

**ФГБОУ ВО «Владивостокский  
государственный университет экономики  
и сервиса»**

## **УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ**

**Тема 3. Методы преодоления  
сопротивлений изменениям**



# Вопросы к семинарскому занятию

- 1. Подходы к реализации организационных изменений.
- 3.2. Источники, причины и формы сопротивления преобразованиям.
- 3.3. Методы преодоления сопротивлений, их преимущества и недостатки, условия реализации.

# Основные подходы к организационным изменениям

- Фаза подготовки

Основные задачи фазы подготовки - создать у всего персонала дискомфорт, мотивацию для изменений.

Основные ошибки этой фазы - начало преобразований без затрагивания эмоций.

- Фаза реализации

Основные задачи фазы реализации - переход от процесса планирования изменений к активным действиям.

Основные ошибки этой фазы: 1) Потеря энергии изменений, угасание энтузиазма. На этапе реализации даже небольшие проблемы могут создать у людей ощущение краха, провала перемен. 2) Взгляд через «розовые очки» - ситуация, существующая в действительности, может в значительной степени отличаться в худшую сторону от того, что пишется в отчетах руководителю.

- Фаза проверки на прочность

Основные задачи этой фазы - сделать перемены необратимыми, углубить и усилить их.

Основные ошибки этой фазы: 1) Празднование преждевременной победы («почивать на лаврах») - считать формальный переход к новой структуре действительно окончанием преобразований. 2) потери среди сотрудников, активно участвовавших в переменах, проявлявших лояльность к изменениям.

- Достижение цели

<b>Формы сопротивления</b>	<b>Факторы сопротивления</b>
Логические, рациональные возражения	Время, необходимое для адаптации. Возможность создания нежелательных условий, таких как понижение квалификации. Экономические издержки изменений. Вызывающая сомнение техническая целесообразность изменений
Психологические, эмоциональные установки	Страх неизвестности. Неумение адаптироваться к переменам. Антипатия к менеджменту или другим агентам перемен. Потребность в безопасности, желание сохранить статус-кво
Социологические факторы, групповые интересы	Политические коалиции. Поддержка групповых ценностей. Локальные ограниченные интересы. Желание сохранить дружеские отношения



<i>Подход</i>	<i>Обычно используется в ситуациях:</i>	<i>Преимущества (достоинства)</i>	<i>Недостатки</i>
<b>Информирование и общение</b>	При недостаточном объеме информации или неточной информации в анализе	Если вам удалось убедить людей, то они часто будут помогать вам при осуществлении изменений	Подход может требовать очень много времени, если вовлекается большое количество людей
<b>Участие и вовлеченность</b>	Когда инициаторы изменения не обладают всей информацией, необходимой для планирования изменения, и когда другие имеют значительные силы для сопротивления	Люди, которые принимают участие, будут испытывать чувство ответственности за осуществление изменения, и любая соответствующая информация, которой они располагают, будет включаться в план изменения	Этот подход может потребовать много времени
<b>Помощь и поддержка</b>	Когда люди сопротивляются изменениям из-за боязни проблем адаптации к новым условиям	Ни один другой подход не срабатывает так хорошо при решении проблем адаптации к новым условиям	Подход может быть дорогостоящим и требовать большого количества времени и тем не менее может потерпеть неудачу
<b>Переговоры и соглашения</b>	Когда отдельный служащий или группа явно теряют что-либо при осуществлении изменений	Иногда это является сравнительно простым (легким) путем избежать сильного сопротивления	Подход может стать слишком дорогостоящим, если он ставит целью добиться согласия только путем переговоров
<b>Манипуляции и кооптации</b>	Когда другие тактики не срабатывают или являются слишком дорогостоящими	Этот подход может быть сравнительно быстрым и недорогим решением проблем сопротивления	Этот подход может порождать дополнительные проблемы, если у людей возникнет чувство, что ими манипулируют
<b>Явное и</b>	Когда необходимо быстрое		

# Эссе: КАКОЙ ПОДХОД ПРЕОДОЛЕНИЯ СОПРОТИВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМ МОЖЕТ ИСПОЛЬЗОВАТЬСЯ НА ВАШЕМ ПРЕДПРИЯТИИ И ПОЧЕМУ?

## Критерии оценки эссе

- Знание пройденного материала, отражение его в эссе - 2 балла
- Оригинальность, неповторимость, авторство, наличие примеров, собственные размышления – 2 балла
- Наличие выводов – 1 балл
- Итого максимум 5 баллов

# Вопросы к семинарскому занятию

1. Сущность и принципы реинжиниринга.
2. Кадровые вопросы реинжиниринга.
3. Модель биореинжиниринга Гуийяра и Келли.