Вопрос. Сущность и значение организационных изменений.

Организационные изменения – это введение инноваций в систему управления персоналом, необходимость которых вызывается постоянным процессом адаптации организации к требованиям внешней и внутренней среды. Существенным признаком организационных изменений является то обстоятельство, что они, как правило, непривычны и не всегда понятны для персонала организации.

В современном менеджменте в том числе и в российском бюрократический тип организации успешно вытесняется адаптивными, быстро изменяющимися системами. Эти системы, как правило, формируются из различных специалистов, которые объединяются в единую целостную структуру, усилиями лиц, в чьи обязанности входит координация деятельности персонала. Таким образом, изменения – это постоянный и объективный процесс, присущий всем современным организациям, а не разовая функция управления. Кроме того, перемены в работе организации всегда приводят к интеллектуальному развитию ее персонала.

Понятие «нововведение» означает конкретный объект, который реализуется в организации путем использования процесса организационных изменений. Следовательно, нововведение – это то, что будет реализовано в организации, а организационное изменение – это процесс адаптации в нововведения в системе функционирования и развития.

Основными объектами изменений в современных организациях чаще всего бывают цели деятельности; организационная структура управления, технология трудовой деятельности и персонал. Если объектом служат цели деятельности, то на практике это в основном сводится к изменению зоны обслуживания (сегмента рынка), специализации или контингента основных потребителей продуктов деятельности организации. При изменении организационной структуры управления обычно ее приводят в соответствие с новыми целями организации.

Изменения в технологии деятельности могут вытекать как из новых целей, так и из-за появления более эффективных приемов труда, которые используются в технологическом процессе технических средств. Если же объект изменений – персонал, то все инновации в данном случае базируются на его подготовке и переподготовке.

Менеджеру по персоналу необходимо понимать, что изменения в организации нельзя рассматривать как самоцель. Персонал, может выдержать довольно ограниченное число изменений за единицу времени. Вместе с тем искусственное сдерживание этого процесса приводит к снижению конкурентоспособности организации и к ухудшению социально-экономического положения ее персонала.

Любые организационные изменения обязательно должны приводить к положительным результатам, иначе их просто не следует проводить. Любые организационные изменения несут в себе ряд негативных последствий. Важная задача менеджера по персоналу выявить эти отрицательные явления и принять меры по смягчению их влияния на эффективность работы организации.

К основным отрицательным последствиям инновации, как правило относятся:

- прямые финансовые затраты на их проведение;

- первоначальное ухудшение координации работ;

- некоторое ухудшение квалификации персонала из-за появления новых профессиональных обязанностей;

- снижение силы действия мотивов подчинения и, как следствие, ухудшение социально-психологического климата в рабочих группах;

- появление недовольной изменениями оппозиции.

Менеджеру необходимо проанализировать факторы, способствующие или препятствующие проведению изменений в организации и составить предварительный прогноз исхода реализации нововведений (будет ли число факторов со знаком (+) заметно превышать число факторов со знаком (-), или выявить, какие факторы можно нейтрализовать, чтобы сделать процесс организационных изменений необратимым).