

Организационные изменения. Стрессы и их влияние на организационную деятельность.

Подготовили:

**Студенты 1 курса магистратуры, 1
группы**

факультета психологии

Матвиенко Е.Н.

Олейник О.В

Янович А.А

«Нет ничего более трудного, чем браться за новое, ничего более рискованного, чем направлять, или более неопределенного, чем возглавить создание нового порядка вещей, потому что противниками нововведений будут выступать те, кому хорошо жилось при старом порядке вещей, а робкими защитниками – те, кому будет хорошо при НОВОМ»

Н. Макиавелли, «Государь»

Организационные изменения

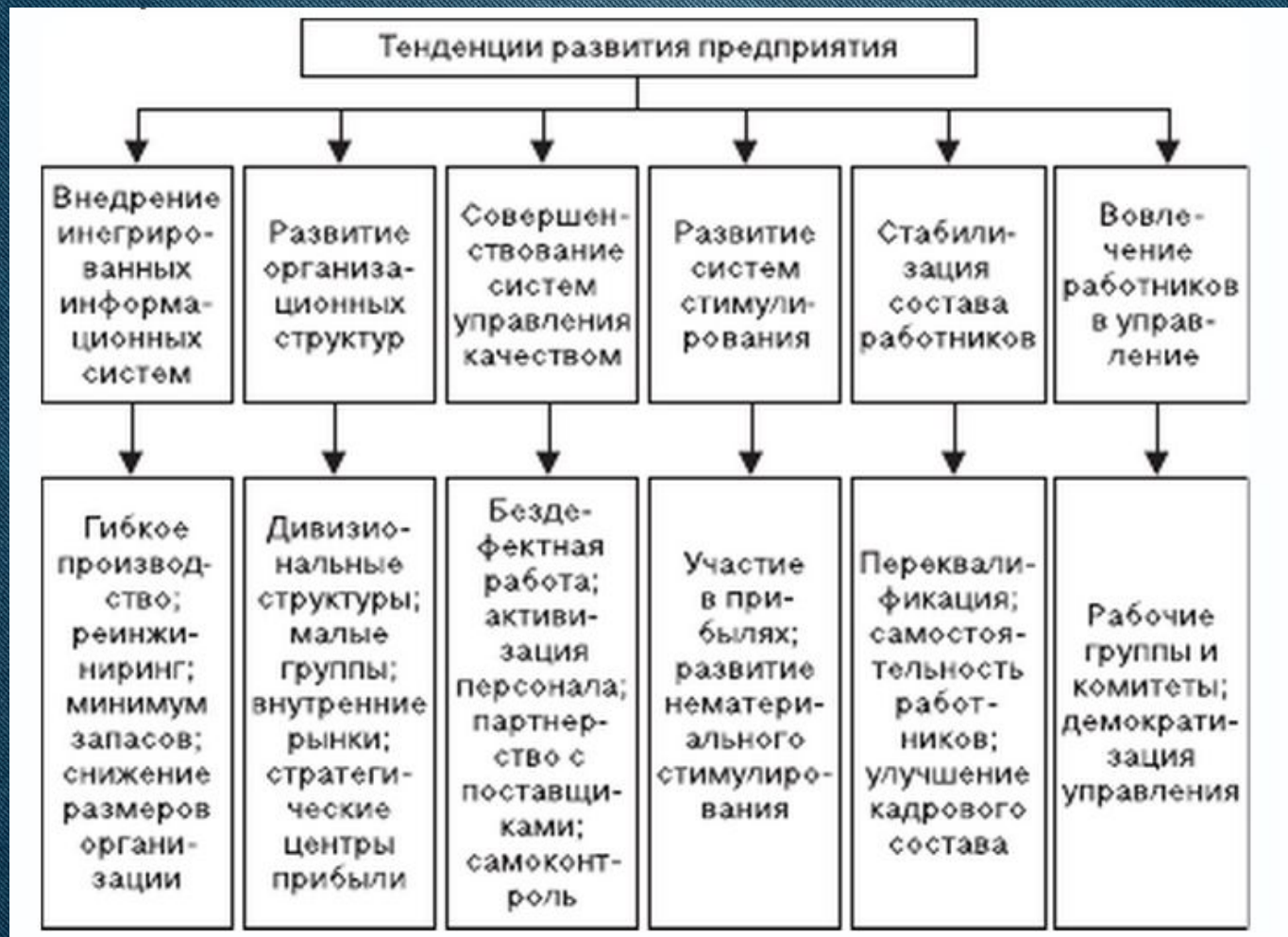
Любая социально-экономическая организация – это сложная система. Поэтому необходимо говорить о комплексном развитии. Под комплексным развитием понимается целенаправленное и регулируемое изменение технических, экономических, социальных и организационных параметров. Все указанные параметры органически взаимосвязаны и выделение лишь одного из них во многом условно.

Процесс развития социальных систем связан с неравновесием, конфликтами, скачками, кризисами, поскольку только в такой форме может осуществляться их развитие. Процесс развития характеризуется наличием сложной взаимосвязи между явлениями устойчивости и неустойчивости. Абсолютизация каждой из них имеет свои негативные последствия для развития.

Главным свойством организации будущего, как показывают многочисленные исследования, является гибкость, постоянное приспособление к динамичной окружающей среде. Это, в свою очередь, потребует постоянной высокой отдачи персонала, развития творчества, самостоятельности, демократизации управления и т. п. Отсюда вытекают современные тенденции развития организаций, предполагающие повышение значимости таких свойств, как:

- большая гибкость
- приверженность индивидам,
- преимущественное использование команд
- высокая внутренняя конкурентоспособность

Современные тенденции развития организации



Модели развития организации

Развитие любой организации должно определяться выработанной стратегией. Поэтому очень важно органически связать изменения, происходящие в организации, с ее стратегией и другими важнейшими параметрами. Одной из самых известных моделей развития организации является модель Мак-Кинси «7S»

Модель Мак-Кинси – способ осмысления проблем, связанных с развитием или перестройкой организации. Ее название происходит от семи факторов (семи слов, начинающихся в английском языке на букву «S»), которые, по мнению разработчиков модели, являются важными для развития организации:

- стратегия (strategy);
- навыки (skills);
- общепризнанные ценности (shared values);
- структура (structure);
- системы (systems);
- кадры (staff);
- стиль (style).

Необходимость изменений в организации

Любая организация всегда стремится к равновесию. Когда есть равновесие, индивидам легче приспособиться. Изменения требуют новой регулировки и нового равновесия. В общем виде целями управления по отношению к изменениям являются:

- 1) достичь принятия этого изменения;
- 2) восстановить групповое равновесие и личностное приспособление, нарушенное равновесием.

Хотя изменения необходимы и обязательны, менеджеры должны убедиться, что в конкретных изменениях есть смысл. Расходы на сам процесс реализации изменения и преимущества, которые оно дает, должны быть взвешены. В некоторых случаях финансовый выигрыш не окупит раскол и разногласия в коллективе.

Типы изменений.

В зависимости от глубины и характера организационных изменений возможны различные их типы.

Типы изменений варьируются в зависимости от их глубины: от неизменяемого функционирования до перестройки организации, когда происходит ее фундаментальное изменение. Каждый тип изменения обусловлен изменениями, происходящими во внешней среде организации, а также сильными и слабыми сторонами самой организации.

Характер и глубина проводимых в организации изменений, должны учитывать стадию жизненного цикла организации, поскольку каждой стадии присущи свои специфические процессы.

Эдгар Х. Шейн разработал модель изменения, которая имеет вид единого процесса. Согласно этой модели, успешное изменение состоит из следующих трех стадий:

- 1) разблокирования (*unfreezing*– размораживание);
- 2) изменения;
- 3) заблокирования (*refreezing*-замораживание).

Разблокирование. Все виды обучения, будь то приобретение навыков, знаний или смена установок, зависят от желания обучаемого учиться.

Изменение. Согласно модели Э. Х. Шейна, изменение установок происходит только при наличии идентификации или интернализации.

Заблокирование. Окончательное принятие и интеграция желаемых установок таким образом, что нововведение становится постоянной частью личности человека или процедур деятельности.

Основные принципы управления изменениями

1. Осуществляйте только необходимые и полезные изменения.
2. Работники должны быть готовы к постоянным изменениям, овладению новыми навыками.
3. Проводите эволюционные преобразования.
4. Выработывайте адекватное действие для противодействия каждому источнику сопротивления.
5. Вовлекайте в процесс осуществления перемен работников, что позволит снизить сопротивление.
6. Проводимые изменения должны быть выгодны работникам.
7. Рассматривайте процесс изменений в организации как долгосрочный, уделяйте особое внимание стадиям «размораживания» и «замораживания».
8. Идентифицируйте проблемы, которые не удалось устранить в процессе изменений.

Модель управления организационными изменениями Л. Гейнера

На первом этапе руководство организации должно осознать необходимость изменений и быть готовым к их проведению.

На втором – руководство должно сделать четкий анализ проблем организации. На этом этапе, как правило, привлекаются внешние консультанты. Здесь очень важно тесное сотрудничество руководства и консультантов.

На третьем этапе происходит детализация и углубление понимания стоящих перед организацией проблем. Здесь особенно важно эффективно использовать сотрудников организации, обеспечивать высокую степень их участия в диагностике и последующем принятии решений. То есть необходим процесс делегирования.

На четвертом – необходимо стараться отыскать новые, неустаревшие решения, их поддержку у сотрудников. Это очень важно, поскольку всегда существует искушение применить старое решение к новым проблемам.

На пятом этапе необходимо с помощью различных экспериментов выявить возможные отрицательные последствия изменений и провести соответствующую корректировку. Кроме того, эксперимент может дать определенным подразделениям и лицам дополнительные полномочия или подготовку для более эффективного проведения процесса изменений.

На шестом – необходимо должным образом мотивировать людей, чтобы они приняли проводимые изменения. Возможные способы подкрепить согласие на внедрение новшеств:

- поощрение;
- вовлечение в процесс проведения изменений.

Преодоление сопротивления нововведениям

Носителями сопротивления, так же как и носителями изменений, являются люди. Причем, как правило, люди боятся не самих изменений, а быть измененными. Они боятся попасть в новую, не совсем ясную для них ситуацию, т. е. их пугает **неопределенность**. Люди боятся также, что изменения повлекут за собой **личные потери**. Они боятся, что для их организации изменения не являются необходимыми или желательными, что они не снизят число проблем, а лишь изменят их или, что еще хуже, увеличат их количество, или же они боятся, что выгоды от изменений будут присвоены себе кем-то другим.

Под *сопротивлением изменениям* понимаются любые поступки работников, направленные на дискредитацию или противодействие осуществлению перемен в организации. Выделяют три основные *формы* сопротивления изменениям

Формы сопротивления	Факторы сопротивления
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

Методы преодоления сопротивления изменениям

Большое влияние на то, в какой мере руководству удастся устранить сопротивление изменению, оказывают методы преодоления сопротивления изменениям.

Спектр этих методов весьма различен – от мягких (косвенное воздействие на сотрудников) до жестких (принудительное), и пользоваться ими необходимо с учетом анализа сложившейся в данной организации ситуации, в том числе с учетом целей, задач, сроков и характера изменений, а также с учетом сложившегося баланса сил.

Проведение изменений должно завершиться установлением статус-кво в организации. Поэтому очень важно не только устранить сопротивление изменениям, но и добиться того, чтобы новое положение дел оказалось не просто формально установленным, но было бы принято членами организации и стало реальностью.

Очевидно, что чем более глубокие и радикальные изменения проводятся, тем выше вероятность сопротивления им. В любой организации всегда имеются движущие и сдерживающие силы.

Рекомендации менеджеру для успешного проведения организационных изменений следует выполнить следующие действия.

1. Выявить и обосновать причины, вызывающие необходимость проведения организационных изменений.
2. Определить цели организации, которые будут достигнуты в результате организационных изменений.
3. Выявить возможные силы сопротивления изменениям и разработать мероприятия по их преодолению.
4. Определить и обосновать необходимость использования того или иного подхода к проведению изменений в организации. В теории менеджмента известны три таких подхода: подход, ориентированный на задачи-технологии, подход, ориентированный на человека, подход, ориентированный на структуру-стратегию.
5. В зависимости от выбранного подхода провести в организации подготовительные мероприятия по проведению изменений, включая психологическую подготовку персонала, и предложить способы решения неизбежно возникающих при этом этических проблем.
6. Составить план-график работ для реализации организационных изменений и определить их стоимость.
7. Определить возможный эффект от проведения организационных изменений.

20 фактов о стрессе

- ▣ 1. Стресс называют «тихим убийцей» так как он может привести к болезням сердца, повышению кровяного давления, болям в груди и нарушению сердечного ритма.
- ▣ 2. То, что от стресса можно поседеть — это миф, однако сильный стресс может привести к потере волос. Выпадение волос может начаться в течение трёх месяцев после стрессовых событий.
- ▣ 3. Самыми стрессовыми профессиями в прошлом году были названы: хирург, пилот, фотожурналист, рекламный агент и риэлтор.
- ▣ 4. Стресс у женщин может негативно повлиять на созревание и освобождение яйцеклетки, а также привести к выкидышу у беременных.
- ▣ 5. Стресс у мужчин влияет на количество и подвижность сперматозоидов и может привести к эректильной дисфункции.
- ▣ 6. Смех снижает уровень гормонов стресса и укрепляет иммунную систему.
- ▣ 7. Гормон стресса кортизол является причиной накопления брюшного жира и, кроме того, расширяет отдельные жировые клетки, что приводит к тому, что врачи называют «болезненным» ожирением.
- ▣ 8. Стресс непосредственно связан с шестью частыми причинами смерти: сердечные заболевания, рак, заболевания легких, несчастные случаи, цирроз печени и самоубийство.
- ▣ 9. Хронический стресс может замедлить рост ребёнка за счет снижения производства гормона роста из гипофиза.

- ▣ 10. Во время сильного стресса зрачки расширяются для того, чтобы собрать больше визуальной информации о ситуации.
- ▣ 11. Ученые предполагают, что существование стресса является частью эволюционного процесса, потому что он полезен для выживания. В частности, стресс временно улучшает работу мозга и повышает физическую работоспособность.
- ▣ 12. Стресс делает кровь гуще, подготавливая организм к травме. Однако такая реакция увеличивает вероятность возникновения тромба.
- ▣ 13. Исследования показали, что темный шоколад уменьшает количество гормонов стресса. Кроме того, какао богато антиоксидантами — флавоноидами.
- ▣ 14. Хронический стресс увеличивает количество цитокинов, которые вызывают воспаления.
- ▣ 15. Реакцией организма на стресс может стать гипервозбуждение, что, в свою очередь, приводит к хронической бессоннице.
- ▣ 16. Первые упоминания о стрессе встречаются в «Илиаде» Гомера (8 в. до н. э.), когда Ахиллес жалуется на ощущение эмоционального упадка и его посещают мысли о самоубийстве.
- ▣ 17. Мужчины чаще, чем женщины, страдают от вызванных стрессом реакций, например, гипертонией, агрессивным поведением и злоупотреблением алкоголем и наркотиками.
- ▣ 18. Постоянный низкочастотный шум может спровоцировать выработку гормонов стресса.
- ▣ 19. Стресс создает гормональные изменения в организме человека, которые могут уменьшить сексуальное влечение. Однако секс обладает свойством облегчать стрессовое состояние.
- ▣ 20. Внезапная эмоциональная травма может привести к «Синдрому разбитого сердца», то есть кардиомиопатии (сильная слабость сердечной мышцы). Это состояние возникает быстро, и обычно у женщин.

Сущность стресса

- **Стресс личности** – состояние общего напряжения организма, возникающее в результате различных причин. Физиологический механизм возникновения стресса состоит в следующем [5, с. 382]. При первом же признаке опасности сигналы из мозга приводят тело в состояние необходимости действовать. Надпочечные железы продуцируют адреналин, норадреналин и кортикоиды. Эти химические элементы приводят организм в состояние повышенной активности на короткий промежуток времени, однако если железы вырабатывают их в течение долгого времени, могут возникнуть негативные последствия. Кровь отливает от кожи к мозгу (усиливается его активность), а также к мускулам, подготавливая их к действиям. Эта цепная реакция разворачивается очень быстро, и если она запускается как ответ на единичную экстремальную ситуацию, то не влечет за собой никаких пагубных последствий. При многократном повторении в долговременной перспективе может привести к вредным последствиям.

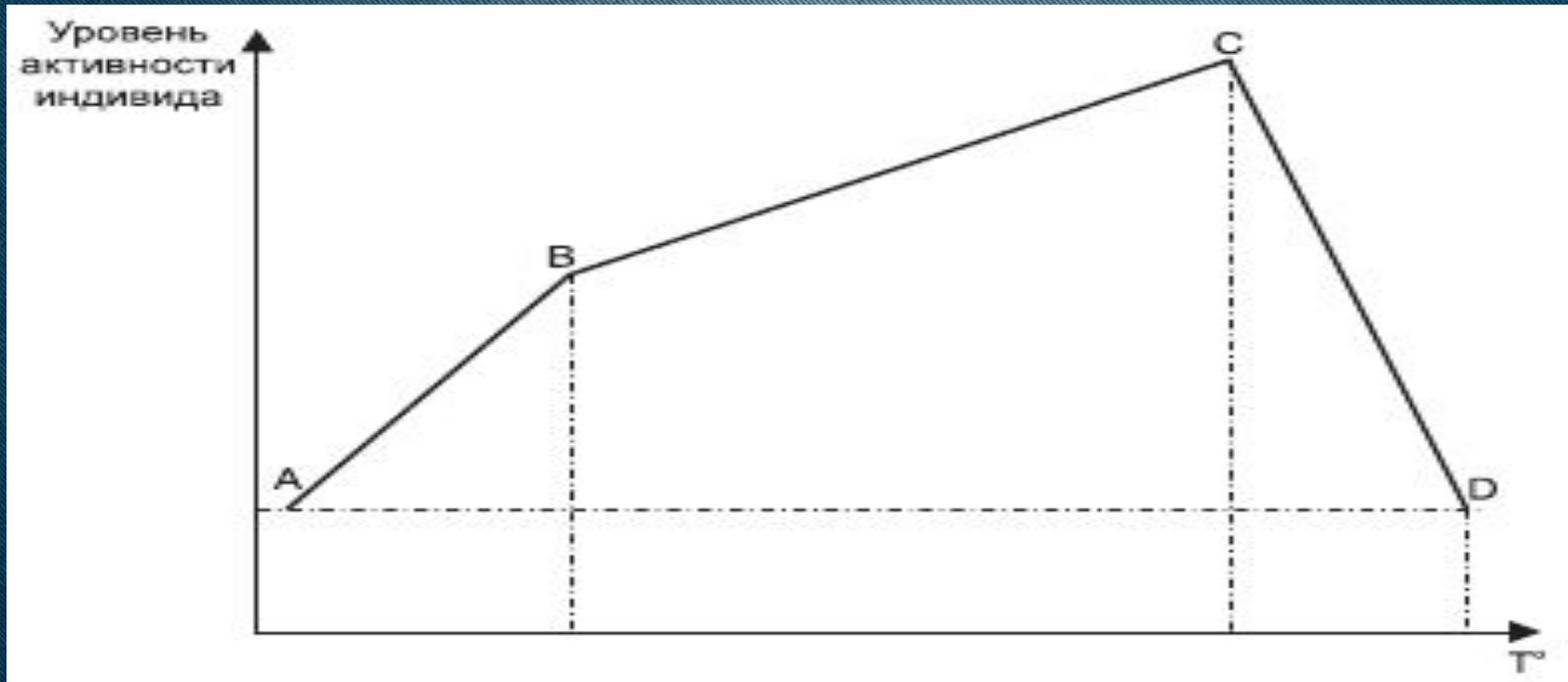
Разновидности стресса



Динамика стресса

Выделяют три стадии развития стресса:

- ▣ 1) возрастание напряжения или мобилизация (отрезок АВ);
- ▣ 2) адаптация (отрезок ВС);
- ▣ 3) истощение, спад внутренней активности до фонового уровня, а иногда и ниже, или дезорганизация (отрезок СD).



Факторы, вызывающие стрессы

Организационные факторы

- Трудовая деятельность индивида – ограничения, вызываемые режимом, сменностью работы в организации, внедряемые организационные изменения, новые технологии, которые индивиду приходится постоянно осваивать.
- Взаимоотношения в организации – построение и поддержание хороших отношений с начальником, коллегами, подчиненными. Эта причина является одной из наиболее стрессовых для работников.
- Недостаточно ясное понимание работником своих роли и места в производственном процессе, коллективе. Такая ситуация бывает вызвана отсутствием четко установленных прав и обязанностей специалиста, неясностью задания, отсутствием перспектив роста.
- Недостаточная нагрузка сотрудника, при которой работнику не представляется возможности продемонстрировать свою квалификацию в полной мере.
- Необходимость одновременного выполнения разнородных заданий, не связанных между собой и одинаково срочных. Данная причина характерна для руководителей среднего звена в организации при отсутствии разграничения функций между подразделениями и уровнями управления.
- Неучастие работников в управлении организацией, принятии решений по дальнейшему развитию ее деятельности, особенно в период резкого изменения направлений работы.
- Карьерное продвижение – достижение индивидом карьерного потолка или же чрезмерно быстрое карьерное продвижение.
- Физические условия труда – слишком высокая или низкая температура в рабочем помещении, сильные запахи, недостаточная освещенность, повышенный уровень шума.

Внеорганизационные факторы вызывают стрессы в результате действия следующих обстоятельств:

- отсутствия работы или длительного ее поиска;
- конкуренции на рынке труда;
- кризисного состояния экономики страны и, в частности, региона.

Личностные факторы, вызывающие стрессовые состояния, формируются под воздействием

- ▣ состояния здоровья;
- ▣ семейных проблем;
- ▣ эмоциональной неустойчивости;
- ▣ заниженной или завышенной самооценки.

В результате действия перечисленных причин возможны следующие последствия стресса: субъективные, поведенческие, физиологические.

Субъективные последствия предполагают возникновение у человека чувства беспокойства, тревоги, повышенную утомляемость. При проявлениях стресса у индивида усиливаются негативные поведенческие последствия в организации в виде прогулов, неудовлетворенности работой, распространении слухов, сплетен. Физиологические последствия проявляются как повышение артериального давления, сердечно-

Управление стрессом

Управление индивидуальными стрессами представляет собой способы адаптации личности к стрессовой ситуации. Существует несколько уровней управления стрессами.

- ▣ Первый – на уровне организации, в результате изменений в политике, структуре производства, выработке четких требований к сотрудникам, оценке их деятельности.
- ▣ В некоторых организациях, преимущественно в зарубежных компаниях и в отдельных отечественных банковских структурах, проводят тренинги релаксации (после работы, 2-3 раза в неделю) под руководством психолога.
- ▣ Проводятся также тренинги для развития коммуникативной культуры сотрудников, обучения навыкам сброса напряжения, выездные игровые тренинги с целью снятия напряжения в коллективах, укрепления связей между сотрудниками. Они помогают человеку чувствовать себя лучше, расслабиться, восстановить силы. Подобные программы существуют и применяются на уровне всей организации, особенно много их разработано на предприятиях стран Западной Европы и в США.

- ▣ Второй уровень управления стрессом – для отдельной личности. Предназначен для того, чтобы уметь справляться со стрессами индивидуально, используя рекомендации и специальные программы по нейтрализации стрессов. Такие программы включают медитацию, тренинг, физические упражнения, диету и иногда даже молитву. Они помогают человеку почувствовать себя лучше, расслабиться.
 - ▣ • Учитесь правильно распоряжаться своим временем.
 - ▣ • Умейте переключать свою деятельность.
 - ▣ • Заставьте стресс работать на вас.
 - ▣ • Посмотрите на ситуацию со стороны.
 - ▣ • Все проходит, пройдет и это.

Упражнения, которые могут помочь выйти из состояния острого стресса.

- 1. Противострессовое дыхание. Медленно выполняйте глубокий вдох через нос; на пике вдоха на мгновение задержите дыхание, после чего сделайте выдох как можно медленнее. Это успокаивающее дыхание. Постарайтесь представить себе. Что с каждым глубоким вдохом и продолжительным выдохом вы частично избавляетесь от стрессового напряжения.
- 2. Минутная релаксация. Расслабьте уголки рта, увлажните губы. Расслабьте плечи. Сосредоточьтесь на выражении своего лица и положении тела: помните, что они отражают ваши эмоции, мысли внутреннее состояние. Вполне естественно, что вы не хотите, чтобы окружающие знали о вашем стрессовом состоянии. В этом случае вы можете изменить «язык лица и тела» путем расслабления мышц и глубокого дыхания.
- 3. Оглянитесь вокруг и внимательно осмотрите помещение, в котором вы находитесь. Обращайте внимание на мельчайшие детали, даже если вы их хорошо знаете. Медленно, не торопясь, мысленно «переберите» все предметы один за другим в определенной последовательности. Постарайтесь полностью сосредоточиться на этой «инвентаризации». Говорите мысленно самому себе: «Коричневый письменный стол, белые занавески, красная ваза для цветов» и т.д. Сосредоточившись на каждом отдельном предмете, вы отвлекетесь от внутреннего стрессового напряжения, направляя свое внимание на рациональное восприятие окружающей обстановки.
- 4. Если позволяют обстоятельства, покиньте помещение, в котором у вас возник острый стресс. Перейдите в другое, где никого нет, или выйдите на улицу, где сможете остаться наедине со своими мыслями. Разберите мысленно это помещение (если вы вышли на улицу, то окружающие дома, природу) «по косточкам», как описано в пункте 3.
- 5. Встаньте, ноги на ширине плеч, наклонитесь вперед и расслабьтесь. Голова, плечи и руки свободно свешиваются вниз. Дыхание спокойно. Фиксируйте это положение 1-2 минуты, после чего очень медленно поднимайте голову (так, чтобы она не закружилась).
- 6. Займитесь какой-нибудь деятельностью - все равно какой: начните стирать белье, мыть посуду или делать уборку. Секрет этого способа прост: любая деятельность, и особенно физический труд, в стрессовой ситуации выполняет роль громоотвода - помогает отвлечься от внутреннего напряжения.
- 7. Включите успокаивающую музыку, ту, которую вы любите. Постарайтесь вслушаться в нее, сконцентрироваться на ней (локальная концентрация). Помните, что концентрация на чем-то одном способствует полной релаксации, вызывает положительные эмоции.
- 8. Возьмите калькулятор или бумагу и карандаш и постарайтесь подсчитать, сколько дней вы живете на свете (число полных лет умножьте на 365, добавляя по одному дню на каждый високосный год, и прибавьте количество дней, прошедшее с последнего дня рождения). Такая рациональная деятельность позволит вам переключить свое внимание. Постарайтесь вспомнить какой-нибудь особенно примечательный день вашей жизни. Вспомните его в мельчайших деталях, ничего не упуская. Попробуйте подсчитать, каким по счету был этот день вашей жизни.
- 9. Побеседуйте на какую-нибудь отвлеченную тему с любым человеком, находящимся рядом: соседом, товарищем по работе. Если же рядом никого нет, позвоните по телефону своему другу или подруге. Это своего рода отвлекающая деятельность, которая осуществляется «здесь и сейчас» и призвана вытеснить из вашего сознания внутренний диалог, насыщенный стрессом.
- 10. Прodelайте несколько противострессовых дыхательных упражнений. Теперь, взяв себя в руки, вы спокойно можете

На уровне организации целесообразно применять следующие меры по управлению стрессом:

- регулярный мониторинг и формирование приемлемого социально-психологического климата;
- оптимизация организационной структуры (распределения обязанностей, полномочий и ответственности), осуществляемая с учетом способностей и возможностей конкретных сотрудников;
- исключение (по возможности) ситуаций ролевого конфликта;
- максимально возможное информирование сотрудника о том, что в компании поощряется, а что нет (например, принятие в компании корпоративного кодекса поведения сотрудника, ознакомление работников с принципами системы поощрения / штрафов и т.п.), о его перспективах (может включать планирование карьеры), о предстоящих изменениях в организации и о том, как они отразятся конкретно на нем;
- обогащение содержания обязанностей работников;
- соблюдение санитарно-гигиенических норм;
- предоставление сотрудникам возможности почувствовать, что они могут влиять на ситуацию (дать им право участвовать в принятии определенных решений, предоставить больше полномочий в организации собственного рабочего места, планирования своего рабочего времени и т.п.);
- предоставление сотрудникам регулярной обратной связи о результатах их труда;
- обучение менеджеров высшего и среднего звена управлению конфликтами, навыкам партнерского общения;
- предоставление сотрудникам консультативной поддержки.

- ▣ Компанией St. Paul Fire and Marine Insurance Company (англ.)русск. было проведено несколько исследований эффективности мер предупреждения стресса в больничных условиях. Были проведены меры по обучению персонала, была изменена политика больницы, чтобы снизить влияние организационных источников стресса, и внедрены программы помощи работникам. Первое исследование показало, проведённое в больнице, рассчитанной на 700 человек, что после выполнения предупредительных мер доля врачебных ошибок снизилась на 50 %. Второе исследование, проведённое уже в 22 больницах показало 70 % снижение количества жалоб.



Спасибо
за
внимание!