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, инициирующей 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 дополнительны 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**