

Организационное поведение

**РАЗВИТИЕ ОРГАНИЗАЦИИ И
УПРАВЛЕНИЕ СТРЕССОМ**

Структура организации

• *Виды организационных структур*

- Механистические (бюрократический тип) - относительно более "жесткий" тип организационной структуры, характеризуется большим числом формализованных правил ("писаных инструкций"), иерархичностью построения и т.п.,
- Адаптивные (органический тип) - относительно более "мягкий" тип организационной структуры, характеризуется неформальностью отношений внутри организации¹, большей свободой деятельности сотрудников и т.п.

Типы изменений

В зависимости от причины, иницирующей процесс:

- **Непредвиденные** - вследствие появления неожиданного обстоятельства, которое угрожает существованию организации, либо может способствовать ее развитию.
- **Планомерные** — вследствие сознательного стремления что-то изменить.

Типы изменений

В зависимости от преимущественной направленности изменений на определенную организационную сферу:

- **Ориентированные на структуру** – изменение распределения полномочий (обязанностей, прав и ответственности), изменение методов координации и т.п.
- **Ориентированные на поведение людей** - изменение ожиданий, знаний и/или навыков, сложившихся неформальных норм поведения.
- **Ориентированные на технологию** - изменение применяемых материалов, оборудования или процедур работы, например, применение калькуляторов или персональных компьютеров для выполнения расчетов.

Типы изменений

В зависимости от масштаба изменений:

- Влияющие на отдельных сотрудников.
- Влияющие на группу сотрудников (подразделение).
- Влияющие на организацию в целом.

Типы изменений

В зависимости от степени влияния на существующее положение:

- **Сильные** — требуют значительного изменения сложившихся правил и норм поведения, обычно затрагивают несколько сфер организации, проводятся в большем масштабе.
- **Слабые** - вносят небольшие изменения в существующее положение дел (обычно в одну организационную сферу).

сопротивление сотрудников НОВОВВЕДЕНИЯМ

- ✓ Не объяснены цели перемен. Боязнь неизвестности.
- ✓ Радикальность изменений (революционность). Сопротивление меньше, если перемены осуществляются постепенно, путем частных изменений в процессе работы.
- ✓ Сотрудники не принимали участия в планировании изменений. Люди поддерживают любые реформы, если они принимали участие в их подготовке. Все готовы следовать собственным рекомендациям.
- ✓ Игнорируются традиции и привычный стиль работы группы.
- ✓ Кажется, что и так все хорошо.
- ✓ Кажется, что в подготовке изменений допущена ошибка.
- ✓ Кажется, что изменения вызывают резкое увеличение объема работ.
- ✓ Инициатор реформ не пользуется уважением и доверием.

Управление организационными изменениями

Концепция организационного развития (ОР).

- ☐ "превратить сотрудников, которых затронут изменения, в участников этих изменений".
- ☐ "инициатива наказуема исполнением".

Процесс организационного развития

- ✓ **Признание проблемы.** Признание необходимости изменений основная движущая сила этих изменений.
- ✓ **Исследование проблемной ситуации.** Проблема - любое расхождение между действительным и желаемым состоянием дел.
- ✓ **Определение проблем и осознание их как "своих".** Привлечение к процессу выявления проблем тех людей, кого они могут затрагивать.
- ✓ **Выбор главной проблемы и выработка "своего" решения.** Люди должны не только считать проблему своей, они должны считать решение этой проблемы своим решением.
- ✓ **Планирование и внедрение изменений.** Когда решение принято и воспринимается всеми как свое, оно должно быть внедрено.
- ✓ **Оценка хода процесса и результатов изменений**

Мероприятия, способствующие успеху изменений

- Информирование сотрудников о необходимости, целях, подготовке, проведении и о результатах изменений.
- Постепенность изменений и тщательная подготовка начальных этапов.
- Привлечение сотрудников к выявлению проблем и планированию изменений.
- Признание (высшим) руководством существования проблем, необходимости изменений и демонстрация поддержки изменениям с самого начала.
- Привлечение внешних консультантов.
- Обучение руководителей организации методам организационного развития.
- Помощь сотрудникам в освоении новой ситуации и создание гарантий.
- Учет привычек и ожиданий сотрудников организации.

Стресс

- Стресс в ряде случаев может оказывать позитивное воздействие на производительность труда и его результаты.
- Пребывание в состоянии легкого стресса может оказаться весьма полезным при необходимости, например, эффектного публичного выступления.
- Высокий уровень стресса и особенно длительное пребывание в стрессовом состоянии резко ухудшают показатели работы.

СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ СТРЕССОМ

Управление стрессом на уровне организации:

- подбор и расстановка кадров;
- постановка конкретных и выполнимых задач;
- проектирование работ;
- взаимодействие и групповое принятие решений;
- программы оздоровления работников.

СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ СТРЕССОМ

Управление стрессом на уровне работника

- умение правильно распределять свое время (например, составить список наиболее приоритетных задач, проанализировать затраты времени на выполнение различных видов деятельности рационально использовать время и изыскивать дополнительные резервы времени);
- занятия спортом и физическими упражнениями;
- овладение навыками тренировки, техникой самогипноза и другими методами релаксации.

Тест на стресс:

- *Не глядя на часы, и не отсчитывая секунды мысленно, определите время, за которое проходит 1 мин. Когда, по Вашему мнению, минута истечет, проверьте - сколько времени прошло на самом деле.*
- **Меньше 55 - хроническая нехватка времени и перегрузка.**
- **55 - 65 - времени не хватает. В сутках недостает нескольких часов, чтобы завершить все задуманное.**
- **Больше 66 - спокойное отношение ко времени**