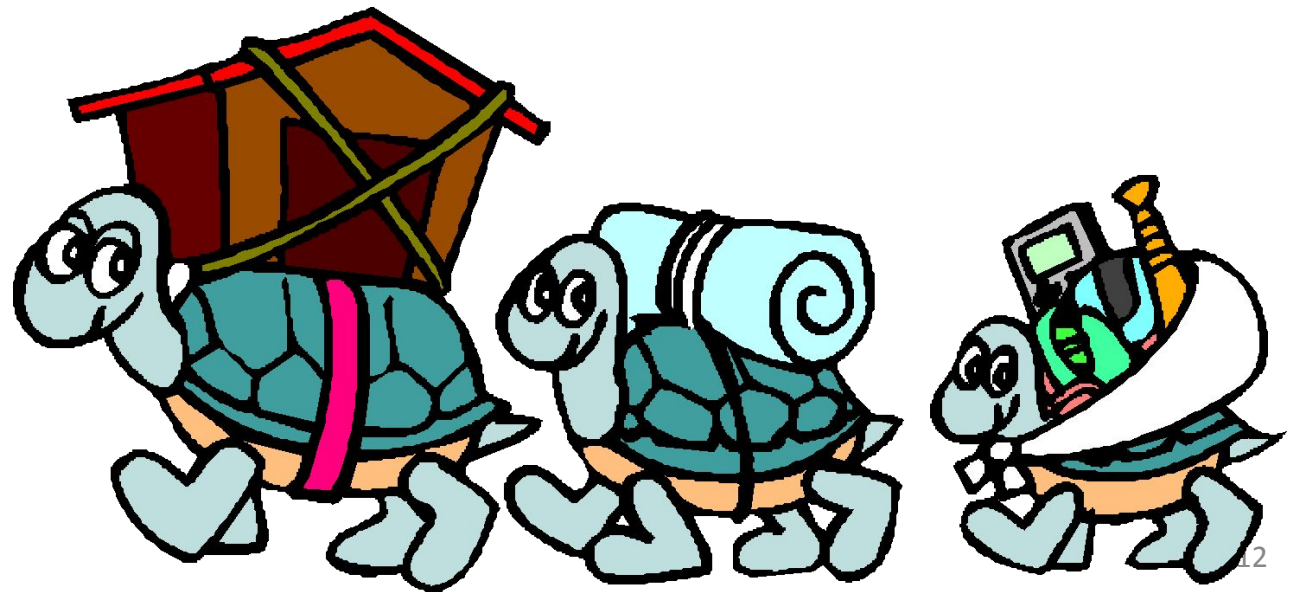
Стиль изменения кадровой политики	Содержание	Стиль реализации
3. Аналитический	Четко ставятся цели, процесс изменений в кадровой политике заранее планируется переход от этапа к этапу на основе диагностики, анализа ситуации с человеческими ресурсами организации	Главную роль в организации процесс а разработки 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** происшедших **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.**

