

Учреждение образования
«Академия Министерства внутренних дел Республики Беларусь»

Кафедра управления органами внутренних дел
факультета повышения квалификации и переподготовки руководящих кадров

Фондовая лекция

Тема № 7. Организационные изменения

по учебной дисциплине «Теория и практика управления кадрами»
для специальностей высшего образования II ступени
1-93 81 01 Управление органами внутренних дел;
1-93 81 02 Управление кадрами и идеологической
работой в органах внутренних дел;
1-93 81 03 Государственное управление органами внутренних дел

Регистрационный № 35-244.7

РАЗРАБОТЧИКИ (АВТОРЫ):

Федорович В.В., старший преподаватель кафедры управления органами внутренних дел факультета повышения квалификации и переподготовки руководящих кадров;

Никифорёнок А.П., старший преподаватель кафедры управления органами внутренних дел факультета повышения квалификации и переподготовки руководящих кадров, магистр юридических наук

РЕЦЕНЗЕНТЫ:

Бекешенко А.В., профессор кафедры управления органами внутренних дел факультета повышения квалификации и переподготовки руководящих кадров, кандидат юридических наук

РЕКОМЕНДОВАНА К УТВЕРЖДЕНИЮ:

Кафедрой управления органами внутренних дел факультета повышения квалификации и переподготовки руководящих кадров, кандидат юридических наук (протокол № 5 от 15.11.2016).

СТРУКТУРА ФОНДОВОЙ ЛЕКЦИИ

1. Тема: Организационные изменения

2. Цели:

2.1. учебные:

– формирование знаний об организационных изменениях как факторах устойчивого развития организации. Понятие, причины и цели организационных изменений; типах организационных изменений; предпосылках и подходах к осуществлению организационных изменений: технократический, рыночный, стратегический. Виды стратегических изменений в организации. Организационная структура. Организационная культура;

– наделить умениями выделять этапы процесса организационных изменений; обосновывать и использовать объекты организационных изменений: материально-техническая база, функциональная и организационная структура, технологии деятельности;

– овладение навыками управления изменениями; подходами к управлению изменениями со стороны руководства; сравнением сущности инкрементальных и радикальных изменений; использования методами преодоления сопротивления изменениям.

2.1. воспитательная:

– формирование поведенческой установки сотрудника, опирающейся на правовую и управленческую культуру, обогащенную современными научными знаниями и передовым опытом практической деятельности в сфере управления; развитие познавательной активности и расширение кругозора.

3. План лекции

Введение – 5 минут.

Основное содержание – 70 минут, в том числе:

1-й вопрос. Организационные изменения как фактор устойчивого развития организации – 25 минут.

2-й вопрос. Типы организационных изменений – 20 минут.

3-й вопрос. Этапы процесса организационных изменений – 20 минут.

Заключение – 5 минут.

4. Основная научая и учебно-методическая литература:

1. Банько Н.А, Карташов Б.А., Яшин Н.С. Управление персоналом : учеб. пособие в 2 ч. / Н.А. Банько, Б.А. Карташов, Н.С. Яшин. – ВолгГТУ, Волгоград, 2006.
2. Беляцкий, Управление персоналом : учебник / Н.П. Беляцкий. – Минск: Современ. шк., 2010.
3. Бычкова А.В. Управление персоналом : учеб. пособие / А.В.Бычкова. - Пенза: Пенз. гос. ун-т, 2005. – 200 с.
4. Горнаков, Э.И. Управление персоналом : учеб. пособие / Э.И.Горнаков, Е.Н. Костюкевич, Е.В.Метельская; под общ. ред. Горнакова Э.И. – Минск: ИВЦ Минфина, 2009. – 520 с.
5. Григорьев, В.П. Управление персоналом: процессный подход : учеб. пособие / В.П.Григорьев, Д.П.Соловьев. – Самара: Самарский гос. эконом. Ун-т, 2006. – 108 с.
6. Долгов, А.И. Теория организации : учеб. пособие / А.И. Долгов. – М.: Флинта, 2008. – 224 с.
7. Дуракова, И.Б. Управление персоналом : учебник / под общ. ред. И.Б. Дураковой. – М.: Инфра-М, 2009.
8. Ермолович, Л.П. Управление персоналом : учеб-метод. комплекс / Л.П.Ермолович. – Минск: ГИУСТ БГУ, 2005. – 212 с.
9. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация : учеб. пособие / А.Я. Кибанов. – М.: Инфра-М, 2009.
10. Лапыгин, Ю.Н. Теория организации : учеб. пособие / Ю.Н. Лапыгин. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 311 с.
11. Лукичева, Л.И. Управление персоналом : учеб. пособие / Л.И.Лукичева; под ред. Ю.П.Анискина. – М.: Омега-Л, 2011.
12. Леонов, А.П. Управление органами внутренних дел : курс лекций: в 2 т. / А.П. Леонов. – 2-е изд., перераб. и доп. – Минск : Акад. МВД Респ. Беларусь, 2009.
13. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах : учеб. / Ю.Г. Одегов. – Академический проект, 2005. – 1088 с.
14. Парахина, В.Н. Теория организации : учеб. пособие / В.Н. Парахина, Т.М. Федоренко. – 4-е изд., стер. – М.: КНОРУС, 2007. – 296 с.
15. Теория системного менеджмента : учеб. / под общ. Ред. П.В.Журавлева, Р.С.Седегова, В.Г.Янчевского. – М.: Экзамен, 2002.
16. Управление персоналом организации / под ред. А.Я.Кибанова. – М.: Инфра-М, 2008.
17. Федорова, Н.В. Управление персоналом организации : учеб. / Н.В.Федорова, О.Ю.Минченкова. – М.: КНОРУС, 2011.
18. Шеметов, П.В. Теория организации : учеб. пособие / П.В. Шеметов, С.В. Петухова. – 5-е изд., испр. – М.: Омега-Л, 2010. – 274 с.

4.2. Дополнительная литература:

1. Иванова, Т.Ю. Теория организации : учебник / Т.Ю. Иванова, В.И. Приходько. – М.: КНОРУС, 2006. – С.245-302.
2. Мильнер, Б.З. Теория организации : учебник. – 7-е изд., перераб. и доп. / Б.З. Мильнер. – М.: ИНФРА-М, 2010. – С.677-740.
3. Божко, Л.М. Организационные изменения и организационное развитие: взаимосвязь категорий / Л.М. Божко // Известия Дальневосточного федерального университета. Вып. 3 (67) / 2013. – с. 79–91.

4.3. Нормативные правовые акты:

1. Конституция Республики Беларусь [Электронный ресурс] : от 15 марта 1994 г. : (с изменениями и дополнениями, принятыми на республиканских референдумах 24 ноября 1996 г. и 17 октября 2004 г.) // ЭТАЛОН. Законодательство Республики Беларусь / Нац. центр правовой информации Республики Беларусь. – Минск, 2016.
2. Трудовой кодекс Республики Беларусь [Электронный ресурс] : принят законом Республики Беларусь от 19 июля 1999 г. № 296-З : (в ред. закона от 30.12.2010 № 225-З) // ЭТАЛОН. Законодательство Республики Беларусь / Нац. центр правовой информации Республики Беларусь. – Минск, 2016.
3. Об утверждении Концепции государственной кадровой политики Республики Беларусь» : Указ Президента Республики Беларусь от 18 июля 2001 г. №399 (в ред. Указа от 12.11.2003 № 509) // ЭТАЛОН. Законодательство Республики Беларусь / Нац. центр правовой информации Республики Беларусь. – Минск, 2016.
4. О государственной службе в Республике Беларусь[Электронный ресурс] : Закон Республики Беларусь от 14 июня 2003 г. №204-З : (в ред. Закона от 02.06.2009 №20-З) // ЭТАЛОН. Законодательство Республики Беларусь / Нац. центр правовой информации Республики Беларусь. – Минск, 2016.
5. Об органах внутренних дел Республики Беларусь [Электронный ресурс] : Закон Респ. Беларусь, 17 июля 2007 г., № 263-З : в ред. Закона Респ. Беларусь от 13.12.2011 г. № 325-З // ЭТАЛОН. Законодательство Республики Беларусь / Нац. центр правовой информации Республики Беларусь. – Минск, 2016.
6. О мерах по дальнейшей де бюрократизации государственного аппарата [Электронный ресурс] : Директива Президента Республики Беларусь от 27 декабря 2006 года № 2 // ЭТАЛОН. Законодательство Республики Беларусь / Нац. центр правовой информации Республики Беларусь. – Минск, 2016.
7. О некоторых мерах по совершенствованию подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров в сфере управления : Указ Президента Республики Беларусь от 2 июня 2009 г. № 275 // ЭТАЛОН. Законодательство Республики Беларусь / Нац. центр правовой информации Республики Беларусь. – Минск, 2016.

8. О некоторых мерах по совершенствованию работы с кадрами в системе государственных органов : Указ Президента Республики Беларусь от 2 ноября 2000 г. №577 // ЭТАЛОН. Законодательство Республики Беларусь / Нац. центр правовой информации Республики Беларусь. – Минск, 2016.

9. О совершенствовании кадрового обеспечения идеологической работы в Республике Беларусь : Указ Президента Республики Беларусь от 20 февраля 2004 г. №111 // ЭТАЛОН. Законодательство Республики Беларусь / Нац. центр правовой информации Республики Беларусь. – Минск, 2016.

Введение

Совершенствование управления осуществляется через организационные изменения. Развитие организации – это постоянные целенаправленные изменения в управлении и функционировании организации. Новые организационные структуры, методы выработки управленческих решений, изменения в системе стимулирования труда – все это деятельность по обновлению управления в организации. Средствами такого преобразования выступают замена одних элементов на другие или дополнение уже имеющихся – новыми.

Не все изменения осуществляются менеджментом осознанно. Организация – это живой организм, способный совершенствоваться, подчиняющийся действию закона развития. Кроме того, существует огромное множество изменений, которые возникают стихийно: непредвиденные последствия управленческих решений, случайные события, действие внешних факторов.

Но и среди тех решений, которые принимаются менеджментом целенаправленно, не все являются новшествами в полном смысле слова. К примеру, постепенное увеличение объема выпуска, повышение качества продукции, ремонт и замена оборудования не являются инновациями. В то же время изменения в организационной структуре, качественное обновление оборудования, реализация инвестиционных проектов, безусловно, инновациями являются.

Организационные изменения – это количественные, качественные и структурные организационные изменения состава и способов соединения элементов производственной системы, характера связей между ними и форм их проявления в пространстве и времени.

Вопрос 1. Организационные изменения как фактор устойчивого развития организации

Нововведение - это целенаправленное изменение, которое вносит в среду внедрения (организацию) новые относительно стабильные элементы. Нововведения обеспечивают переход системы из одного состояния в другое. При этом следует подчеркнуть, что речь идет об иницируемых менеджментом и контролируемых изменениях.

Жизненный цикл инноваций состоит из следующих этапов:

- 1) определение цели изменения;
- 2) разработка новшества;
- 3) внедрение (в том числе испытание, освоение);
- 4) распространение новшества;
- 5) отмирание (вследствие физического или морального истощения).

Исследованием инновационной деятельности, ее организации и управления ею занимается складывающаяся новая область научного знания - инноватика, получившая свое название на базе термина *innovation* (инновация, нововведение), который в XX в. ввел в научное обращение австрийский экономист Й. А. Шумпетер.

Инноватика исследует процесс прогрессивного развития социально-экономического объекта, переход социально-экономической системы из одного стабильного состояния в другое, отличающееся более высокими ключевыми параметрами функционирования.

Предмет инноватики - принципы, законы и закономерности инновационных процессов в социально-экономических системах, модели и методы описания, исследования, организации и управления инновационной деятельностью на макроуровне (национальные инновационные системы), мезоуровне (отраслевые и региональные инновационные системы, инновационные кластеры) и микроуровне (стратегии инновационного развития отдельных предприятий и организаций).

Однако следует отметить, что не все изменения являются инновациями. Хотя само слово «инновация» означает нововведение, новшество, новаторство, под инновацией понимается использование новшеств в виде новых технологий, видов продукции и услуг, новых форм организации производства и труда, обслуживания и управления. Инновация - это не всякое новшество или нововведение, а только такое, которое серьезно повышает эффективность действующей системы.

Можно выделить основные виды инноваций (нововведений).

1. Техничко-технологические (новое оборудование, новые технологии).
2. Продуктовые (новый продукт).
3. Социально-экономические, в том числе:
 - а) экономические (новые материальные стимулы, показатели, системы оплаты труда);
 - б) организационно-управленческие (новые формы организации труда, изменения в организационной структуре, изменения в системе разработки и

принятия управленческих решений, изменения системы контроля и др.);

в) социальные (изменения отношений между людьми в организации, например изменения в организационной культуре, создание самоуправляемых команд, наставничество, создание общественных органов);

г) правовые (изменения в трудовом и хозяйственном законодательстве).

Следует отметить, что, как правило, изменения носят комплексный характер. Так, продуктовые инновации обычно сопровождаются технологическими (внедрение новых технологий), а инвестиционные проекты по выпуску новых продуктов и внедрению новых технологий автоматически подразумевают комплекс экономических и организационных изменений.

Вопрос 2. Типы организационных изменений

Реализация любых организационных изменений требует создания организационно-экономических и социокультурных условий для данного нововведения. Ведь оно предполагает взаимодействие подразделений и организаций, подготовку и переобучение сотрудников, планирование и разработку системы мотивации.

Наиболее сложными являются *социальные нововведения*, поскольку они связаны с поведением людей, обществом, культурой. Любые материальные нововведения вызывают социальные изменения, например, изменение бизнес-процессов означает организационную перестройку. Социальные нововведения являются наиболее рискованными, поскольку реакция людей часто бывает непредсказуемой.

Социальные изменения тесно связаны с культурой общества, поэтому одно и то же нововведение вызывает разную реакцию в разных странах, разных обществах.

Особенность социальных изменений - отсутствие стадии изготовления, невозможность испытания. Стадия разработки (проектирования) занимает, как правило, немного времени и требует незначительных (по сравнению с техническими проектами) ресурсов, однако оборотной стороной медали оказывается то, что последствия социальных нововведений часто непредсказуемы, социальные изменения проходят с большим напряжением, поскольку затрагивают интересы людей.

Иногда экономические, организационные, правовые нововведения объединяют под названием «управленческие». Однако само по себе деление нововведений на группы не так важно, ведь подавляющее большинство нововведений носит комплексный характер.

Приведем классификацию основных видов *организационных изменений*.

1. *По цели:*

- а) создание эффективного механизма управления;
- б) усиление конкурентоспособности и адаптивности организации;
- в) повышение эффективности управления;
- г) изменение основных направлений деятельности;
- д) обеспечение финансовой устойчивости, инвестиционной привлекательности и др.

2. *По объекту изменений:*

- а) изменения организационной структуры;
- б) изменения технологии;
- в) изменения системы управления;
- г) изменения организации и условий труда;
- д) изменения культуры, стиля и методов руководства;
- е) изменения системы стимулирования и др.

3. *По уровню проводимых изменений:*

- а) затрагивающие всю организацию в целом;
- б) проводимые на уровне подразделения;

в) затрагивающие отдельных сотрудников (группы сотрудников).

4. *По степени интенсивности осуществления:*

а) эволюционные (реформы);

б) революционные (ломка, разрушение старой системы).

5. *По методам осуществления:*

а) принудительные (используются в условиях дефицита времени, значительного сопротивления членов организации);

б) адаптивные (предполагают наличие большого запаса времени, постепенное осуществление изменений).

Выделяют следующие методы осуществления изменений:

1) технологические (изменение технологий работы рабочих мест, взаимосвязей между работниками, материальных условий труда);

2) организационные (реорганизация структуры, изменение распределения функций, регламентов, норм, нормативов);

3) методы убеждения (объяснение персоналу преимуществ проводимых изменений, убеждение, разъяснение);

4) административные (приказы, распоряжения);

5) экономические (создание материальных стимулов для заинтересованности персонала в изменениях).

Вопрос 3. Этапы процесса организационных изменений

Классическим можно считать деление, которое предложил Курт Левин в период его работы в Массачусетском технологическом институте в 1940-е гг. Он разделил весь процесс управления организационными изменениями на три крупных этапа; «размораживание», «движение», «замораживание».

Джон Коттер, преподаватель Гарвардской школы бизнеса, профессор, всемирно известный эксперт в области управления изменениями, в 1995 г. опубликовал статью под названием «Почему попытки изменений терпят неудачу?», в которой обобщил свой опыт работы более чем со ста компаниями разного профиля и размера в Америке и Европе. Он выделяет восемь типичных ошибок, совершаемых руководителями большинства компаний.

1. Не создается достаточно сильное ощущение срочности.
2. Не создается достаточно сильная коалиция, руководящая изменениями.
3. Недостаток видения.
4. Недостаточно сильная передача видения сотрудникам компании.
5. Не удаляются препятствия для нового видения.
6. Отсутствует систематическое планирование с целью достижения краткосрочных побед.
7. Слишком рано объявляется победа.
8. Изменения не укореняются в корпоративной структуре.

На основе анализа этих ошибок Коттер предлагает строгую последовательность этапов организационных изменений. Нарушение этой последовательности или отказ от какого-то из них приводит к иллюзии быстрых изменений, но уводит от желаемого результата. Итак, по мнению ученого, необходимо:

- 1) создать атмосферу безотлагательности действий (изучив рыночную ситуацию, конкурентные позиции компании; выявив и проанализировав реальные и потенциальные кризисы, благоприятные возможности);
- 2) сформировать влиятельные команды реформаторов (объединив усилия влиятельных сотрудников, агентов перемен; поощряя деятельность участников сформированной команды);
- 3) создать видение (создавая образ желаемого будущего с целью повышения активности сотрудников; разработав стратегию достижения видения);
- 4) пропагандировать новое видение (используя доступность изложения, метафоры, аналогии, примеры моделей нового поведения команды реформаторов);
- 5) создать условия для претворения нового видения в жизнь (устраняя блокирующие новое поведение препятствия; изменяя структуры и обязанности, противоречащие новому видению; поощряя творческий подход и готовность рисковать);
- 6) спланировать ближайшие результаты (планируя обязательные первые шаги, вознаграждая и пропагандируя первые успехи);

7) закрепить достижения и расширить преобразования (создавая атмосферу доверия к новым подходам, меняя кадровый состав и проводя кадровые перестановки, распространяя успешный опыт по всей организации);

8) институционализировать новые подходы (формализуя правила поведения, выстраивая взаимосвязь между результатами и вознаграждениями, создавая условия развития для новых качеств сотрудников).

Кристиан Фрайлингер и Йоганнес Фишер выделяют в правильном процессе осуществления изменений 10 этапов, или шагов:

1. Появление неуверенности.
2. Укрепление коллективного осознания проблемы.
3. Образование коалиций руководителей.
4. Видение и цели.
5. Доведение до сотрудников видения перемен.
6. Предусмотреть управление проектами.
7. Воодушевление всех сотрудников.
8. Планирование краткосрочных успехов.
9. Закрепление в организационной культуре.
10. Предусмотреть петли обратной связи.

Следует отметить, что процесс организационных изменений является весьма сложным, гораздо более сложным, чем это обычно представляется в начале реализации проекта реформирования компании.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Необходимость организационных изменений обусловлена нарушением равновесного состояния предприятий, учреждений и объективным развитием общественных отношений.

При этом, на всех этапах процесса изменения проявляется действие двух диалектических законов. Согласно закону единства и борьбы противоположностей изменения – и внутренние, и внешние, – вызывают различия элементов, приводят к противоположностям и усиливают противоречие. Целенаправленные же изменения разрешают противоречия и придают системе новые качества (т. е. развитие). По закону отрицания отрицания изменения чего-то вызывают первое отрицание (отрицание сложившегося порядка) и собственно, хаос. Изменения же при втором отрицании состояние хаоса превращают в порядок. И этот порядок тоже результат развития системы. Таким образом, с точки зрения диалектики получается, что изменение – это причина, предпосылка и следствие развития. Изменение обеспечивает развитие.