

Содержание:

Image not found or type unknown



Введение

Современные организации осуществляют свою деятельность в условиях постоянных изменений — технических, экономических, политических, демографических и социальных. С одной стороны, изменения открывают дополнительные возможности для поступательного развития организации. Под организационным развитием в данном случае понимают комплекс мероприятий в области менеджмента, направленных на осуществление масштабных преобразований в организации. Оно основано на долгосрочных программах по совершенствованию процессов организационного управления и принятия решений и тесно связано со стратегическим менеджментом.

С другой стороны, изменения создают дополнительные сложности: сопротивление изменениям как на уровне организации, так и на уровне конкретного работника неизбежно сопровождается конфликтами и стрессами. Важное значение приобретают также проблемы мотивации инновационной деятельности и поддержки изменений со стороны персонала организации. Стратегические изменения многое обещают одним людям в организации в плане перспектив карьерного и профессионального роста и угрожают другим, которые могут опасаться утратить свое положение в организационной иерархии или вовсе лишиться должности. Поэтому люди в организации реагируют на перспективы стратегических изменений по-разному: одни из них становятся активными сторонниками и проводниками стратегии в жизнь, другие — активно действующими противниками, оппозицией, третьи — пассивными наблюдателями за развитием событий.

Таким образом, современные организации не могут успешно существовать без наличия эффективной системы управления изменениями в организации.

Целью моей работы является раскрытие сущности различных видов препятствий изменениям возникающих при стратегических изменениях, а также разработке предложений по созданию эффективной системы устранения препятствий

изменениям в организациях, основанных на практике известных зарубежных и отечественных компаний, а также на примере компании в которой в настоящее время осуществляю трудовую деятельность.

Глава 1. Разбор видов препятствий изменениям. Раскрытие сущности отдельных видов и их значение при реализации стратегических изменений организации

Препятствия изменениям разделяют по субъектам - со стороны работника и со стороны организации.[\[1\]](#)

Препятствиями со стороны работника являются прежде всего –страхи, привычки, и селективное восприятие.

Препятствиями со стороны организации являются – групповая инерция, угроза власти, угроза потери ресурсов, отсутствие информации.

Необходимо отдельно разобрать приведенные выше виды препятствий изменениям.

Первым видом препятствия изменениям со стороны работника является страх. Первые попытки исследовать проблемы страха и причины его возникновения были предприняты еще в философии практически во всех ее научных школах и направлениях (Аристотель, Платон, М. Монтень, Г.Гоббс, Р.Декарт, Б.Спиноза, И.Кант, Л.Фейербах, Р.Банайский, С.Кьеркегор и др.). В зарубежной психологии проблемой страха занимались С.Холл, 1895; У.Джеймс, 1884; Д.Уотсон, 1920; З.Фрейд, 1913,1927; К.Изард, 1980; Дж.Грей, 1971; Дж.Боулби, 1973; Ф.Зимбардо, 1991; Ф.Риман, 1999; А.Фрейд, 1991, 1993; К.Хорни, 1993; Г.Эберлейн, 1981; П.Жане, 1984; Э.Фромм, 1992 и многие другие. В отечественной психологии в изучение проблемы страха и причин его возникновения большой вклад был внесен И.М.Сеченовым, 1947; И.П.Павловым, 1952; Л.С.Выготским 1982; А.И.Захаровым, 1986, 1992, 1995, 1998; В.И.Гарбузовым, 1990, 1994; М.И.Буяновым, 1988; А.М.Прихожан, 1977, 1994; Н.Д.Левитовым, 1964, 1969; Б.И.Кочубей, Е.В.Новиковой, 1988; О.Кондашом, 1973,1981 и другими.

Известный психолог и врач А. И. Захаров определил страх как «аффективное (эмоционально заостренное) отражение в сознании конкретной угрозы для жизни и благополучия человека». Он отмечал, что страх основан на инстинкте самосохранения, имеет защитный характер и сопровождается физиологическими изменениями высшей нервной деятельности

Страх как базовая эмоция человека, сигнализируя о состоянии опасности, зависит от многих внешних, внутренних, врождённых или приобретённых причин. Когнитивно-сконструированные причины возникновения страха: чувство одиночества, отверженности, подавленности, угрозы самоуважению, чувство неминуемого провала, ощущение собственной неадекватности. Последствия страха: эмоциональные состояния неуверенности, сильное нервное напряжение, побуждающие личность к бегству, поиску защиты, спасения. Основные функции страха и сопутствующих ему эмоциональных состояний: сигнальная, защитная, адаптационная, поисковая.[\[2\]](#)

Таким образом, страх наступления изменений для работника является основополагающим фактором, создающим некомфортное состояние влияющие на как производительность, так и на эмоциональное состояние, которое естественно негативно влияет на сам процесс реализации стратегических изменений. Работник не принимает изменения в следствие мнимого восприятия опасности.

Вторым видом препятствий является привычка.

Согласно общепринятому определению **Привычка** — сложившийся способ поведения, осуществление которого в определённой ситуации приобретает для индивида характер потребности, которые «побуждают совершать какие-нибудь действия, поступки». При формировании привычки неоднократно выполняется какое-либо действие, чрезвычайно важное значение имеет вызываемое самим осуществлением этого действия приятное эмоциональное переживание, так как оно является «усвоенным..., которое стало автоматическим и совершается без усилий».[\[3\]](#)

При реализации стратегических изменений в организации, привычка является серьёзным препятствием, поскольку, являясь частью организации каждый отдельный работник становится зависимым от конкретного способа поведения. Перестройка способа поведения - это сложный системный процесс более характеризующейся индивидуальным подходом к каждому работнику как к части организации.

Избавление от привычки, привычек может стать, как очень простой, так и весьма сложной задачей, в зависимости от того, какого человека и от каких привычек необходимо избавиться. Простой эта задача будет благодаря тому, что человека можно переключить с его старой привычки на что-то другое, что в последствии может стать для него новой привычкой, если его чем-то очень сильно заинтересовать – какой-то выгодной, каким-то поощрением, возможностью достичь успеха в важном для него деле. Люди в принципе готовы к тому, чтобы отказаться от хорошего, ради лучшего. Нужно только грамотно продемонстрировать им это лучшее, чтобы они четко и ясно представляли себе, какую выгоду могут получить, пойдя навстречу новому. Допустим, привык человек к своей работе, а тут ему предлагают новую – более интересную, статусную и высокооплачиваемую работу, от которой просто невозможно отказаться.

Справиться с привычками можно с помощью разума и с помощью эмоций. Большинство людей задействуют эмоции, так проще. Привычка напрямую связана с такими врожденными чувствами, как лень и страх. Они в свою очередь вызывают у человека определенное эмоциональное состояние, которое побуждает его к тем или иным действиям. Есть в структуре привычки и другие чувства и качества, но основными являются именно лень и страх. Следовательно, именно на эти чувства необходимо влиять в первую очередь, чтобы избавиться человека, в том числе и самого себя, от той или иной привычки. Комбинаций тут может быть много. Например, избавляя человека от страха перед чем-то новым, можно одновременно пробудить в нем и интерес к чему-либо и желание что-то получить, к чему-то прийти, в чем-то преуспеть. В итоге, одна эмоция затухает, другая расцветает. А если человек не реагирует на приманку – ничего не хочет и ничем не интересуется, то можно заместить его старый страх новым, еще более сильным страхом, который заставит его отказаться от привычки.

Третий вид препятствия изменением это селективное восприятие. Селективное восприятие — это склонность людей уделять внимание тем элементам окружения, которые согласуются с их ожиданиями, и игнорировать остальное. Примером данного явления может быть выборочное восприятие фактов из новостных сообщений. Этот термин также используется для характеристики поведения всех людей, когда они стремятся «смотреть на вещи» только со своей личной позиции. Селективное восприятие может относиться ко всем когнитивным искажениям, в которых ожидания влияют на восприятие. Человеческое суждение и принятие решений деформируются под воздействием ряда когнитивных, перцептивных и мотивационных искажений, причём люди, как правило, не видят своих собственных

ошибок, хотя с лёгкостью замечают (и даже переоценивают) силу влияния искажений на суждение других. Одной из причин такого поведения может быть то, что люди слишком перегружены тем количеством информации, которое сваливается на них каждый день, чтобы уделять одинаковое внимание всему; вместо этого они берут то, что соответствует их нуждам.[\[4\]](#)

Данный вид препятствий является наиболее серьезным, поскольку он подразумевает расставление приоритетов при осуществлении деятельности работников, в соответствии со своим личным, субъективным взглядом на происходящие в организации. Таким образом, селективное восприятие всегда будет препятствовать любым нововведениям и стратегическим изменениям.

Разбирая препятствия изменениям со стороны организации в первую очередь необходимо остановиться на групповой инерции.

Термин «инерция» мы помним из курса физики и определение звучит как свойство тела оставаться в некоторых системах отсчёта в состоянии покоя или равномерного прямолинейного движения в отсутствие внешних воздействий, а также препятствовать изменению своей скорости (как по модулю, так и по направлению) при наличии внешних сил.

Групповая инерция характеризуется влиянием устоев группы, (формальной или неформальной), которые могут действовать в качестве ограничений, даже если индивидуум хочет что-либо изменить, т.е сложившийся менталитет группы оказывает сильное давление на мнение индивидуальных ее членов. Не секрет что это является серьезным фактором на пути реализации стратегических изменений. Примером может служить недавние изменения в моей организации осенью нынешнего года в связи с внедрением системы электронного документооборота (СЭД). Введение данной системы, закрепляло индивидуальную ответственность каждого работника, при принятии поручений и задач. Система обеспечивает отсутствие размывания ответственности, а также возможность делегирования. Фактически, для организации были созданы необходимые условия для обеспечения внедрения данной системы в противовес имеющейся групповой инерции.

Любое предприятие несет риски, связанные с его производственно-хозяйственной деятельностью. Фактор риска стимулирует предпринимателя экономить финансовые и материальные ресурсы, уделять особое внимание расчетам эффективности новых проектов и коммерческих сделок, принимать обоснованные управленческие решения. Естественно, понимание стратегических изменений

несет за собой понимание угрозы потери ресурсов как очередной вид препятствий изменениям.

В этой связи необходимо упомянуть о самом определении предпринимательского риска что под собой и подразумевает угрозу потери ресурсов в контексте изучаемой темы. Предпринимательский риск - это вероятность потери части ресурсов, недополучения доходов или возникновения непредвиденных расходов в ходе хозяйственной деятельности.

Риск - неотъемлемая часть предпринимательской деятельности. Правильная оценка риска позволяет объективно представить объем возможных убытков, наметить пути к их предотвращению, снижению v или возмещению.

Завершая главу, необходимо также отметить такой вид препятствий как отсутствие информации. Все более важной для общества становится задача регулирования процессов производства, хранения, передачи, получения и использования информации. Отсутствие и несвоевременное получение нужной информации негативно сказывается на оперативности и адекватности принимаемых решений и, в итоге, на жизнедеятельности людей.

Любая целесообразная деятельность людей осуществляется на базе использования информации. Токарю, чтобы выточить деталь, необходимо иметь данные о свойствах обрабатываемого материала, о технологии работы, конечных формах и параметрах изделия. Научное исследование, которое в некотором смысле выступает антиподом практической деятельности, начинается с информации как совокупности сведений об изучаемом объекте и заканчивается ею же в виде теорий, формулировок законов и т.д. Если информация, в частности деловая, отсутствует или недостаточна, особенно в течение длительного времени, это приводит не только к беспокойству и возникновению напряженности, но и к нервным расстройствам, к увеличению числа ошибок и сбоев в работе. [5]

При ощущении информационного дефицита у людей усиливается нервное возбуждение, учащается пульс, повышается температура, нередко возникает стресс. Связи между недостатком информации и эмоциональным напряжением, беспокойством с учетом ряда ограничений установил П. В. Симонов в информационной концепции эмоций.

Существуют и другие негативные последствия информационного дефицита, которые носят уже не только психофизиологический (индивидуальный), но и социальный (коллективный) характер, что, в частности, сказывается на

эффективности работы людей, функционирования организаций. Компания International Data Corporation (IDC) проанализировала финансовые последствия, обусловленные повторным выполнением интеллектуальной работы, недостатком эффективности и невозможностью найти необходимую информацию и специалистов. По оценкам, этот "дефицит информации" в 2000 г. обошелся компании "Fortuna 500" в совокупности в 16 млрд. долларов, а в 2003 г. цифра почти удвоилась, достигнув 31,5 млрд. долларов. Дефицит информации охватывает все большее количество сотрудников, так как доля тех, кто имеет дело непосредственно с информацией, непрерывно нарастает - с 20% в 1999 г. до более, чем 40% в 2003 г.

Глава 2. Раскрытие методов по устранению препятствий изменениям

Люди часто сопротивляются изменениям, и это неудивительно: большинство людей стремятся к стабильности и предсказуемости своего существования, опасаются революционных ломок привычного образа жизни. Следовательно, они легко реагируют на призывы к сопротивлению изменениям. Как разработать стратегию преодоления сопротивления изменениям? Есть несколько универсальных методов. Рассмотрим общие подходы к преодолению сопротивления и основные стратегии реализации таких предложений.[\[6\]](#)

Группы, поставленные перед необходимостью изменений, сталкиваются с перспективой изменения неформальных связей, каналов общения, поведенческих стереотипов и норм. Следовательно, они легко реагируют на призывы к сопротивлению изменениям. Сопротивление изменениям со стороны индивидов и групп нередко может быть единственной, но мощной силой, сдерживающей развитие организации. Угроза со стороны этой силы зависит от разных причин, но главными являются структура и культура организации.

Рассмотрим общие подходы к преодолению сопротивления стратегическим изменениям и основные стратегии реализации предложений.

Каким образом разработать стратегию преодоления сопротивления изменениям? Как правило, ответить на этот вопрос непросто. Прежде всего потому, что как нет двух полностью одинаковых организаций, так не существует универсальных правил преодоления сопротивления.

Многие менеджеры недооценивают не только разнообразие, с которым люди могут реагировать на изменения в организации, но и то, какое положительное влияние эти изменения могут оказывать на отдельных людей и коллективы. Однако все-таки существует ряд достаточно универсальных методов преодоления сопротивления стратегическим изменениям. Здесь мы рассмотрим две группы методов, предложенные Э. Хьюзом (1975) и Дж. Коттером и Л. Шлезингером.

Фактор 1: учет причин поведения личности в организации:

- принимать в расчет потребности, склонности и надежды тех, кого затрагивают изменения;
- демонстрировать получение ими индивидуальной выгоды от реализации стратегии.

Фактор 2: значение авторитета руководителя:

- наличие достаточного авторитета — формального или неформального;
- обладание достаточными властью и влиянием.

Фактор 3: предоставление информации группе:

- соответствующая информация, относящаяся к делу и достаточно важная.

Фактор 4: достижение общего понимания:

- общее понимание необходимости изменений;
- участие в поиске и трактовке информации.

Фактор 5: чувство принадлежности к группе:

- общее ощущение причастности к изменениям;
- достаточная степень участия.

Фактор 6: авторитет группы для ее членов:

- согласованная групповая работа для снижения противодействия.

Фактор 7: поддержка изменений лидером группы:

- привлечение лидера в конкретной рабочей обстановке (без отрыва от непосредственной работы).

Фактор 8: информированность членов группы:

- открытие каналов связи;
- обмен объективной информацией;
- знание достигнутых результатов изменения.

Учет причин поведения личности в организации. При любых изменениях необходимо принимать в расчет потребности, склонности и надежды тех, кого затрагивают изменения. Перед тем как принять участие в процессе изменений, человек должен видеть определенный персональный выигрыш, который он получит в результате этих изменений, тогда он вряд ли будет оказывать сопротивление изменению.

Значение авторитета руководителя. Чем выше авторитет руководителя, тем больше то влияние, которое он может оказать на процесс изменений. В большинстве организаций руководитель имеет больший престиж, чем члены вверенного ему трудового коллектива, поэтому пожелания руководителя обычно являются более мощным стимулом для начала и поддержания процесса изменений, чем пожелания того или иного его подчиненного.

При этом официальный лидер коллектива и реальный лидер (часто неформальный) не обязательно должны быть одним и тем же лицом. Зачастую неофициальный лидер, обладающий высоким авторитетом в трудовом коллективе, может иметь большое влияние на процесс изменений. Независимо от того, имеется ли неофициальный лидер, непосредственный руководитель имеет больше власти и влияния, чем «тренер» из службы обучения персонала.

Предоставление информации группе. В группе может возникнуть осознанное стремление к изменениям, если ей предоставляется информация о том, как будет действовать группа в процессе изменений, в чем ее задача, как изменится ее работа и т. п., особенно если эти данные объективны и в них содержится новая информация, дополняющая уже имеющуюся.

Относящаяся к изменениям информация, сосредоточенная в какой-либо одной организации или группе, имеет большее влияние, чем общая информация о деятельности отдельных людей. Чем в большей степени информация централизована, доступна, значима и связана с проблемой, тем больше возможностей для успешного проведения изменений. Например, информация, полученная с помощью анкетирования, при правильном использовании может принести больше пользы для конкретного трудового коллектива, чем общие данные о намерениях.

Достижение общего понимания. Сильное стремление к изменениям может быть вызвано достижением общего понимания всеми членами группы необходимости изменений, при этом инициатива, направленная на стимулирование изменений, будет исходить от самой группы. Для этого сотрудники должны знать, с какими проблемами реально столкнулась организация, какие пути для решения этих проблем выбраны.

Чувство принадлежности к группе. Сила противодействия изменениям снижается, когда сотрудники, которые должны испытать это изменение на себе, и те, кто пытается оказать влияние на ход изменений, ощущают себя принадлежащими к одной и той же группе. Изменение, которое исходит изнутри, выглядит гораздо менее угрожающим и вызывает меньшее противодействие, нежели изменение, которое навязывается извне.

Авторитет группы для ее членов. Чем более авторитетна группа для своих членов, тем большее влияние она может на них оказать. Группа является привлекательной для своих членов в той мере, в какой она удовлетворяет их потребности. Это влечет за собой готовность каждого члена группы к тому, что на него будет оказано влияние со стороны других членов, и усиление стимулов к сплоченности группы, если это для нее важно. В том, что касается изменений, сплоченность группы может способствовать как снижению, так и усилению сопротивления, в зависимости от того, полезными или вредными считает группа эти изменения.

Поддержка изменений лидером группы. Группа, которая сохраняет психологическую значимость для отдельных ее членов, имеет большее влияние, чем группа, членство в которой кратковременно. Процесс изменения, который включает в себя объединение отдельных руководителей во временные группы с отрывом от основной работы, менее эффективен в случае длительных изменений, чем процесс изменения, в котором руководители участвуют без отрыва от конкретной рабочей обстановки.

Информированность членов группы. Информация, относящаяся к необходимости изменений, планам изменений и их последствиям, должна быть доведена до сведения всех членов группы, кого она касается. Этот принцип можно сформулировать и так: процесс изменения требует целенаправленного и продуманного открытия каналов общения.

Блокировка этих каналов обычно ведет к недоверию и враждебности. В частности, объективная информация о масштабах и направленности изменений (знание результатов) облегчает дальнейшие изменения, так как люди представляют, что их ждет в результате реализации стратегии. Процессы изменений, обеспечивающие конкретную информацию о достигнутом к данному моменту прогрессе и дающие критерии, по которым можно оценить имеющиеся улучшения, приводят к большему успеху при организации изменений и поддержании их хода, чем процессы, которые не дают такой конкретной информации и не имеют обратной связи.

Степень участия в изменениях может быть различной. Наибольшая степень участия (обычно наиболее эффективная) характеризуется участием всех членов группы. Следующая степень участия соответствует участию отдельных членов группы. Наименьшая степень подразумевает участие только руководителя. Это не обязательно усиливает положительное отношение к изменениям, но существенно уменьшает открытое сопротивление.

Коттер и Шлезингер предлагают следующие методы преодоления сопротивления изменениям:

- информирование и общение;
- участие и вовлеченность;
- помощь и поддержка;
- переговоры и соглашения;
- манипуляции и кооптации;
- явное и неявное принуждение.

Рассмотрим пути и условия успешного осуществления, выделенных Дж. Коттером и Л. Шлезингером методов.

Информирование и общение. Один из наиболее распространенных путей преодоления сопротивления осуществлению стратегии заключается в предварительном информировании людей. Получение представления о предстоящих стратегических изменениях помогает осознать необходимость этих изменений и их логику. Процесс информирования может включать в себя дискуссии один на один, групповые семинары или отчеты.

На практике это осуществляется, например, путем проведения семинаров менеджером для менеджеров низших уровней. Программа общения или информирования может восприниматься как наиболее подходящая, если сопротивление стратегии основывается на неверной или недостаточной

информации, особенно если «стратеги» нуждаются в помощи противников стратегических изменений при осуществлении этих изменений. Эта программа требует времени и усилий, если осуществление ее связано с участием большого количества людей.

Участие и вовлеченность. Если «стратеги» вовлекают потенциальных противников стратегии на этапе планирования, то они зачастую могут избежать сопротивления. Стремясь добиться участия в осуществлении стратегических изменений, их инициаторы выслушивают мнение сотрудников, вовлеченных в эту стратегию, и впоследствии используют их советы.

Исследователи обнаружили, что многие менеджеры очень серьезно относятся к вопросу участия персонала в осуществлении стратегии. Иногда это носит положительный характер, иногда — отрицательный, т. е. некоторые менеджеры считают, что всегда должны принимать участие в процессе осуществления изменений, в то время как другие считают это безусловной ошибкой. Оба отношения могут создавать ряд проблем для менеджера, так как ни одно из них не является идеальным.

Помощь и поддержка. Поддержка может осуществляться как предоставление возможности обучения новым навыкам, свободного времени служащим для обучения, просто возможности быть выслушанным и получить эмоциональную поддержку. Помощь и поддержка особенно необходимы, когда в основе сопротивления лежит страх и беспокойство.

Бывалые суровые менеджеры обычно игнорируют подобные виды сопротивления, так же, как и эффективность такого способа борьбы с сопротивлением. Основной недостаток этого подхода заключается в том, что он требует большого количества времени, следовательно, является дорогостоящим и тем не менее зачастую терпит неудачу. Если же времени, денег и терпения просто нет, то использовать методы поддержки не имеет смысла.

Переговоры и соглашения. Еще один путь борьбы с сопротивлением заключается в предоставлении стимулов активным или потенциальным противникам изменения. Например, менеджер может предложить сотруднику более высокую заработную плату в обмен на изменение рабочего задания, он может повысить пенсию отдельному служащему взамен на более ранний срок ухода на пенсию.

Переговоры особенно подходят в том случае, когда ясно, что кто-то теряет в результате изменения, и тем не менее он обладает существенной силой

сопротивляться. Достижение соглашения является сравнительно легким способом избежать сильного сопротивления, хотя оно, как и многие другие способы, может быть довольно дорогостоящим. Особенно в тот момент, когда менеджер дает понять, что он готов идти на переговоры, чтобы избежать сильного сопротивления. В этом случае он может стать объектом шантажа.

Манипуляции и кооптации. В некоторых ситуациях менеджеры пытаются скрыть свои намерения от других людей, используя манипуляции. Манипуляции в данном случае подразумевают избирательное использование информации и сознательное изложение событий в определенном, выгодном для инициатора изменений порядке. Одна из наиболее распространенных форм манипуляции — кооптация.

Кооптация личности подразумевает предоставление ей желаемой роли при планировании и осуществлении изменений. Кооптация коллектива подразумевает предоставление одному из его лидеров или кому-то, кого группа уважает, ключевой роли при планировании и осуществлении изменений. Это не является формой участия, потому что инициаторы изменения стараются получить не совет кооптируемых, а только их поддержку.

При определенных обстоятельствах кооптация может быть относительно дешевым и легким способом достижения поддержки отдельного индивидуума или группы служащих (более дешевый способ, чем переговоры, и более быстрый, чем участие). Но он имеет ряд недостатков. Если люди чувствуют, что их просто дурачат, чтобы они не сопротивлялись изменениям, что с ними обращаются не на равных или им просто лгут, то их реакция может быть крайне отрицательной.

Кроме того, кооптация может создать еще и дополнительные проблемы, если кооптированные используют свои возможности оказывать влияние на организацию и реализацию изменений путем, который не отвечает интересам организации. Другие формы манипуляции также обладают недостатками, которые могут оказаться еще более существенными. Более того, если менеджер будет и в дальнейшем пользоваться репутацией манипулятора, то он рискует потерять возможность использовать такие необходимые подходы, как образование, общение, участие, и даже может испортить свою карьеру.

Явное и неявное принуждение. Менеджеры часто преодолевают сопротивление путем принуждения. В основном они заставляют людей смириться со стратегическими изменениями путем скрытой или явной угрозы (угрожая потерей работы, льгот, возможности продвижения и т. д.), или путем реального увольнения,

или путем перевода на более низкооплачиваемую работу. Так же как и манипуляция, использование принуждения — это рискованный процесс, потому что люди всегда сопротивляются навязанному изменению. Однако в ситуациях, когда необходимо быстро осуществить стратегию, и там, где она не пользуется популярностью, независимо от того, как она осуществляется, принуждение может быть единственным вариантом для менеджера.

Наиболее распространенной ошибкой менеджеров является использование только одного или ограниченного числа подходов независимо от ситуации. Это касается и сурового начальника, который часто прибегает к принуждению, и менеджера, ориентированного на своих сотрудников, который постоянно пытается привлекать и поддерживать своих людей, и начальника-циника, всегда манипулирующего своими сотрудниками, и интеллигентного менеджера, который в большой степени полагается на образование и общение, и, наконец, менеджера типа адвоката, который все время старается вести переговоры.

Успешная реализация стратегии в организации всегда характеризуется умелым применением целого ряда перечисленных подходов, часто в самых различных сочетаниях. Однако успешное осуществление характеризуется двумя особенностями: менеджеры используют эти подходы с учетом их достоинств и недостатков и реалистично оценивают ситуацию.

Соответственно разработка предложений по устранению препятствий неотрывно связано с вышеизложенными методами.

Заключение

Люди сопротивляются изменениям, потому что они кажутся угрозой привычному поведенческому стереотипу, статусу или материальному вознаграждению.

В организациях, как правило, работают люди, которые способны действовать в качестве проводников изменений. Они будут приветствовать те вызовы и возможности, с которыми сопряжены изменения. Такие работники как нельзя лучше подходят для роли «агентов» изменений.

Сопротивление изменениям неизбежно, если работники чувствуют, что от изменений им будет явно или неявно хуже. Неумелое управление изменениями

может спровоцировать подобную реакцию.

В эпоху глобальной конкуренции, технологической инновации, нестабильности, быстротечности, хаоса изменения неизбежны и даже необходимы. Организация должна сделать все, что в ее силах, чтобы проводить широкую разъяснительную работу о необходимости изменений и по аспектам их влияния на всех и каждого. Следует предпринять все требуемые действия, чтобы защитить интересы вовлеченных в изменения людей.

Вовлеченность в процесс изменений дает людям возможность выразить и обуздать свои волнения, а также внести предложения по поводу формы и способов проведения изменений. Целью здесь является формирование «чувства собственности» — ощущения людей, что те смогут жить с данными изменениями, так как были вовлечены в их планирование и проведение, т.е. они стали их изменениями. Люди обычно принимают то, что они помогали создавать.

В моей работе были рассматривались виды форм сопротивления изменениям, и методы устранения препятствий. В целом современная теория по управлению изменениями, допускает намного больше форм влияния на изменения, методы преодоления препятствий.

Список используемой литературы

1. М.Г. Подопригора, А.Д. Тытарь «Теория организации и организационное поведение» Учебное пособие для магистрантов. – Ростов-на-Дону: Изд-во ЮФУ, 2014. – 264 с.
2. СТРАХИ: ОПРЕДЕЛЕНИЕ, ВИДЫ, ПРИЧИНЫ Г.А. Дорофеева

ТРТУ, кафедра психологии и безопасности жизнедеятельности

1. «Психология человека» сайт Максима Власова.
2. Даль В. Толковый словарь живого великорусского языка: Т 1-4 – М.,1994.
3. Средства и методы управления качеством. 3-е издание Авторы: Ефимов В.В.
4. ДЕФИЦИТ И ИЗБЫТОК ИНФОРМАЦИИ В СОВРЕМЕННОМ СОЦИУМЕ

Автор: А. Д. ЕЛЯКОВ Аннотация (с.107-109)

1. Блюмин С.Л., Шуйкова И.А. Модели и методы принятия решений в условиях неопределенности. - Липецк: ЛЭГИ, 2001. - 138 с.

2. Методы сопротивления изменениям. Волкогонова О.Д.

1. М.Г. Подопригора, А.Д. Тытарь

Теория организации и организационное поведение, Учебное пособие для магистрантов. – Ростов-на-Дону: Изд-во ЮФУ, 2014. – 264 с. [↑](#)

2. СТРАХИ: ОПРЕДЕЛЕНИЕ, ВИДЫ, ПРИЧИНЫ Г.А. Дорофеева

ТРТУ, кафедра психологии и безопасности жизнедеятельности [↑](#)

3. Даль В. Толковый словарь живого великорусского языка: Т 1-4 – М.,1994. [↑](#)

4. «Психология человека» сайт Максима Власова. [↑](#)

5. ДЕФИЦИТ И ИЗБЫТОК ИНФОРМАЦИИ В СОВРЕМЕННОМ СОЦИУМЕ

Автор: А. Д. ЕЛЯКОВ Аннотация (с.107-109) [↑](#)

6. Блюмин С.Л., Шуйкова И.А. Модели и методы принятия решений в условиях неопределенности. - Липецк: ЛЭГИ, 2001. - 138 с. [↑](#)