

ЦУКАНОВ НИКОЛАЙ НИКОЛАЕВИЧ

ЦЕЛИ И МОТИВЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЕНЕДЖЕРА КАК ФАКТОРЫ,
ВЛИЯЮЩИЕ НА ЕГО ЭМОЦИОНАЛЬНОЕ ВЫГОРАНИЕ

19.00.03 - Психология труда, инженерная психология, эргономика

Диссертация
на соискание ученой степени
кандидата психологических наук

Научный руководитель:
доктор психологических наук,
профессор Габдреев Р.В.

Казань 2002

Оглавление

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1 ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЕНЕДЖЕРА	7
1.1. Профессиональная деятельность менеджера и подходы к ее изучению.....	7
1.2. Цели в деятельности менеджера	19
1.2. Цель и организация ее выполнения в структуре деятельности менеджера.....	21
1.3 Теории мотивации и их возможности в современных условиях	26
• 1.3.1. Мотивы и их роль в профессиональной деятельности	26
1.3.2. Современные теории мотивов.....	30
1.4. Эмоций – понятие, функции, и роль в деятельности	31
1.5. Теоретический анализ проблемы эмоционального выгорания в зарубежной и отечественной литературе	41
1.6. Описание исследуемой выборки и ее особенностей.....	46
ГЛАВА 2 ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНО ВАЖНЫЕ КАЧЕСТВА В СТРУКТУРЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЕНЕДЖЕРА.....	52
2.1. Экспертная оценка профессионально важных качеств менеджера успешными менеджерами.....	52
2.2 Специфика работы на фирме «Техинвестмап».....	55
2.3. Профессиональное выгорание организации	60
2.4. Исследование мотивов сотрудников организации	61
2.5. Методики исследования.....	66
2.6 Анализ результатов эксперимента по выгоранию.	71
2.7. Анализ результатов по группам, выделенным по различным критериям	80
2.8. Анализ влияния мотивов, удовлетворенности на успешность деятельности менеджеров.....	106
2.9. Определение связи успешности деятельности, удовлетворенности трудом, выраженности синдрома выгорания менеджеров с их возрастом, стажем, образованием и семейным положением.....	124
2.10 Выявление различий в уровне успешности деятельности, удовлетворенностью трудом и степени выраженности синдрома выгорания между выборками мужчин и женщин	127
ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ	129

ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	133
ЛИТЕРАТУРА.....	135
ПРИЛОЖЕНИЕ	151

ВВЕДЕНИЕ

В связи с сокращением производства, многие квалифицированные специалисты сочли возможным перейти в новую для себя сферу деятельности – предпринимательство, бизнес, т.е. менеджмент. В данном случае сработала установка, существовавшая среди производителей по отношению к работникам отделов снабжения, организаторам производства как к чему-то не очень трудному. На начальном этапе при общей неупорядоченности довольно легко можно было добиться некоторых успехов, и это порождало оптимизм у многих по отношению к будущему. Однако постепенно с общей стабилизацией произошла концентрация капитала, укрупнение одних фирм и разорение других, и фактор случая перестал быть определяющим в бизнесе. Кроме того, начало сказываться то, что и сами новые предприниматели оказались по-настоящему не готовыми к новой для них деятельности. Многие, занимаясь ею, по разным причинам не уделяли необходимого внимания соответствующей профессиональной и психологической подготовке. Таким образом, новая сфера деятельности оказалась не обеспеченной специалистами, имеющими соответствующую профессиональную и психологическую культуру, позволяющую им достигать успеха в новых сферах деятельности. Немаловажным являлся и постоянный интенсивный контакт, сопровождаемый эмоциональными перегрузками, который приводил к быстрому истощению нервной системы и эмоциональному выгоранию. Эти и некоторые другие факторы влияли на качество профессиональной деятельности менеджера в сторону ухудшения, с одной стороны, а с другой – негативно сказывалось на здоровье. Все это определило актуальность исследования и в связи с возникшей потребностью была сформулирована тема исследования и его цель.

Цель работы: исследование влияния цели и мотивов деятельности менеджеров на процесс эмоционального выгорания.

Исходя из поставленных целей, были сформулированы следующие задачи:

- проанализировать психологическую литературу по профессиональной деятельности менеджеров,
- выявить психологически важные качества менеджера и подобрать диагностические методики, позволяющие оперативно осуществлять необходимую психодиагностику, особое внимание уделяя целям и мотивам, лежащим в основе деятельности и феноменам, определяющим психологическое выгорание менеджеров,
- проанализировать полученные результаты и выработать рекомендации, позволяющие осуществлять их качественный отбор и непосредственное психолого-педагогическое сопровождение на фирмах с целью изменения мотивов деятельности и уменьшения процесса эмоционального выгорания.

Объектом исследования является профессиональная деятельность менеджера.

Предметом исследования являются цели, мотивы профессиональной деятельности менеджеров и их влияние на процесс эмоционального выгорания.

Гипотеза: цели и мотивы деятельности, исходно ориентированные на временность в деятельности менеджера, приводят к интенсивному выгоранию и ухудшению качества деятельности, которое можно избежать, осуществляя систему процедур, корректирующих исходные цели и мотивы.

В современной отечественной психологии разработан огромный пласт теоретических и практических исследований, с различных позиций и сторон рассматривающих проблему деятельности, ее содержание, мотивы, детерминацию (К.А.Абульханова-Славская, Б.Г.Ананьев, А.В.Брушлинский, Б.Ф.Ломов, А.В.Карпов, Г.В.Суходольский, В.Д.Шадриков и др.).

Разрабатывая исследуемую проблему, мы опирались на труды, рассматривающие психологические механизмы активности субъекта деятельности, системный подход к исследованию психической реальности, деятельностный подход применительно к выбору профессии, а также теорию мотивации деятельности. Принципиальное значение для организации исследования имели работы по вопросам мотивационной готовности к принятию профессиональной роли и включения в профессиональную деятельность (В.Г. Асеев, А.Г. Асмолов, Р.В. Габдреев, Е.П. Ильин), по проблемам профессиональной подготовки и становления специалиста (Р.В. Габдреев, Е.А.Климов, Т.В.Кудрявцев). Значимыми в рассмотрении проблемы исследования стали работы зарубежных ученых (G.Allport, K.Levin, A.Masloy). Методологическую основу исследования составили фундаментально-теоретические принципы и подходы к изучению проблемы целеполагания, мотивации и эмоциональных состояний в профессиональной деятельности (А.Я.Гуревич, Р.В.Габдреев, Е.П.Ильин, Е.А.Климов, А.Б.Леонова, В.Л. Марищук, В.Н. Мясищев, Н.П. Фетискин, В.Д. Шадриков)

Методы исследования. В работе использована система общеизвестных методов: наблюдение, интервью, анкетирования, опрос, эксперимент, а также пакет модифицированных психодиагностических методик определения: эмоционального выгорания, уровня тревожности, структуры и типа мотивов

Научная новизна исследования заключается в углублении представления о психологической сущности роли цели и мотивов при исследовании влияния профессиональной деятельности на эмоциональную сферу личности. Выявлены и описаны основные задачи и виды деятельности менеджеров с позиции психологических резервов повышения ее качества.

Проанализирована деятельность менеджеров с позиции внутренних и внешних факторов, влияющих на нее. Апробирована технология оценки мотивационной сферы личности менеджера как экономический фактор.

Положения выносимые на защиту:

1. Процесс становления стандарта «Профессиональная деятельность менеджера» еще находится в развитии, исследование ее необходимо осуществлять, исходя из ее вида и предметности.

2. Выбор вида деятельности менеджером должен предполагать соответствующее изменение целей и мотивов в процессе этой деятельности, их несоответствие приводит к эмоциональным срывам. Неправильная личная цель при выборе профессии менеджера разрушает целеполагание и в профессиональной деятельности.

3. Коррекцию мотивов следует проводить в процессе профессиональной деятельности, включая рядового менеджера в систему планирования целей через специальную систему мотивирования.

4. Метод, основанный на оценке ожидания субъекта деятельности менеджера при описании мотивов его деятельности

Апробация и внедрение результатов. Материалы и результаты исследования были представлены на научно-практических конференциях 1998-2002 гг. (Казань, Ижевск, Н.Челны, Москва), апробированы на научных семинарах и внедрены в практику работы с персоналом фирмы Техинвестмаш на выборке различного вида менеджерской деятельности.

Структура диссертация. Работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованной литературы. Работа иллюстрирована графиками и таблицами.

ГЛАВА 1 ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЕНЕДЖЕРА

1.1. Профессиональная деятельность менеджера и подходы к ее изучению.

Теоретической и методологической основой изучения процесса профессионализации являются следующие положения отечественных и зарубежных психологов представленные в научной литературе: положения о личности как о субъекте деятельности, о влиянии личностно-характерологических свойств на профессиональное становление личности (Б.Г.Ананьев, К.К.Платонов, С.Л.Рубинштейн, Л.А.Головей, А.А.Деркач,); психологические аспекты соответствия индивидуальных особенностей условиям и требованиям выбираемого труда (Б.Г.Ананьев, Б.М.Теплов, Е.А.Климов, В.А.Бодров, А.К.Маркова, К.М.Гуревич, Н.В.Макаренко, В.Л.Марищук, А.Т.Ростунов, Б.М.Теплов); концептуальные положения о закономерностях и особенностях становления и развития профессионала (Е.А.Климов, Р.В.Габдреев, Т.В.Кудрявцев, А.К.Маркова, В.Д.Шадриков); концептуальные положения в рамках теорий Д.Сьюпера, А.Маслоу, В.Франкла, Дж.Холланда в которых рассматривается возможность самоутверждения, самовыражения, самоактуализации личности через профессиональное развитие, профессиональную деятельность. Значительный вклад в развитие представлений о профессиональной деятельности внесли работы Б.Ф. Ломова, Е.А. Климова, Р.В. Габдреева, В.П. Зинченко, А.В. Карпова, А.К. Марковой, Г.В. Суходольского, В.Д. Шадрикова, и др. Согласно положению, выдвинутому Б.Г. Ананьевым, А.Н. Леонтьевым, Б.Ф. Ломовым, должно быть соответствие между психологической структурой субъекта деятельности и психологической структурой выполняемой им деятельности. Если рассматривать более узко: должно быть соответствие между теми мотивами, которые входят в мотивационную структуру субъекта деятельности, и той деятельностью,

которую этот субъект выполняет и в которой он может удовлетворять свои потребности.

На уровне методологического принципа деятельность рассматривается как центральная категория для психологии (А.Н. Леонтьев, 1975), вокруг которой выстраивается сама система психологии как науки. Традиционным для отечественной психологии является деятельностный подход в изучении психики (С.Л. Рубинштейн, А.Н. Леонтьев). В его основе – идея о том, что люди и их психика развивается в ходе совершения практической деятельности любого вида. Принцип деятельностного опосредования психики заключается в том, что любое психическое содержание обусловлено взаимодействием субъекта и объекта в форме предметной деятельности, а предметная деятельность, во-первых, обусловлена психическим содержанием, а во-вторых, объективирует это содержание.

Субъект является той централизующей инстанцией, которая переводит систему объективных характеристик и параметров деятельности в систему субъективных условий их реализации на основе личностных свойств, т.е. именно он осуществляет синтез требований деятельности, как неких ее нормативных характеристик, и своих способностей, стремлений.

Именно, с введением понятия субъекта в психологию, в рамках этой науки, возник вопрос о соотношении внешнего и внутреннего (в дальнейшем трансформировавшийся в соотношение объективного и субъективного). В психологии впервые этот вопрос начал разрабатываться С.Л. Рубинштейном (1974). Деятельность человека нельзя однозначно отнести к феноменам внешнего или внутреннего – она обусловлена социальным контекстом, но ее источники заключены в ней самой, в субъекте этой деятельности и могут быть поняты только лишь при анализе функционирования самой деятельности и закономерностей проявления субъекта в деятельности. С этой точки зрения необходимо реализовать такие

подходы, которые способствовали бы одновременному изучению феномена деятельности с одной стороны, как социально обусловленного явления, включающего в себя нормативный способ осуществления, с другой – как формы существования конкретного человека.

Рассмотрение профессиональной деятельности вообще и профессиональной деятельности менеджера в частности должно осуществляться как анализ субъективной и объективной стороны (Р.В.Габдреев)(61). Объективная структура представлена структурой профессиональных обязанностей и функций, которые надлежит выполнять специалисту; объектом и предметом труда; задаваемыми извне целями (в данном случае это цели организации, те, которые ставятся перед менеджером и достижение которых и составляет основной смысл его деятельности); физическими условиями труда и др. (Е.А.Климов)(107). Обычно она является нормативно определенной и закреплённой в должностных инструкциях, трудовых договорах, квалификационных определениях; она максимально приспособлена для функционирования конкретной организации и служит для достижения ее целей. Субъективная структура профессиональной деятельности формируется в процессе обучения и адаптации специалиста к осуществляемой деятельности, т.е. она является образом, представлениями менеджера об объективной стороне деятельности.

Компонент профессиональной деятельности имеет большое значение именно в том смысле, что он является объектом двустороннего оценивания. Во-первых, выполнению профессиональной деятельности дается объективная оценка со стороны коллег и непосредственного руководства менеджера – это находит свое отражение в уровне успешности. Во-вторых, компонент профессиональной деятельности оценивается и самим менеджером. Но образцы для оценок и сравнений разные для каждого из двух представленных случаев. В первом – это объективная структура деятельности, и проверяется соответствие компонента профессиональной

деятельности компоненту мотив. Чем выше уровень соответствия, тем больший уровень успешности присваивается менеджеру. Во втором случае образцом выступает субъективная структура деятельности. И начиная с этого момента, можно говорить о саморегуляции деятельности и поведения. Менеджер, постоянно соотнося компонент профессиональной деятельности с компонентом условия и цели деятельности, детектирует наличие рассогласований либо потенциальных «слабых звеньев» и выстраивает программу корректировки и «подстраивания» своей деятельности и поведения таким образом, чтобы актуализируемая структура соответствовала субъективной стороне профессиональной деятельности (53). Чем выше уровень совпадения актуализируемой структуры с субъективной структурой деятельности, тем, во-первых, в меньшем объеме будет напряжение в системе саморегуляции, во-вторых, выше уровень удовлетворенности потребностей и, в-третьих, выше уровень удовлетворенности работой (правда, в данном случае влияние будет косвенным). В случае наличия рассогласования между субъективной стороной деятельности и объективной ситуацией функционирование системы саморегуляции должно осуществляться в большем объеме и с большим напряжением.

И исходя из того, какими именно особенностями будет отличаться реализация деятельности и система мотивов, можно сделать вывод о степени сформированности субъективной стороны профессиональной деятельности, о степени ее соответствия объективной стороне, и более глубоко, о тех мотивах, которыми эта деятельности побуждается.

Профессиональная деятельность может рассматриваться в двух аспектах (Р.В. Габдреев)(61). С одной стороны, можно исследовать ее внешнюю (объективную) сторону: в этом случае профессиональная деятельность предстает как система нормативно заданных и определенных профессиональных функций и обязанностей. Они существуют объективно и независимо от воли или желаний субъекта деятельности. С другой стороны,

профессиональная деятельность обладает и внутренней (субъективной) стороной, которая формируется у субъекта на основе внешней структуры. Она возникает и развивается по мере изучения выбранной специальности, вхождения в нее и профессиональной адаптации.

Согласно положению, выдвинутому Б.Г. Ананьевым, А.Н. Леонтьевым, Б.Ф. Ломовым, должно быть соответствие между психологической структурой субъекта деятельности и психологической структурой выполняемой им деятельности. Если рассматривать более узко: должно быть соответствие между теми мотивами, которые входят в мотивационную структуру субъекта деятельности, и той деятельностью, которую этот субъект выполняет и в которой он может удовлетворять свои потребности.

Интерес к профессиональной деятельности менеджера в последние годы постоянно возрастает. Это связано, во-первых, с постоянным усложнением систем взаимодействия между субъектами рыночных отношений. Во-вторых, происходит увеличение объектов управления не только на уровне различных систем государственного и социального управления, но и на уровне конкретной организации. В-третьих, такие специалисты как менеджеры по персоналу, работе с клиентами, менеджеры продаж постоянно входят в десятку самых востребованных профессий на рынке труда. Вместе с тем интерес к профессии менеджера вызван ее относительной новизной и тем широким спектром проблем, которые сопровождают ее развитие в условиях современной России. Среди основных проблем можно отметить: низкий уровень подготовленности к профессиональной деятельности подавляющего большинства менеджеров, смещение интересов у молодых специалистов в сторону материального благополучия и использование примитивных или однотипных стратегий в разнообразных профессиональных ситуациях.

Работа менеджера, относится к группе социэкономических профессий и характеризуется высоким уровнем напряженности деятельности и разнообразием выполняемых функций (107). И как отмечают многие специалисты в области менеджмента, для эффективной работы менеджера необходима высокая вариативность стратегий его деятельности, каждый вариант из которых основывается на ориентировке в наличной ситуации и партнере по взаимодействию. Это требует от специалиста высокой гибкости, пластичности и эмпатийности, а также способности быстрого и адекватного реагирования на изменения в объективной ситуации.

В своей деятельности менеджеры пользуются приемами и методами, почерпнутыми из своего опыта и полученными в процессе профессиональной подготовки. Но есть специфические технологии присущие только менеджерам, которые базируются на особенностях их менеджерского вида деятельности. Есть пять базовых операций в работе каждого менеджера, какой бы областью он не занимался. Их результатом является интеграция ресурсов для поддержания жизнеспособности и развития организации. (Кибанов А.Я. (104)). Менеджер, прежде всего:

1. Определяет или принимает участие в постановке целей и задач организации, делает их действенными, передавая их другим людям.

- 2 Осуществляет подбор специалистов исходя из интересов управления, и производства и организует их работу.

3. Составляет команду из персонала, стремится поддержать мотивацию и организует коммуникацию у персонала, используя психологические, экономические и организационные средства.

4. Менеджер добивается, чтобы у персонала были высокие показатели труда.

5. Способствует профессиональному и личностному росту персонала, включая самого себя самого(38,119,147,184). Модель компетентности менеджера представляет собой многоролевой профессиональный профиль.

При построении многоролевого профессионального профиля менеджера необходимо идентифицировать: - сохраняющиеся и предвидимого в будущем тенденции (в организации бизнеса, промышленности, рыночной среде, технике и технологии), которые могут повлиять на функциональные характеристики деятельности менеджера; - множество ключевых "зон ответственности" менеджера; - наиболее важные задачи и результаты с точки зрения самого менеджера; - критерии эффективности его деятельности для каждой ключевой функции; - конструируемый блок основных способностей и других умений и навыков, необходимых для выполнения каждой функции и достижения результата деятельности менеджера; - специфичное для деятельности менеджера поведение, в котором проявляется его компетентность.

Исходя из вышеуказанного, опираясь на различные подходы можно определить ключевые роли для профессии менеджера: "Стратег", "Руководитель службы управления персоналом", "Кадровый технолог", "Инноватор", "Исполнитель", "Консультант" (внешний и внутренний), «Специалист по ведению переговоров, «Специалист по мониторингу и сегментированию рынка» как с позиции поставок, так и сбыта, « Менеджер консультант по обслуживанию предполагает знание ассортимента товара», « Менеджер по оформлению и размещению товара», «Специалист по подбору, расстановке и обучению персонала», « Специалист по организационному сопровождению персонала.(104).

Не все проблемы могут быть решены менеджером в одиночку. Часто приходится ограничиваться формулированием желаемого, а затем лишь помогать подчиненным или наоборот руководителю или коллеге в поиске правильного пути. Важнейшими в процессе такого взаимодействия являются установление целей, определение стратегий и мероприятий по их достижению. Рядовые менеджеры при выборе компании в первую очередь учитывают заработную плату, реальность получения бонусов и процентов

от продаж, предпочитают работать в знакомых районах, а вот известность рынков, им, преимущественно безразлична. Важна для них компенсация расходов на автомобиль (заправка, амортизация) или предоставление служебной машины. Примечательно, что “продажники” этой категории готовы на снижение оплаты в случае получения имиджевой строчки в резюме, позволяющей через какое-то время найти более престижную или высокооплачиваемую работу. Для успешной реализации своей деятельности менеджеру необходимо знать номенклатуру товаров каждой торговой точки выделенного ему сектора, уметь рекламировать предлагаемую продукцию и, в случае согласия магазином на продажу оной, подготовить и заключить договор, в соответствии, с которым фирма будет поставлять товар, оплачивать его. При профессиональном отборе существуют следующие требования: знание основ менеджмента, мерчендайзинга, коммуникабельность. Большое внимание уделяется внешности. Большой акцент ставится на личные организаторские таланты, переговорные навыки способность оперативно решать возникающие проблемы. При найме подробно обсуждаются сложные клиенты, нетривиальные ситуации. [80]. Цель деятельности: преобразующая потребностную сферу потенциальных покупателей, так как торговому представителю необходимо организовать продажу товара.

Задачи: Основная задача – продвижение товара своей фирмы на рынке, увеличение объемов продаж. Для этого необходимо 1. охват большего количества торговых точек; 2. увеличение ассортимента продукции (сначала сроков, затем других товаров) в местах продаж с целью вытеснения конкурентов;

Действия: реклама продукции, предоставление прайслистов, заключение договоров на поставку, сбор заявок, мерчендайзинг, отслеживание проплаты договоров, отчет о количестве заявок, слежение за выполнением заявки.

Орудия и средства труда: внутренние, функциональные (речь, деловое поведение, интеллектуальные средства, среди которых знание основ менеджмента, мерчендайзинга, законодательства, экономики). Перечень конкретных навыков, умений, знаний, необходимых для выполнения работы: умение правильно вести переговоры, убеждать, знание основ менеджмента, мерчендайзинга, законодательства, экономики. Степень проблемности трудовых ситуаций: высокая, так как часто встречаются новые, сложные ситуации, требующие творческой активности и нестандартного подхода. Социально-психологические параметры: низкая степень коллективности процесса (индивидуальный труд); степень самостоятельности в организации работы – организатор как собственной деятельности, так и деятельности других людей; особенности трудового взаимодействия; многочисленные контакты, тип партнера – сотрудники, меняющийся круг партнерства.

Факторы, вызывающие психическую напряженность – большое количество контактов.

Структура деятельности

- 1) Коммуникативная сторона – предполагает установление контакта с клиентом, предоставление ему всей необходимой информации о товарах, об условиях договора.
- 2) Конструктивная сторона – понимание структуры маркетинговых исследований, изучение потребителей, планирование продукции, ее продвижение на рынок, заключение договоров, мерчендайзинг.
- 3) Удостоверительная сторона – составление отчетов о количестве заявок, оформление заявок, работа с прайслистами, договорами.
- 4) Организационная сторона – планирование собственной деятельности в течение рабочего дня, недели, слежение за выполнением условий договора обеими сторонами: своевременная поставка товара в торговые точки и оплата его.

Наибольший удельный вес имеют коммуникативная и организационная стороны.

Психограмма. Коммуникативная подструктура. Профессиональная деятельность в значительной своей части протекает в условиях общения, которое нередко составляет основное содержание его деятельности, становится особым видом труда – профессиональным общением, при этом его следует рассматривать не только как собственно обмен информацией (коммуникативная сторона), но и как процесс взаимодействия (интерактивная сторона), восприятия людьми друг друга (перцептивная сторона). Способность устанавливать межличностные контакты с различными участниками общения, коммуникативная компетентность являются качествами, в значительной мере влияющими на эффективность труда торговых представителей, одним из важнейших факторов их профессиональной пригодности.

Коммуникативная компетентность предполагает следующие качества личности: способность устанавливать эмоциональные контакты с различными участниками общения; доброжелательное, вежливое отношение к людям; свободное, гибкое владение вербальными и невербальными средствами общения; умение в конфликтных ситуациях проводить адекватную стратегию коммуникативного поведения, менять, в зависимости от обстоятельств, стиль общения; устойчивость к стрессу, высокий уровень самоконтроля над эмоциями и поведением; способность к сотрудничеству, достижению компромиссов, соглашений; владение искусством налаживания деловых контактов, умением убеждать, обосновывать и доказывать свою точку зрения; адекватную самооценку; грамотную, четкую, логичную речь.

Качествами, существенно затрудняющими коммуникативные процессы, снижающими их результативность, являются: замкнутость, повышенная сосредоточенность на своих проблемах, переживаниях (интровертированность), легкоранимое самолюбие, повышенная

обидчивость, конфликтность, агрессивность, эмоциональная неустойчивость, импульсивность, низкий порог устойчивости к стрессу, слабое владение вербальными и невербальными средствами общения.

Конструктивная подструктура. Эта сторона деятельности предполагает наличие у менеджера: гибкого, творческого мышления, сообразительности; хорошего воображения, интуиции, способности к абстрагированию; рефлексии; развитый интеллект, широкий кругозор, эрудиция; аналитический склад ума, прогностические способности, умение выделять главное; активность, подвижность психических познавательных процессов; развитых адаптивных свойств нервной системы (сила, уравновешенность, подвижность, лабильность, пластичность нервных процессов), позволяющих на должном уровне сохранять работоспособность в состоянии утомления, в критических, фрустрирующих ситуациях.

Напротив, изкая умственная работоспособность, неразвитое воображение, слабая память, быстрая истощаемость нервных процессов — качества, несовместимые с эффективностью профессионального труда, и они оцениваются как прогностически неблагоприятные.

Удостоверительная подструктура. Эта сторона требует наличие следующих качеств: аккуратность; развитая письменная речь. Качествами, затрудняющими удостоверительную деятельность, являются небрежность, плохо развитая письменная речь.

Организационная подструктура. Значительный удельный вес в деятельности занимают организационные вопросы, от правильного разрешения которых во многом зависит эффективность его труда в целом. Эта характерная черта деятельности выражается, как правило, в двух аспектах: организация собственной работы в течении рабочего дня, недели; организация совместной работы собственного предприятия с другими фирмами.

Организаторские способности позволяют менеджеру оказывать управляющее воздействие на различных субъектов, с которыми ему

приходится вступать в диалог в процессе профессионального общения. Поэтому менеджер должен иметь следующие качества: активность, находчивость, инициативность, распорядительность; смелость, решительность, настойчивость, целеустремленность; самостоятельность; чувство ответственности за свои действия и поступки; организованность, собранность, аккуратность в работе.

Качествами, существенно снижающими организационные возможности менеджера, эффективность его воздействия на других лиц, являются: психопатические свойства характера, повышенная агрессивность, несбалансированность процессов торможения и возбуждения, эмоциональная неустойчивость, пассивность, безответственность, повышенная мнительность, тревожность, сниженный интеллект, завышенная самооценка, пренебрежительное отношение к людям. [12, 37]

Помимо всего вышеперечисленного, в структуре личности возможно должны присутствовать следующие компоненты, значительно влияющие на успешность его профессиональной деятельности.

Самооценка, отражающая уверенность человека в своих профессиональных и личных силах, его самоуважение и адекватность происходящему, уровень притязаний. Высокий - указывает на стремление человека много достичь в жизни, подняться по социальной или профессиональной лестнице, завоевать свое место под солнцем. В этом случае он готов рисковать и браться за трудные задачи. Но реальных результатов он достигнет только в том случае, если ему есть на что опереться. Локус контроля. Это показатель ответственности человека. Люди с внешним локусом контроля ищут объяснение всего происходящего в стечении обстоятельств и поступках других людей. Мотивация к успеху, которая позволяет правильно оценивать свои возможности, проявить большую настойчивость в достижении поставленной цели. Направленность на дело, которая пробуждает и мобилизует скрытые силы человека,

содействует формированию у него соответствующих способностей, профессионально-значимых особенностей мышления, воли, эмоций, характера. Такой работник окажется способным властвовать собой в любых сложных ситуациях. Профессиональное творчество - это процесс создания передового опыта на основе инновационных нововведений, преобразований. Стрессоустойчивость, характеризующая некоторую совокупность личностных качеств, позволяющих работнику переносить значительные интеллектуальные, волевые и эмоциональные нагрузки (перегрузки), обусловленные особенностями профессиональной деятельности, без особых вредных последствий для деятельности, окружающих и своего здоровья .

1.2. Цели в деятельности менеджера

В организации всегда должны решать несколько проблем, и прежде всего необходимо ответить на ряд вопросов; - как разработать иерархию целей ? Как следует сформулировать цели, чтобы обеспечить контроль их достижения? Какие временные границы следует устанавливать для целей различных уровней? Как привести их в соответствие с общим ритмом планирования и контроля организации?

Каждому руководителю филиалов следовало заняться выработкой целей для своей группы, отдела, отделения - независимо от того, введена ли общая система целевого планирования во всей фирме. Каждому руководителю следует заняться выработкой целей для своей группы, отдела, отделения - независимо от того, введена ли общая система целевого планирования во всей фирме (11). Для этого цель должна удовлетворять трем условиям. Она должна быть фиксирована во времени, однозначна по содержанию: 1. Фиксация во времени означает, что цель должна быть достигнута к четко определенному сроку. Цель без временных ограничений может рассматриваться просто как лозунг. При этом не будет реального

стимула к достижению цели. 2. По содержанию цель должна быть сформулирована ясно, не оставляя места для разночтении. Тем самым с самого же начала исключается возможность жонглирования понятиями при интерпретации цели. Например, о целях заведующего отделом маркетинга, который должен создать у потребителей благоприятный образ фирмы. Если с самого же начала не определить, что понимается под образом фирмы и какие аспекты должны быть учтены, успех фирмы может оказаться под угрозой. 3. Нужно приложить все усилия к тому, чтобы выразить цель количественно. Только так можно будет точно определить, достигнута ли цель к намеченному сроку. Собственно успех не так зависит от формулирования конкретной цели, как от правильного определения стратегии. Стратегией может быть, например, открытие новых отделений в крупных городах или установление тесных связей с независимыми торговыми организациями или заключение договоров с местными поставщиками и т.д. Если выбранные стратегии не приводят к необходимым результатам, нередко приходится пересматривать цели. До этого следует попытаться заполнить так называемый "стратегический пробел". Для заполнения стратегического пробела, кроме знакомых стратегий, разрабатываются и применяются новые, наиболее подходящие для достижения поставленных целей. Всегда необходимо иметь в три раза больше количество стратегий, чем нужно на самом деле; только в этом случае можно быть уверенным, что цели будут достигнуты". Цель не является чем-то обособленным, а должна рассматриваться в комплексе с соответствующими стратегиями, т.е. требует создания системы "цель—стратегии". Для этого требуется, гибкость, активность и творческий подход. Невольно возникает мысль и стратегическом планировании. Этот термин используется как синоним планирования деятельности всей фирмы и ясно указывает, на что следует обратить особое внимание. Чтобы достичь большей точности при формулировании целей/стратегий/, следует подробнее

описать все предпосылки. При этом можно выделить внешние и внутренние предпосылки. Под внешними подразумевается развитие окружающей пространства потребляющего продукцию и поставляющую сырье. Внутренние факторы можно представить в виде каталога сильных/слабых сторон данной организации. Очень важно точно определить на какую внутреннюю базу можно опираться при планировании работ. Руководитель отдела кадров, желающий создать внутрифирменную службу повышения квалификации, должен уяснить себе, насколько это осуществимо с наличными людскими ресурсами имеет ли он подходящий персонал? Может быть, следует перспективный отбор и подготовку персонала? Внутренние предпосылки будут влиять на выбор целей и стратегий. Таким образом, комплексам "цели-стратегии" должны соответствовать определенные предположения, прогнозы по поводу возможного развития окружающей среды, а также относительно сильных и слабых сторон самой фирмы.

1.2. Цель и организация ее выполнения в структуре деятельности менеджера

Цели и стратегии сформулированы, но это еще ничего не говорит о том, что нужно сделать конкретно. Теперь на повестке дня - оперативная работа. Стратегия указывает путь, но не дает никаких указаний по поводу того, как следует работать. Признание необходимости мероприятия еще не обеспечивает его проведения. Многие вновь введенные стратегические планы терпят неудачу именно по этой причине. Слишком много внимания уделяется систематизации, логике, и слишком мало - обдумыванию трудностей, сопровождающих процесс осуществления мероприятий.

Контроль достижения цели чаще всего бывает довольно слабым. На очереди все новые и новые задачи, и мы забываем выяснить, почему прежние цели не были достигнуты, ограничиваемся только наказанием

виновного. Если же цель достигнута, вопрос "почему" вообще никогда не возникает.

Процесс планирования обязательно должен включать процесс контроля(147). Таким образом, речь идет о том, чтобы не просто ставить цели, но на основе контроля определять, что мешает или что способствует их достижению. Это гораздо легче сделать, если цели, стратегии и мероприятия были с самого же начала четко взаимосвязаны. Теперь можно будет исходить из степени достижения цели и проверять, насколько верными были предположения относительно внешних условий и внутренних сильных и слабых сторон. Если здесь имеют место отклонения, их следует включить в рассмотрение при оценке стратегий. Далее следует оценить качество стратегий почему та или иная стратегия оправдала /или не оправдала/ себя? Под конец надо рассмотреть соответствующие мероприятия. Целесообразно соблюдать именно такой порядок, т.к. при этом постоянно помнят об общей концепции, не погрязают в мелочах, выискивая причины неудач отдельных мероприятий. С другой стороны, возможность научиться чему-нибудь и набраться опыта гораздо больше при оценке окружающей среды, чем при проверке выполнения мероприятия. Успешность выполнения последних зависит скорее от последовательности и неуклонности соблюдения инструкций.

Даже если проводится анализ отклонений, нередко допускаются грубые ошибки: осуществляют подгонку, причем именно там, где требуется меньше всего изменений - в целях. Это вполне понятно; гораздо приятнее изменять цели, чем возиться с разработкой новых стратегий и связанных с ними мероприятий. Такое поведение указывает на поверхностность анализа отклонений. В противном случае должно было стать ясным, что то или иное мероприятие не было доведено до конца или осуществлялось спустя рукава, или, что еще серьезнее, были выбраны неверные стратегии. Анализ отклонений проводится сверху - вниз где показателями являются

достижение целей, действенность стратегий и осуществление мероприятий. Корректировка проводится снизу вверх мероприятия, стратегии и только в конце, если это неизбежно, изменение целей. Цель, для которой нельзя определить качественные показатели, помогающие установить, достигнута ли цель, плохо сформулирована и легко приводит к недоразумениям. поэтому при формулировании целей обратите внимание на следующие аспекты: содержание, количественное выражение и время; это делает цель верифицируемой; если должны быть согласованы с исполнителями, а не вводиться декретом; более того следует разработать стратегии и мероприятия, ведущие к цели и объединить их в комплексы "цель-стратегии-мероприятия (14) экстраполяции на основе прошлого недостаточно. Нужно искать новые пути, постараться заполнить стратегические пробелы. Для этого необходимы фантазия и стремление к сотрудничеству; достижение целей зависит от последовательного осуществления мероприятий, т.е. от того, что когда и кем должно быть сделано. Основное внимание надо обратить на обеспечение тесного сотрудничества между менеджерами, ответственными за осуществление отдельных мероприятий. Трудность состоит, конечно, в том, что для подавляющего большинства работников предприятия выпуск продукции вовсе не является главной жизненной целью. Цель рабочих, как правило,- просто заработать себе на жизнь наиболее легким и удобным способом из тех, которые им доступны. Работники более высокого уровня - наладчики, инженеры, управленцы - могут стремиться к карьере, к повышению профессиональной квалификации, к упрочению своего положения на предприятии. Существует и ряд второстепенных, но также весьма важных индивидуальных целей - добиться уважения товарищей по цеху или коллег по работе, создать для себя благоприятную психологическую обстановку, облегчить общение и т.п. Поскольку в современном индустриальном обществе большинство людей не может добиться осуществления этих целей в одиночку, они согласны - на

определенных условия". - отдавать часть своего времени и усилий ради достижения общих целей организации. Вокруг этих условий всегда строится очень сложная игра отношений между работниками — отношений скрытого и явного торга за более выгодные условия. Каждый менеджер, каждая группа вырабатывает в этой игре определенную стратегию. Менеджер, прежде всего автономный агент, способный к рациональному расчету, манипулирующий средой путем социальных и психологических приемов и методов, которые он применяет и изобретает, в зависимости от обстоятельств и действий своих партнеров. "Иррациональное поведение", "дисфункции", наблюдаемые в бюрократических организациях, рациональны с точки зрения стратегии актера, вынужденного действовать в рамках конкретного организационного контекста(229). В каждом иерархическом слое, иногда в каждой группе в рамках организации причины наблюдаемой стратегии поведения будут разными. Нерациональность стратегий с точки зрения прокламируемых целей организации и жесткое следование этим стратегиям означают лишь то, что носители стратегий не видят альтернативных стратегий, которые давали бы им больший выигрыш, одновременно способствуя достижению целей, поставленных перед организацией. Всякий член организации владеет некоторым экспертным знанием и умением, которым и пользуется для улучшения своего положения. Индивиды и группы, способные, в силу "особых отношений" с релевантными факторами среды, Контролировать, хотя бы отчасти, эту зону неопределенности, играть роль посредников, всегда будут обладать некоторой дискреционной властью(186). Но власть вытекает не только из "объективных" проблем, связанных со спецификой технологии и связей со средой. Организация порождает власть просто в силу наличия коммуникационных систем, управляющих потоками информации между ее подразделениями и сотрудниками. Чтобы успешно выполнять свои функции, сотрудник нуждается в информации от других сотрудников, с других постов. И если, по

каким-либо причинам, он не может обойтись без этой информации, эти последние, просто благодаря месту, занимаемому ими в данной сети коммуникаций, будут обладать властью над этим человеком, ибо способ передачи ими информации (задержка, фильтрация, приукрашивание, просто передача всей массы информации без обработки) глубоко влияет на его способность к действию. С такой ситуацией он может справиться только тогда, когда сам владеет информацией, от которой зависит аналогичная способность партнеров. Вокруг владения и передачи релевантной информации развиваются процессы, характерные для всяких, отношений власти; негласные переговоры, скрытый торг, шантаж и контр шантаж. Вокруг зон неопределенности разыгрываются параллельные отношения власти, а с ними - зависимость и конфликты. Индивиды или группы, контролирующие постоянные источники неопределенности в системе, где поведение остальных можно предсказать заранее, владеют властью над теми, чье положение затрагивается данной неопределенностью. Их стратегическая ситуация будет тем выгоднее, а вытекающая из нее власть — тем больше, чем число источников неопределенности меньше. Именно в бюрократии, где все определено мелко и строго, параллельные отношения власти приобретают наибольшую важность. Этот парадокс подтверждается множеством примеров, когда менеджеры играют решающую роль в решении важнейших дел просто в силу своей ситуативной стратегической позиции в жестко регламентированной структуре. Всеохватывающие безличные правила, касающиеся функции и карьеры, не терпящие исключений, дают функционеру независимость и безопасность. Ничто не отдано произволу и индивидуальной инициативе. Вследствие этого глава иерархии теряет власть над людьми. Его роль сходит к контролю над применением правил. Но и подчиненные также теряют способность оказывать давление на начальство и возможность для сделок с ним. Правила защищают каждого члена организации от давления начальства и от давления подчиненных. Но эта

защита приводит к изоляции, и последствия ее двойственны; с одной стороны, он лишен ;; инициативы и полностью подчиняется правилами, налагаемым извне; с другой - он полностью свободен от всякой связующей личной зависимости (143,147).

Например, о целях заведующего отделом маркетинга, который должен создать у потребителей благоприятный образ фирмы. Если с самого же начала не определить, что понимается под образом фирмы и какие аспекты должны быть учтены /например, серьезность или приветливость сотрудников службы сервиса/, успех фирмы может оказаться под угрозой. Нужно приложить все усилия к тому, чтобы выразить цель количественно. Только так можно будет точно определить, достигнута ли цель к намеченному сроку.

1.3 Теории мотивации и их возможности в современных условиях

1.3.1. Мотивы и их роль в профессиональной деятельности

Большое значение имеет исследование мотивов профессиональной деятельности. Проблема мотивов и мотивации поведения и деятельности является одной из наиболее значимых в психологии. Этой проблеме посвящено множество работ как отечественных, так и зарубежных авторов: В.Г. Асеев, В.К. Вилюнас, А.Г. Здравомыслов, К. Замфир, В.И. Ковалев, А.Н. Леонтьев, Е.П. Ильин, Дж. Аткинсон, А. Маслоу, В. Врум, Д. МакКлелланд, Х. Хекхаузен, Э. Лоулер, Ф. Герцберг и др. Изучение мотивов профессиональной деятельности играет одну из главных ролей в понимании сути процессов, начиная от выбора профессии и заканчивая успешностью в выбранной специальности и удовлетворенностью работой.

Мотив всегда отвечает на вопрос, что человек хочет получить, чего достигнуть, к чему он стремиться. При этом он всегда остается «достоянием» субъекта и не проявляется вовне напрямую, только опосредованно. Отсюда

возникают сложности в исследовании мотивов поведения и деятельности человека. Большая часть методов, направленных на изучение мотивов, носит характер самоотчетов испытуемых. Изучение мотивов – задача сложная и сопряженная с постоянным возникновением феноменов, искажающих реальную картину, например, феномена социальной желательности. Поэтому большое значение имеет степень объективности получаемых в ходе исследования мотивов данных – насколько выявленная исследователем картина соответствует действительному положению дел. С этой точки зрения, логичным представляется подкреплять данные самоотчетов испытуемых объективными показателями. Если мотив отвечает на вопрос «что?», т.е. что человек хочет получить, чего достигнуть, то анализируя способы, которыми он достигает своей цели, изменения, происходящие в его поведении и деятельности, и реакции на изменяющиеся условия деятельности, можно сделать вывод о тех мотивах, которые лежат в основе его активности. Поэтому истинные мотивы можно определить, дополняя и уточняя данные испытуемых, получаемые в ходе психодиагностического обследования с помощью опросников, результатами анализа изменений в деятельности и поведении субъекта, например, в ситуации профессионального взаимодействия. Мотивы могут соответствовать, а могут и не соответствовать содержанию той деятельности, которую выполняет субъект, т.е. быть адекватными или неадекватными ей (87,88). Каждому из возможных вариантов будет присущ определенный, отличный от другого варианта способ исполнения и регулирования субъектом своей профессиональной деятельности. Выявив различия в особенностях организации и осуществления деятельности, можно дифференцировать каждый из возможных вариантов адекватности–неадекватности мотивов профессиональной деятельности.

Несмотря на большое количество работ, посвященных исследованиям как мотивации вообще, так и мотивов в частности, единая

трактовка понятия «мотив» отсутствует. Исторически более ранней является трактовка мотива как одного конкретного психологического феномена. В качестве таких феноменов предлагались, например, потребность, цель, предмет удовлетворения потребности, побуждение и др. Но данный подход освещал только отдельные аспекты причинности поведения и деятельности человека и не давал возможности построить целостную картину, поэтому для современной психологии характерно рассмотрение мотива как сложного системного образования. В отечественной психологии мотив понимается как осознанное побуждение, отражающее готовность человека к действию или поступку (В. Г. Асеев, В. И. Ковалев, С. Л. Рубинштейн и др.); как внутренние детерминанты деятельности (Р. С. Вайсман, В. К. Вилюнас, А. Н. Леонтьев, В. И. Ковалев и др.); как потребность (Л. И. Божович, К. К. Платонов, С. Л. Рубинштейн); как предмет или "опредмеченная потребность" (В. А. Иванников, А. Н. Леонтьев и др.); как личностные диспозиции - устойчивые свойства личности (М. Ш. Магомед-Эминов, В. С. Мерлин, К. К. Платонов, В. А. Ядов); как сложное интегральное психологическое образование (Е. П. Ильин). Большинство из нас встаёт рано утром, идёт работать и вообще ведёт себя довольно предсказуемо - для тех, кто нас знает. Мы реагируем на то, что нас окружает, общаемся с людьми и не задумываемся, почему нам хочется усердно работать, посещать определённые занятия и наслаждаться определёнными видами отдыха. А ведь всё это чем-то мотивировано. Ни одна система управления не станет эффективно функционировать, если не будет разработана эффективная модель мотивации, так как мотивация побуждает конкретного индивида и коллектив в целом к достижению личных и коллективных (организационных) целей. Под мотивацией понимают силы, существующие внутри или вне человека, которые возбуждают в нём энтузиазм и упорство выполнения определённых действий. Мотивация работников влияет на их производительность, и часть работы менеджера как раз и заключается в том,

чтобы направить мотивацию на достижение организационных целей (139). Изучение мотивации позволяет понять, что заставляет людей работать, что влияет на выбор ими способа действия и почему они придерживаются его в течении времени. Эволюция различных подходов в изучении мотивации показала как положительные, так и отрицательные аспекты их применения, и это естественный процесс, так как в теории и практике управления не существует универсальной модели мотивационной деятельности., которая отвечала бы разнообразным требованиям. Существующие модели мотивации весьма различны по своей направленности и эффективности. Результаты изучения моделей мотивации не позволяют с психологической точки зрения четко определить, что же побуждает человека к труду. Изучение поведения человека в процессе труда дает только некоторое общее объяснение мотивации, что позволяют разрабатывать прагматические модели мотивации работника на конкретном рабочем месте. Американские исследователи М. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури определяют мотивацию как «процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и целей организации».(139, 128, 145,197) Работник мотивирован — следовательно, он заинтересован, создана ситуация, при которой, решая общие цели предприятия, он тем самым удовлетворяет свои личные потребности, сознательно выбирая тот или иной тип поведения. В самом общем виде мотивация человека к деятельности понимается как совокупность движущих сил, побуждающих человека к осуществлению определенных действий. Эти силы находятся вне и внутри человека и заставляют его осознанно или же не осознанно совершать некоторые поступки. При этом связь между отдельными силами и действиями человека опосредована очень сложной системой взаимодействий, в результате чего различные люди могут совершенно по-разному реагировать на одинаковые воздействия со стороны одинаковых сил. Более того, поведение человека, осуществляемые им действия в свою очередь также могут влиять на его

реакцию, на воздействия, в результате чего может меняться как степень влияния воздействия, так и направленность поведения, вызываемая этим воздействием. Мотивация труда является важнейшим фактором результативности работы. Мотивация составляет основу трудового потенциала работника, который в свою очередь состоит из психофизиологического потенциала, т.е. способности и склонности человека, состояния его здоровья, работоспособности, выносливости, типа нервной системы, и личностного потенциала, т.е. мотивационного(86). Внешне субъект управления может воздействовать на работника либо принуждая его силой, либо предоставляя какие-то блага. В связи с этим в психологии различают мотивацию двух видов: положительную и отрицательную.

1.3.2. Современные теории мотивов

В своей классической работе «Теория Человеческой Мотивации» Абрахам Маслоу (139) в общих чертах наметил целостную теорию мотивации. В иерархии потребностей Маслоу выделил пять уровней. . Физиологические потребности. Потребность в безопасности. Потребность в любви. Потребность в уважении. Потребность в самовыражении.

Базируясь на идеях Маслоу была разработана двухфакторная теория мотивации Герцберга(144). Двухфакторная теория Герцберга пролила новый свет на содержание трудовой мотивации. До ее появления менеджеры концентрировали свое внимание, в основном, на гигиенических факторах. При столкновении с моральными проблемами типичным решением было повышение оплаты труда, увеличение дополнительных льгот и улучшение условий труда. Содержательные теории трудовой мотивации Герцберга и в особенности Маслоу получили развитие в работах Клейтона Альдерфера. Клейтон Альдерфер разработал теорию ERG, сформулировал модель категорий потребностей. Так же как Маслоу и Герцберг, он выделяет три группы основных потребностей: существования, в связях и росте. В отличие

от Маслоу и Герцберга он не утверждает, что потребности более высокого уровня становятся мотивирующим фактором только после удовлетворения потребностей более низкого уровня или что лишение чего-либо является единственным способом активизации потребности. Обобщая результаты исследований процессов мышления и реакции людей в различных ситуациях, Дэвид Мак Клелланд и его коллеги разработали модель мотивации, которая ставит основной акцент на потребности высших уровней и объединяет их в три категории: присоединения, власти и достижения. Особо следует остановиться на мотивационной теории ожидания Врума. Согласно теории ожиданий не только потребность является необходимым условием мотивации человека для достижения цели, но и выбранный тип поведения. В теории ожидания подчеркивается необходимость в преобладании повышения качества труда и уверенности в том, что это будет отмечено руководителем, что позволяет ему реально удовлетворить свою потребность.

1.4. Эмоций – понятие, функции, и роль в деятельности

П.К. Анохин, определяя эмоцию, пишет: «Эмоции – физиологические состояния организма, имеющие ярко выраженную субъективную окраску и охватывающие все виды чувствований и переживаний человека – от глубоко травмирующих страданий до высоких форм радости и социального жизнеощущения» [13].

С. Л. Рубинштейн в понимании сущности эмоций исходил из того, что в отличие от восприятия, которое отражает содержание объекта, эмоции выражают состояние субъекта и его отношение к объекту [174].

Многими авторами эмоции связываются именно с переживаниями. Л.С. Выготский пишет об эмоциях: «Эмоции – одна из важнейших сторон психических процессов, характеризующая переживание человеком действительности. Эмоции представляют интегральное выражение

изменённого тонуса нервно – психической деятельности, отражающееся на всех сторонах психики и организма человека» [60].

Физиологические процессы, лежащие в основе эмоций, отличаются большой сложностью. Как и все психические процессы, эмоции имеют рефлекторную природу и возникают под воздействием каких-либо раздражителей. Эмоции могут появиться также и в результате внутренних раздражений, возникающих в организме [1]. По мнению В. Джеймса, придерживающегося периферической теории эмоций, каждая эмоция имеет свой отличительный физиологический рисунок. Эмоция – это осознание происходящих в организме физиологических изменений. Достаточно намеренно начать демонстрировать нужную эмоцию, как она заменит нежелательную. Аналогичную позицию занял датский ученый Г. Ланге. В связи с этим теория получила двойное название. По данным Р. Зайонца, повторение звуков «и» и «а», артикуляционные характеристики которых схожи с теми, что задействованы в естественной улыбке, приводят к переживанию приподнятого настроения. Интересно, что задолго до появления периферической концепции эмоций данный прием, помогающий «властвовать собою», получил широкое распространение в странах Азии.

Одной из версий периферических теорий эмоций является теория мимической обратной связи П. Экмана, Р. Левинсона и В. Фризена (88,89). Она концентрируется не на физиологических изменениях, продуцируемых симпатической вегетативной нервной системой, а на изменениях лицевых мышц. Согласно этому взгляду, автоматическое изменение конфигурации лицевых мышц, развивающееся как реакция на воздействие стимула, приводит к осознанию эмоционального состояния, соответствующего этой конфигурации и, как следствие, к возникновению эмоции. С. Шахтер и Дж. Сингер выдвинули когнитивную теорию эмоций. Приверженцы этой теории предположили, что эмоции есть следствие познавательной интерпретации многозначной физиологической активации. Важное отличие этой теории от

теории Джеймса – Ланге заключается в том, что связь «физиологическое изменение – осознание эмоции» носит вариативный характер. Оpozнание эмоции зависит от контекста ситуации, в которой произошло то или иное телесное изменение. Данная модель получила название «двухфакторной», так как предполагала необходимость и физиологических изменений, и осознанной интерпретации как двух взаимодействующих факторов в развитии эмоционального состояния.

В 1990-х гг. появились уровневые теории эмоций, например работы М. Джонсон, К. Малтхауи, М. Пауэра и Т. Далглейша, которые по – своему преломили проблематику эмоций через популярные в последнее время модели уровней переработки информации. Модели уровней переработки информации предполагают, что психика человека обрабатывает информацию, «проводя» ее через ряд последовательных стадий, каждая из которых обладает своими специфическими характеристиками(77,170). Постулируется, что эмоциональная реакция развивается только при переработке информации на высшем уровне самоотнесения, который отражает смысл того или иного явления для субъекта.

Так же широко известна десятикомпонентная теория К. Изарда. Он, как один из наиболее авторитетных исследователей эмоций, предложил перечень из десяти фундаментальных эмоций: интерес – возбуждение, удовольствие – радость; горе – страдание и т.д. Использование двух слов для обозначения большинства фундаментальных эмоций объясняется стремлением показать полюса интенсивности той или иной эмоции [86].

Отмечается, что уже Ч. Дарвин говорил о биологической целесообразности эмоций. По некоторым данным человек является самым эмоциональным среди представителей животного мира. Таким образом, логично предположить, что богатство эмоционального мира человека, значительно превосходящее элементарные эмоциональные реакции животных, оказывается полезным для выживания и развития человечества. С

точки зрения влияния на деятельность человека эмоции делятся на стенические и астенические. Стенические эмоции стимулируют деятельность, увеличивают энергию и напряжение сил человека, побуждают его к поступкам, высказываниям. Под влиянием таких эмоций индивиду становится трудно промолчать, остаться бездействующим, проявляется готовность «горы свернуть». Для нашего исследования, несомненно, важным в изучении эмоций человека является наличие связи между эмоциями и собственно деятельностью и мотивами ее осуществления, так по А.Н. Леонтьеву [128,129], эмоции выступают как внутренний язык, как система сигналов, посредством которой субъект узнает о потребностной значимости происходящего. Особенность эмоций состоит в том, что они непосредственно отражают отношения между мотивами и реализацией отвечающей этим мотивам деятельности. С.Л. Рубинштейн пишет, что эмоции являются субъективной формой существования мотивации (потребностей): «Выступая в качестве проявления потребности - в качестве конкретной психической формы ее существования, эмоция выражает активную сторону потребности... Возникая... в деятельности индивида, эмоции или потребности, переживаемые в виде эмоций, являются вместе с тем побуждениями к деятельности» [174, с.460]. Г.Х. Шингаров так же пишет: «...Эмоции можно рассматривать в качестве конкретной психологической формы существования потребностей» [211, с.220]. В.К. Виллонас [50] доказывает близость понятий «мотивация» и «эмоции» и чуть ли не отождествляет их. Вслед за С.Л. Рубинштейном, он определяет эмоции как субъективную форму существования мотивации. Отождествление эмоциональных и мотивационных феноменов имеет место у Г.М. Бреслава [Бреслав, Г.М. Эмоциональные процессы. - Рига: Прогресс, 1984. - 43 с.], когда он пишет об «эмоциональной децентрации», понимая под ней способность представить желания другого человека.

. Близка к этому и позиция В.В. Бойко, который считает, что «эмоции - это генетические программы поведения, обладающие энергетическими свойствами - способностью воспроизведения, трансформации, динамикой, интенсивностью, побуждающим влиянием» [34., с. 33].

В целом отношение к деятельности у человека складывается из эмоционального и мотивационного компонента. Мотивация и эмоции характеризуют различные аспекты одного и того же процесса. Мотивация стимулирует определённые виды поведения, главным образом те, которые позволяют добиваться определённых целей. Эмоции относятся к субъективным переживаниям, связанным с процессом и результатом достижения цели. Эмоциональный компонент деятельности, по нашему мнению, заключается в удовлетворённости деятельностью. Если удовлетворение - эмоциональное состояние, возникающее вследствие реализации мотива, вследствие достижения цели [2, 47, 134], то удовлетворённость, по мнению большинства психологов, - это отношение к выполняемой деятельности, образу жизни [41, 76, 77, 117].

Идя вслед за классиками деятельностного подхода и опираясь на их определение эмоций, которые они понимают как отражение результата деятельности к ее мотиву, можно предположить следующее: в зависимости от знака эмоций (положительный или отрицательный) с каким человек описывает свою работу, он может быть удовлетворен или неудовлетворен ею]. Мотив удовлетворенности трудом, по нашему мнению, является одним из базовых условий полноценного существования человека.

Таблица 1

Основные источники мотивов удовлетворённости трудом

Основные источники мотивов удовлетворённости трудом	Влияние на мотив удовлетворённости трудом
Содержание работы:	

- Работа как возможность самореализации	- Перспективная, сложная работа требующая от работника высокой самоотдачи и дающая возможность полной реализации своих способностей и возможностей, повышает уровень удовлетворённости
- Требования, которые работник предъявляет к работнику	- Интересная и ответственная работа повышает уровень удовлетворённости, а скучная и однообразная работа вызывает неудовлетворённость
- В какой мере работа даёт возможность достижения результатов (степень законченности рабочих заданий)	- Возможность достижения конечного результата, переживания успеха повышает степень удовлетворённости работника
- Физические условия работы	- Чем лучше условия работы (освещённость, шум, вибрация, запыленность, температура и т.п.), тем выше удовлетворённость
Характеристики работника	
- Образование	- Как правило, чем выше образовательный уровень, тем выше удовлетворённость трудом, что может быть связано с возможностью выполнения более интересной и ответственной и содержательной работы
- Уровень самоуважения	- Высокое самоуважение способствует удовлетворённости
- Способности	- Работа, соответствующая

	способностям работника, приносит большее удовлетворение
Социальное окружение:	
- Руководители	- Удовлетворённость выше, если работник имеет высокий уровень взаимопонимания со своим руководителем и доверяет ему
- Коллеги	- Удовлетворённость тем выше, чем выше уровень сотрудничества, больше возможностей для получения помощи и поддержки со стороны коллег
- Подчинённые	- Удовлетворённость подчинёнными тем выше, чем больше они соответствуют требованиям и ожиданиям руководителя
Система управления:	- Удовлетворённость тем выше, чем в большей степени система управления и организация труда помогают работникам достигать рабочие и личные цели
	- Уровень удовлетворённости снижается при нечёткости, неопределённости или размытости должностных требований и обязанностей
Система стимулирования труда:	
- Зарплата и премии	- Своевременная и увязанная

	рабочими результатами системы поощрения повышает уровень удовлетворённости работников
- Льготы	- Льготы, как правило, не оказывают сильного влияния на удовлетворённость работой
- Возможности обучения и развития	- Чем выше возможности обучения и развития работников, тем выше уровень их удовлетворённости
Оргкультура:	- Открытость, ориентация на работника, поощрение участия работников в решении проблем организации, традиции, подчёркивающие единство интересов организации и работников, повышение удовлетворённости персонала
	- Формальная культура снижает степень удовлетворённости работников
- Коммуникационная система	- Удовлетворённость повышается при прямых открытых коммуникациях, осведомлённость работников о положении дел и перспективах развития компании, информированность по важнейшим производственным и социальным проблемам
- Престижность работы организации	- Чем лучше имидж компании в глазах потребителей, партнёров и общественности, тем выше

	удовлетворённость персонала работ организации
--	--

Рассмотрим подробнее удовлетворенность содержанием работы, которая занимает центральное место. Интерес к процессу деятельности может быть важным мотивирующим фактором. Совокупность особенностей деятельности, побуждающих человека к ее выполнению, в психологии называют процессуально - содержательной (или интринсивной) мотивацией при этом человек достигает высоких результатов не потому, что ему обещано большое вознаграждение или осуществляется жесткий контроль его работы, а из-за того, что ему доставляет удовольствие сам процесс деятельности.

Изучая людей, которые получают удовольствие от своей работы, ученые выделили следующие показатели процессуально - содержательной мотивации [87, с.75]: ощущение полной включенности в деятельность; полная концентрация внимания, мыслей и чувств на деле; ощущение того, что четко знаешь, как следует действовать в тот или иной момент, четкое осознание целей; отсутствие боязни возможных ошибок и неудач; потеря обычного чувства осознания себя и своего окружения, как будто «растворение» в своем деле. Выполняя соответствующую этим требованиям работу, человек испытывает приятные чувства, которые побуждают его работать хорошо. Такое включение в работу из-за положительных ощущений от качественного выполнения своих обязанностей, а не под влиянием внешних факторов американские ученые называют внутренней мотивацией. (88)

А.П. Егоршин [80], проанализировав различные научные концепции, выделяет три методических подхода к оценке эффективности персонала.

Сторонники первого подхода (назовём его экономическим) рассматривают персонал предприятия в качестве коллективного субъекта

труда (совокупного работника), непосредственно воздействующим на производство. Поэтому конечные результаты производства должны служить критериальными показателями эффективности персонала. В качестве таких показателей принимаются значения результатов работы предприятия на конкретный период времени: прибыль предприятия, себестоимость продукции и т.д. Сторонники второго подхода к оценке эффективности работы персонала (назовём его производственно – технологическим) рассматривают каждого работника только как рабочую силу. Отсюда следует, что критериальные показатели должны отражать среднюю результативность, качество и сложность труда каждого работника. Здесь работник выступает как пассивный исполнитель. В качестве показателей эффективности работы персонала выделяются: производительность труда (выработка на одного работника), темпы роста производительности труда, процент выполнения норм выработки, потери рабочего времени и т.д. Сторонники третьего подхода (назовём его социальным) рассматривают персонал как некоторый размытый социум. Предполагается, что эффективность работы персонала в значительной степени определяется организацией его работы, мотивацией труда, социально – психологическим климатом в коллективе, то есть больше зависит от форм и методов работы с персоналом. В качестве критериальных показателей эффективности работы персонала предлагаются такие показатели: текучесть кадров, уровень квалификации персонала, уровень трудовой и исполнительской дисциплины, социально – психологический климат в коллективе и т.д. (80, с.653-654].

Профессия менеджеров является достаточно сложной в силу развитой необходимости координировать самого себя при исполнении широкого круга задач, к тому же профессия предполагает довольно высокий уровень ответственности за процесс принятия решения и наличие довольно высоких уровней развития всех познавательных процессов – памяти, внимания, мышления, восприятия. Общая структура ПВК включает в себя

большой перечень качеств как образовательного характера, включающего в себя набор различных знаний, навыков, так и ряд психологически необходимых в работе качеств. В рамках анализа роли эмоций в данной профессии необходимо отметить, что в силу факторов, вызывающих психическую напряжённость, накладывается определенный отпечаток на ПВК, в которые так или иначе вовлечены эмоции. Важными становятся такие качества как эмоциональная устойчивость, стрессоустойчивость и др. Отмечено, что основными характеристиками эмоционально - волевой сферы данной профессии является решительность и смелость, а так же сохранение активности и трудоспособности в условиях развивающегося утомления, следовательно важными становятся и ситуативные показатели (самочувствие, активность и настроение).

1.5. Теоретический анализ проблемы эмоционального выгорания в зарубежной и отечественной литературе

Профессиональная деятельность человека задает направление развития его личности. Каждая профессия формирует сходные интересы, установки, черты личности, манеру поведения и т.д. в этой связи можно говорить об идентификации личности с профессией, то есть о процессе адаптации личности к требованиям конкретной деятельности. Иногда приобретенные человеком особенности личности проявляются и в других жизненных условиях и ситуациях. Отрицательным проявлением этого процесса является так называемая профессиональная деформация личности, когда профессиональные привычки, стиль мышления и общения и другие особенности личности гипертрофируются и отражаются на взаимодействии с другими людьми. [98]

В наибольшей степени профессиональным деформациям подвержены профессии типа “человек – человек”, в группу которых входит и

рассматриваемая в данном исследовании деятельность менеджеров. Это вызвано, тем, что общение с другим человеком обязательно включает и его обратное воздействие на субъект данного труда. Характер, степень выраженности профессиональных деформаций зависят от характера, содержания деятельности, престижа профессии, стажа работы и индивидуально-психологических особенностей личности. [98]. Развитию профессиональных деформаций способствует эмоциональная напряженность профессионального труда. Часто повторяющиеся отрицательные эмоциональные состояния с ростом стажа работы снижают фрустрационную толерантность специалиста, что может привести к развитию профессиональных диструкций. Эмоциональная насыщенность профессиональной деятельности приводит к повышению раздражительности, перевозбуждению, тревожности, нервным срывам. Такое неустойчивое состояние психики получило название синдрома "выгорания". [157] С. Maslach определяет это понятие как "синдром физического и эмоционального истощения, включая развитие отрицательной самооценки, отрицательного отношения к работе и утрату понимания и сочувствия по отношению к клиентам". Выгорание представляет собой самостоятельный феномен, не сводимый к другим состояниям, встречающимся в профессиональной деятельности (стресс, утомление, депрессия). Соотношение между стрессом и выгоранием может быть рассмотрено с позиции временного фактора и успешности адаптации. Различие между стрессом и выгоранием кроется, прежде всего, в длительности этого процесса. Выгорание представляет собой длительный, растянутый во времени рабочий стресс. С точки зрения Г.Селье, стресс представляет собой адаптивный синдром, который мобилизует все стороны психики человека, выгорание же является срывом в адаптации. Другое отличие стресса и выгорания – степень их распространенности. В то время как стресс может испытывать каждый, выгорание является прерогативой людей, имеющих высокий уровень достижений. В отличие от

стресса, возникающего в бесчисленном множестве ситуаций, выгорание очень часто проявляется при работе с людьми. Стресс не обязательно может быть причиной выгорания. Люди способны прекрасно работать в стрессовых условиях, если считают, что их работа важна и значима. [178, с. 263]

Основное различие между выгоранием и утомлением в том, что в последнем случае человек может быстро восстановиться, а в первом – нет. Анализ субъективных ощущений людей, испытывающих синдром “выгорания”, показывает, что они хотя и чувствуют себя физически истощенными, но описывают это ощущение как существенно отличающееся от нормального физического утомления. Кроме того, утомление как результат физических упражнений может сопровождаться чувством успешности в достижении каких-то целей и с этой точки зрения является положительным опытом. Выгорание же связано с чувством неудачи и является негативным опытом.

Выгорание тесно коррелирует с депрессией и разочарованием в работе, и довольно трудно найти различия между этими явлениями. К тому же депрессия наиболее тесно коррелирует с эмоциональным истощением. Что касается связи между депрессией и другими составляющими психического выгорания, то она просматривается довольно слабо. Следовательно, понятия выгорания и депрессии перекрываются лишь частично. [178, с. 264] Наиболее ярко синдром “выгорания” проявляется в тех случаях, когда коммуникации отягощены эмоциональной насыщенностью или когнитивной сложностью. Вероятность появления проблемы “выгорания” увеличивается по мере возрастания частоты и продолжительности контактов разрушительной или раздражительной природы. Соответствующим образом “выгорание” соотносится с количеством и качеством контактов, которые профессионал имел со своими подчиненными, клиентами, подопечными и т. д. Следует отметить, что выгорание имеет и свои плюсы, так как позволяет человеку экономно и

дозировано расходовать энергетические ресурсы.

С. Маслач (1982) выделила в качестве ключевых признаков синдрома эмоционального сгорания: Индивидуальный предел, «потолок» возможностей нашего эмоционального Я противостоять истощению, противодействовать «сгоранию» самосохраняясь, С. Маслач (1982) исследовала проявление синдрома выгорания на профессиональных выборах социальных работников, медиков, затем учителей, воспитателей и т.д. Она пришла к выводу, что выгоранию больше подвержены лица с наиболее активным, добросовестным отношением к работе.

«Сгорание» связано с тем, что работа может быть: многочасовой, не оцениваемой должным образом, имеющей трудноизмеримое содержание, требующей исключительной продуктивности или соответствующей подготовки (тренировки), или с тем, что характер руководства со стороны вышестоящих не соответствует содержанию работы. Развитию «сгорания» также способствует неопределенность или недостаток ответственности.

«Синдром выгорания – пишет Н.В. Гришина [70, с. 145.] – берет свое начало в хроническом эмоциональном переутомлении, переживаемом человеком. Длительный стресс, связанный с хроническим воздействием негативных факторов («стресс жизни», по выражению Г. Селье), даже если их интенсивность невелика, воздействует значительно тяжелее, сильнее, чем однократные стрессоры». Н. В. Гришина определяет синдром профессионального выгорания, как ощущение утраты смысла деятельности. [70, с. 154.]

Среди факторов, вызывающих выгорание, особое внимание уделяется индивидуальным особенностям личности и социально-демографическим характеристикам, с одной стороны, и факторам рабочей среды, с другой. Среди социально-демографических характеристик наиболее тесную связь с выгоранием обнаруживает возраст. Что касается личностных особенностей, то высокий уровень выгорания тесно связан с

пассивными тактиками сопротивления, внешним «локусом контроля», низкой степенью личностной выносливости. Показано также наличие положительной связи между выгоранием и агрессивностью, тревожностью и отрицательной – с чувством групповой сплоченности. Среди факторов рабочей среды наиболее важными являются: степень самостоятельности и независимости сотрудника в выполнении своей работы, наличие социальной поддержки коллег и руководства, а также возможность участвовать в принятии решений, важных для организации.

Исследование ряда других профессиональных феноменов в профессиях несоциальной сферы подтверждает сказанное. В частности, описанное в литературе явление излетанности у летчиков определяется как потеря направленности пилота на выполнение своей профессиональной деятельности. Летчик теряет интерес к своему делу, у него проявляется полетобоязнь, страх неуверенности в своих силах, потеря ответственности за исход полета. В конечном итоге, у пилотов возникает желание поменять профессию, заниматься нелетной работой. Описание данного феномена во многом согласуется с описанием выгорания. Симптомы выгорания и излетанности одинаково проявляются в потере человеком удовлетворения от своей настоящей профессиональной деятельности, в снижении мотивации в профессиональной сфере, в эмоциональном, психическом и физическом истощении. Это предполагает рассмотрение излетанности как проявления выгорания в летной профессии [164, с. 262-265].

Наряду с выше перечисленными, существует взгляд на выгорание, как психологическую защиту. Прежде всего, необходимо отметить, что эмоциональное выгорание приобретает в жизнедеятельности человека. Этим «выгорание» отличается от различных форм эмоциональной ригидности, которая определяется органическими причинами – свойствами нервной системы, степенью подвижности эмоций, психосоматическими нарушениями. Ганс Селье, основоположник учения о стрессе, рассматривал

его как неспецифическую (то есть всеобщего действия) защитную реакцию организма в ответ на психотравмирующие факторы разного свойства. При эмоциональном выгорании налицо все три фазы стресса: 1) нервное (тревожное) напряжение – его создают хроническая психоэмоциональная атмосфера, дестабилизирующая обстановка, повышенная ответственность, трудность контингента; 2) резистенция, то есть сопротивление, – человек пытается более или менее успешно оградить себя от неприятных впечатлений; 3) истощение – оскудение психических ресурсов, снижение эмоционального тонуса, которое наступает вследствие того, что проявленное сопротивление оказалось неэффективным. Соответственно каждому этапу, возникают отдельные признаки, или симптомы, нарастающего эмоционального выгорания. Эмоциональное выгорание является формой профессиональной деформации личности. Прежде всего если деятельность связана с интенсивным общением, точнее, с целенаправленным восприятием партнеров и воздействием на них. Профессионалу, работающему с людьми, приходится постоянно подкреплять эмоциями разные аспекты общения, дестабилизирующая организация деятельности, повышенная ответственность за исполняемые функции и операции, неблагоприятная психологическая атмосфера профессиональной деятельности, психологически трудный контингент, с которым имеет дело профессионал в сфере общения. Внутренние факторы, обуславливающие эмоциональное выгорание: склонность к эмоциональной ригидности, - интенсивная интериоризация (восприятие и переживание) обстоятельств профессиональной деятельности, слабая мотивация эмоциональной отдачи в профессиональной деятельности, - нравственные дефекты и дезориентация личности.

1.6. Описание исследуемой выборки и ее особенностей

Все процессы в организации: экономические, технологические,

социальные или психологические необходимо рассматривать в тесном взаимодействии. Фирма "Техинвестмаш" была создана по инициативе нескольких молодых предпринимателей в 1993 году, до апреля этого же года на фирме работало только 11 человек, которые занимались в основном оптовой торговлей и поиском лиц нуждающихся в инвестициях и помощи в соответствующем оформлении необходимых документов. Развитие системы розничной сети началось в 1996 году. В настоящее время в организации работают около 500 человек. Фирма занимается разнообразной деятельностью. Это и оптовая торговля медицинской аппаратурой, оптовые поставки и посредничество по направлению металлопроката и строительных материалов, оптовая и розничная торговля промышленными товарами, развита сеть аптечного бизнеса, которая снабжает населения ряда городов медикаментами. Работает Сервисный центр, который занимается обслуживанием компьютерной сети фирмы, снабжает другие предприятия новейшей компьютерной техникой, оказывает услуги по изготовлению бланочной продукции и многое другое. Фирма принимает большие масштабы и в 2001 году был проведен пересмотр структуры организации, создана Управляющая компания "Техинвестмаш". Основную часть занимает подотчетная фирма ООО ЧОРП "Универсалторг", в которых работают 300 человек. Розничная торговля осуществляется в 14 магазинах в которых работают 195 менеджеров по продажам, 17 менеджеров по рекламе, 7 по персоналу, 6-бухгалтера, 2 юриста, экспедиторы 17 человек и др. Теоретически, любая организация может достичь самых высоких целей, любых прибылей при наличии одного условия, если у нее есть специалисты, способные решать поставленные задачи.

Для процветания организации необходимо постоянное внимание к решению трех ключевых задач: - выбрать сферу деятельности, подобрать необходимых специалистов, организовать их работу с максимальной результативностью. Для решения этих задач кадровой службе необходимо

привлекать и другие подразделения организации. Можно так же выделить соответственно четыре принципиальные динамические линии в любой организации, четыре области изменения, которые могут принципиально повлиять как на само выживание организации, так и на возможности, темпы и успешность реализации ее миссии это: изменение состава группы лидеров, отношений внутри нее, целей, потребностей и мотивов лидеров, изменение, происходящие в группе персонала, их потребностей, мотивов, отношений, структуры, нововведения, изменения в среде, изменение рынка, социально-экономической и политической ситуации. Как и стратегия развития организации в целом, стратегия управления персоналом должна разрабатываться с учетом внутренних ресурсов, традиций организации и возможностей, предоставляемых внешней средой. Разработка стратегии управления персоналом начинается с сопоставления организационных компетенций, необходимых для реализации стратегии развития, и фактического состояния человеческих ресурсов организации. Исходя из этого и возникла идея создания службы управления персоналом на фирме Универсалторг. Она была создана только в 1998 году, так как необходимо было решить проблему притока новых кадров, новых идей для дальнейшего наращивания темпов работы организации в новых условиях и новых требований рынка. Эффективность функционирования любой системы управления организацией определяется ее вкладом в достижение организационных целей. Это тем более справедливо в отношении управления человеческими ресурсами, пронизывающего все аспекты деятельности организации и влияющего на эффективность других систем управления. Если система продаж работает недостаточно результативно – это отражение неэффективного управления персоналом, поскольку в отделе продаж работают не те люди, они недостаточно мотивированы, профессионально подготовлены и т.д. Итак, для того чтобы успешно развиваться организация должна управлять процессом подбора, обучением, оценкой,

вознаграждением, коммуникацией, то есть создать, использовать и совершенствовать особые методы, процедуры, программы организации этих процессов.

Возрастной континент очень разный от 20 лет до 55 лет. Так как возраст наших обследуемых менеджеров от 23 до 55 лет, то хотелось бы, исходя, из жизненного опыта описать возрастные особенности следующих категорий: - от 20-26 лет, - 27 - 35 лет, - 35 и выше. Первая категория составляет 10 % от числа менеджеров, вторая категория составляет 50 %, третья 40 %.

Центральным психологическим процессом развития самосознания в периоде профессионального становления является формирование личной идентичности - чувства индивидуальной самоидентификации. К «зрелой идентичности» молодые менеджеры приходят в возрасте 20-26 лет. Представление, что идентичность, формируется прежде всего, в сфере профессиональной ориентации, отражает традиционно мужскую точку зрения.

За время работы с менеджерами, имеющими среднее специальное образование выявилась их недостаточная их подготовленность, хотя срок обучения был осуществлен по трехгодичной программе и дополнен трехмесячным целевым обучением по специальной программе по запросу фирмы. Среди 20-23летних наблюдается инертность и пассивность, она связана с незаинтересованностью в своей профессии, а лишь необходимостью хоть куда-то устроиться, в фирмах они в основном делают черновую менеджерскую работу непосредственного отпуса товара. Наряду с этим наблюдается повышенная агрессивность, вспыльчивость, неадекватная реакция на клиента, наставника, поверхностное отношение к своим обязанностям. Происходит более длительная адаптация и овладение профессией на месте, чем этого хотелось бы. Так как содержание деятельности обязывает брать на этот уровень работы только тех, кто

получил торговое образование, то выбор как бы зачастую ограничен выпускниками торговых техникумов так как выпускников соответствующих вузов в регионах просто нет. Из-за этого увеличивается текучесть кадров, в следствии, частных нарушений молодыми менеджерами правил торговли, возникновению конфликтов и т.п.

Хотя политика руководства фирмы направлена на привлечение именно молодых кадров, тем не менее, принимая на работу 19, 20 летних приходится длительно вести каждую кандидатуру, всесторонне повышая ее профессиональный и личностный потенциал. Это и тренинги продаж, личные собеседования, профессиональное сопровождение руководителей филиалов, повышение профессиональных знаний.

Возраст 20-35 лет на фирме представлен более широко, т.к. в этот возраст характеризуется устойчивостью психической деятельности человека, обретением целостности и зрелости. Под зрелостью личности понимают осознание своего места среди людей, самоидентификация, принятие социальных норм, ответственность за собственные поступки. Основной в зрелом возрасте является профессиональная деятельность. В ранней взрослости большинство мужчин и женщин энергичны, сильны и выносливы, как никогда. Физическая сила, функционирование органов, скорость реакции, двигательные навыки и другие физические возможности человека достигают своего максимума в промежутке между 27-30 годами.

Идет рост когнитивных способностей. Некоторые навыки достигают своего пика в конце юности, например выполнение заданий на скорость, механическая память, другие способности, особенно способность суждения и рассуждения, продолжают развиваться на протяжении всей жизни, развивается терпимость по отношению к множеству соперничающих точек зрения и затем самостоятельность выбранной позиции и ответственность. Развивается диалектическое мышление - интеграция идеального и реального. Практический, обычный мир служит

диалектической коррекцией искусственности абстрактного, формально - операционального мышления. Взрослые люди становятся действительно автономными и обретают справляться с противоречиями и неопределенностями своего жизненного опыта. Развита самостоятельность принятия решений. В ранней взрослости мы используем свой интеллект и физические способности, что бы сделать карьеру и избрать стиль жизни.

Когда проводился опрос, чем важна для человека работа, некоторые сообщают об особенностях своей работы и специальных способностях, которыми они обладают для ее выполнения. Это внутренние факторы работы. Другие выделяют внешние факторы - это вознаграждения в виде заработной платы, статуса, комфорта на рабочем месте, удобные часы работы, для нашей организации очень часто указывается место жительства, поближе к дому, т.к. основная часть работников ходит на работу пешком, некоторых устраивает имидж организации, ее достаточная стабильность.

Те, кто называет внутренние факторы, более склонны к вовлеченности в работу и отдаче. Большую роль играют дружеские, благоприятные отношения в коллективе. На примере можно привести два филиала нашей фирмы. И что интересно здесь присутствуют взаимоподдержка, стабильная обстановка, практически нет текучести кадров. Возраст менеджеров в этих филиалах 35-55 лет. И они меньше всего создают проблем. Товарооборот и дисциплина в этих филиалах на высоком уровне. Ответственность работников тоже высока. Нареканий со стороны клиентов и руководства почти отсутствуют. Обычно мы о них говорим, что это люди старой закалки. Очень часто от других руководителей филиалов поступают заявки на менеджеров именно этого возраста, т.к. они работают без спадов, проблемы с детьми и семьями решены, высокая дисциплина, вежливое обслуживание, спокойная обстановка в офисах, они же участвуют в подготовке, стажировке подрастающей смены, выступая в роли учителей - наставников. Но здесь возникает конфликт между запросами руководителей

фелиалов и запросами руководителей фирмы. Выход находят в смешении коллектива, по возрасту.

ГЛАВА 2 ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНО ВАЖНЫЕ КАЧЕСТВА В СТРУКТУРЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЕНЕДЖЕРА

2.1. Экспертная оценка профессионально важных качеств менеджера успешными менеджерами

Деятельность менеджера может быть разделена на три большие группы исходя из предметности труда а) товаропотоки в этом случае содержанием деятельности является их наполнения и регулирование в соответствии с потребностью рынка, б) люди-основное внимание уделяется созданию рабочих мест и организации совместной деятельности значительной группы работников, в) комплексное рассмотрение товарных услуг и организации совместной деятельности людей, г) услуги, досуг - их организация, финансирование производителя и организация потребителя.

В каждом случае психологические требования к менеджеру будут отличаться.

Деятельность каждой группы менеджеров характеризует необходимость выбора оптимального решения из совокупности предложений или возможностей с наибольшей выгодой для своей фирмы, организации. Следует особо подчеркнуть, что не существует универсальных технологий на все случаи жизни в постоянном неизменяемом состоянии по времени

Более подробно остановимся менеджерах решающих комплексные задачи, связанные как с товарооборотом, так и организацией совместной деятельности работников. Они как бы действуют в смешанных системах и являются элементами многих систем и его взаимосвязи различны по параметрам времени и пространства с одной стороны, а с другой коммуникации с теми кто ему дает задание, кого он организует и наконец с

кем сотрудничает в процессе своей деятельности на основе экономических или деловых контактов.

С позиции психологии любой человек осуществляя свою профессиональную деятельность может выступать в успешной и неуспешной ипостасях. Системы накладывают на предпринимателя-менеджера ряд требований носящих деловой и психологический характер. Для выявления этих профессионально важных качеств успешным(группа А) и неуспешным (группа В) предпринимателям-менеджерам был предложен вопросник с перечнем качеств важных с позиции ауто, суб, метаорганизации, при этом давалось задание разнести по этим уровням. При этом допускалось отнесение одного качества ко всем уровням. Далее уже внутри каждого уровня следовало выделенные качества проранжировать с позиции важности для деятельности, первый столбец, степени наличия у респондента второй столбец и наконец в третьем столбце по работе над ним. В таблице 2 приведены качества, которые нами были оставлены поскольку их выбрало более 80% опрошенных. За каждым качеством в скобках указаны группы оргструктур для которых они важны.

Профессионально важные качества	Важность деятельности		Важности для себя		По степени раб над ним	
	А	В	А	В	А	В
1.Чувство долга (2,3)	4	2	15	20	20	20
2.Творческие способности (2,3)	2	14	2	16	9	16
3.Умение альтернативные (2,3)	4	15	19	18	10	18
4.Воля (1,2,3)	18	9	17	9	17	8

5.Эмоциональная устойчивость (1,2,3)	3	1	5	1	6	1
6.Приспособляемость (1,2)	20	10	20	7	19	7
7.Работоспособность (1,2)	10	2	9	2	5	3
8.Толерантность(1,2)	13	12	11	8	12	9
9. Память (1,2)	12	3	13	3	8	4
10. Юмор (1,2)	5	17	3	7	7	15
11.Абстрактное мышление (2,3)	14	15	16	17	16	17
12. Переключе внимания (2)	6	19	14	19	15	19
13. Самоорганиза (1,2)	15	16	8	14	13	13
14.Стремление получ знания (2,3)	1	13	1	13	1	14
15.Общительность (1)	15	6	12	5	11	2
16. Умение стр отношения (1,2,3)	17	8	7	6	14	10
17. Общая культура (1)	9	11	4	10	3	6
18. Здоровье (1,2)	7	4	6	4	2	5
19.Интуиция (1,2,3)	8	6	10	12	4	11
20. Расчетливость (1)	19	7	18	10	18	12

К первой группе (А) были отнесены успешные менеджеры, ко второй (В) неуспешные. Как видно из таблицы успешные работают над тем, чего у них

не хватает, и значимо для работы не успешные над тем что им кажется важным. Таким образом можно сделать вывод а том, что у неуспешных наблюдается неверная субъективная модель деятельности и как следствие низкие результаты обусловленные неверной психической регуляцией.

2.2 Специфика работы на фирме «Техинвестмаш»

Описание профессиональной деятельности менеджеров (сотрудников отделов рекламы, продаж и бухгалтерии)

1. Сотрудники отдела рекламы.

Общая характеристика.

Необходимо заметить, что в данном отделе присутствует разделение на 3 группы: переводчики, программисты и собственно сотрудники, занимающиеся рекламой. Объединяет их знание ПК, а также знания в общих областях рекламы, т. е. будь-то программист, или переводчик, сотрудник знает «общую» работу отдела и, если возникнет необходимость в передаче конкретной информации, все будет сделано. Отдел занимается разного рода рекламой: рекламой технологий, реагентов каждого отдела, рекламой деятельности предприятия, в общем, организацией различных выставок, конференций, симпозиума (например, как в этом году). Т.е. несмотря на свою специализацию, работа сотрудников непосредственно связана с рекламой, например, одни – придумали текст рекламы, переводчики перевели ее, а программисты сделали ее компьютерную версию, например на диске, сайте. Объединяющим сотрудников фактором является большое количество контактов с людьми, так как звонят люди из других организаций, приходят коллеги из других отделов и т.д.

Описание профессиональной деятельности.

1. Цель труда – изыскательская, так как создается продукт, как правило, новый, но и встречается и преобразующая, когда старую информацию по рекламе обновляют.

2. Орудия и средства труда – внешние, а именно автоматическое оборудование (компьютерная техника), и внутренние – речь, поведение.

3. Степень проблемности трудовых ситуаций – средняя, ближе к высокой, так как очень часто приходится выполнять работу, которую раньше не делал.

4. Социально-психологические параметры:

- степень коллективности труда представляет собой сочетание низкой и высокой в зависимости от ситуации;

- степень самостоятельности в организации работы меняется, в зависимости от ситуации, от исполнителя до организатора собственной деятельности;

- особенности трудового взаимодействия (контактов):

а) по количеству контактов – многочисленные;

б) по типу партнеров – сотрудники, посетители, клиенты;

в) по степени постоянства круга партнеров – постоянные и меняющиеся,

в зависимости от ситуации.

5. Эмоционально-волевые параметры:

- характер ответственности – повышенный, так как представляешь все предприятие; также материальный, если испортишь оборудование, материалы, и моральная – за плохое, некачественное выполнение своей работы;

- работа в помещении;

- факторы, вызывающие психическую напряженность:

многочисленные контакты с людьми.

2. Сотрудники бухгалтерии.

Общая характеристика.

Сотрудники выполняют работу по различным участкам бухгалтерского учета. Фиксируют состав и источники хозяйственных средств, их движение. Ведут учет основных средств, товарно-материальных ценностей, затрат на производство, реализацию продукции, результатов финансово-хозяйственной деятельности, расчеты с поставщиками и заказчиками и т.п. Осуществляют

прием, контроль первичной документации по соответствующим участкам учета, обрабатывают ее в ручную или с помощью ЭВМ. Составляют отчетные калькуляции себестоимости продукции (работ, услуг), производят начисление и перечисление платежей в государственный бюджет, взносов в фонды социального и пенсионного страхования, заработной платы сотрудников, налогов и т.д. Отвечают за соблюдение штатной, финансовой и кассовой дисциплины, смет организационно-хозяйственных и других расходов, сохранность бухгалтерской документации, оформления и сдачи их в установленном порядке в архив.

Схема профессиональной деятельности.

1. Цель труда – преобразующая, так как наблюдается не только контроль за уже существующими данными, но оказывается влияние на заключение новых сделок, соответственно получают новые данные.

2. Орудия и средства труда – наблюдается сочетание внешних (ЭВМ) и внутренних – интеллектуальные способности, речь (очень важно найти «общий язык» с сотрудниками, начальством, партнерами)

3. Степень проблемности трудовых ситуаций – высокая, так как, несмотря на «строгий инструктаж» работы, происходит постоянная смена нормативов, директив, влияющих на выполнение работы (Выполненный баланс за один период в следующем периоде может составляться по другим нормативам, из-за введения изменений в бухгалтерском учете).

4. Социально-психологические параметры:

- степень коллективности труда высокая;
- степень самостоятельности в организации работы – колеблется от исполнителя до организатора собственной деятельности;

- особенности трудового взаимодействия:

- а) по количеству контактов – многочисленные;

- б) по типу партнера – наблюдается сочетание сотрудников, посетителей, клиентов (из других фирм);

в) по степени постоянства круга партнеров – присутствуют как постоянные, в лице коллег, так и меняющиеся – партнеры из других фирм (могут меняться, например, по причине банкротства предприятия).

5. Эмоционально-волевые параметры:

а) характер ответственности – меняется в зависимости от должности бухгалтера, если рядовой, то средняя, если главный – высокая, т.к. на предприятие несут ответственность генеральный директор и главный бухгалтер;

б) работа в помещении, либо отдельный кабинет, либо одна комната на нескольких человек (2-4);

в) факторы, вызывающие психическую напряженность:

- изменяющиеся нормативы, не позволяющие в некоторых аспектах упорядочить деятельность;

- многочисленные контакты с людьми;

- ответственность.

Как видно из приведенных выше схем описания профессий, все группы испытуемых по своей профессиональной деятельности отличаются друг от друга, несмотря на встречаемость некоторых типов:

- рекламы – человек – знак- человек,

- бухгалтерии – человек – знак.

- менеджеры по продажам человек- человек

Однако объединяет их фактор, связанный с межличностными отношениями – контакты с людьми, который оказывает влияние на состояние их психического напряжения, а в дальнейшем повлиять на работу отдела в целом. Таким образом, группы испытуемых относятся к разным специальностям, но к одной группе профессией – ЧЕЛОВЕК – ЗНАК, что позволяет сделать сравнительный анализ данных групп. Любая организация представляет собой открытую систему, элементами которой являются люди. В связи с этим организация подчиняется, как законам человеческой группы, создавая собственную культуру, реализуя поставленные цели, мотивируя своих членов и

позволяя им удовлетворять свои потребности и интересы, так и законам больших социально-экономических систем: рынка, государства, культуры, страны. Жизнь организации, то есть ее способность находится во взаимодействии со средой, осуществляя базовую функцию и производя некую продукцию, то есть обеспечивая выход в соответствии с нормативными требованиями, зависит в каждый момент времени от адекватности внутреннего и внешнего процессов происходящих внутри организации, и во вне ее.

В каждый момент своей жизни, организация и ее лидеры, вынуждены иметь в виду, то что ее продукт должен быть востребован в обществе, должен быть кому-то нужен, в то же время необходимо держать в поле зрения то, что происходит внутри организации, задавая технологию работы, а значит и характер взаимодействия элементов ее составляющих. С другой стороны, организация – это объединение людей на основе общих целей и не всегда одинаковых интересов, и эти цели и интересы через культуру и отношения, так же задают характер взаимодействия. Организация способна функционировать только в том случае, когда взаимодействие между ее элементами позволяет реализовать технологию и одновременно оно адекватно целям и интересам своих членов. Только в этом случае, при таком балансировании организация может выжить в среде и не развалиться под воздействием внутренней динамики. Именно обеспечение такого баланса и является основной задачей менеджеров и одновременно центральным критерием оценки их труда.

Для решения этих задач кадровой службе необходимо привлекать и другие подразделения организации. Можно так же выделить соответственно четыре принципиальные динамические линии в любой организации, четыре области изменения, которые могут принципиально повлиять как на само выживание организации, так и на возможности, темпы и успешность реализации ее миссии это: изменение состава группы лидеров, отношений внутри нее, целей, потребностей и мотивов лидеров, изменение, происходящие в группе персонала, их потребностей, мотивов, отношений, структуры, нововведения, изменения в

среде, изменение рынка, социально-экономической и политической ситуации. Как и стратегия развития организации в целом, стратегия управления персоналом должна разрабатываться с учетом внутренних ресурсов, традиций организации и возможностей, предоставляемых внешней средой. Разработка стратегии управления персоналом начинается с сопоставления организационных компетенций, необходимых для реализации стратегии развития, и фактического состояния человеческих ресурсов организации. Исходя из этого и возникла идея создания службы управления персоналом на фирме Универсалторг. Она была создана только в 1998 году, так как необходимо было решить проблему притока новых кадров, новых идей для дальнейшего наращивания темпов работы организации в новых условиях и новых требований рынка.

Эффективность функционирования любой системы управления организацией определяется ее вкладом в достижение организационных целей. Это тем более справедливо в отношении управления человеческими ресурсами, пронизывающего все аспекты деятельности организации и влияющего на эффективность других систем управления. Если система продаж работает недостаточно результативно – это отражение неэффективного управления персоналом, поскольку в отделе продаж работают не те люди, они недостаточно мотивированы, профессионально подготовлены и т.д. Итак, для того чтобы успешно развиваться организация должна управлять процессом подбора, обучением, оценкой, вознаграждением, коммуникацией, то есть создать, использовать и совершенствовать особые методы, процедуры, программы организации этих процессов.

2. 3. Профессиональное выгорание организации

Для того чтобы отследить, какие факторы действуют на выполнение профессиональной деятельности и отношения с партнерами у менеджеров нашей организации. Для выявления этих факторов была применена методика Бойко В.В. "Синдром эмоционального выгорания". Термин "сгорание на

работе" первоначально использовался для обозначения состояния эмоционального истощения, сопровождаемое крайним цинизмом, которое развивается у тех, чья работа связана с частным общением с людьми. Сейчас он применяется, и для обозначения состояния тех, кто усердно работал и отдавал свои силы, стремясь к практически недостижимой цели - и, естественно, не добился успеха. Люди "сгоревшие" на работе, часто являются идеалистически настроенными, чрезвычайно компетентными работниками с высокой мотивацией, которые в конце концов, осознают, что они не в состоянии ничего изменить. "Сгорание" может так же наступить у работников, занимающих подчиненное и связанное с низким статусом положения, неспособных ответить на плохое обращение, от которого они страдают на работе. Общей причиной "сгорания" является недостаток вознаграждения в тех случаях, когда с работой первоначально связывались большие надежды. Работа становится бременем, которое в состоянии больше нести. Они могут скрывать эти чувства на людях, сдерживать эмоции, ведя себя холодно и отстранено. У них может наступить истощение физических сил, могут развиваться психосоматические болезни, они падают духом, начинают работать посредственно, прогуливать, иногда даже выпивать на рабочем месте.

2.4. Исследование мотивов сотрудников организации

Сотрудникам было предложено заполнить таблицу (каждому отдельную). Предполагалось, что у работника есть три варианта выполнения своей работы: 1) затрата больших усилий; 2) затрата умеренных усилий; 3) затрата малых усилий. Под результатами первого уровня понимались такие результаты выполнения работы как количество произведённого продукта, качество произведённого продукта, величина затраченного времени, объём

потерь времени и т.д. Под результатами второго уровня понимались «последствия» для человека, которые вытекают из результатов первого уровня (дополнительное денежное вознаграждение за хороший труд, продвижение по работе, позитивная или негативная реакция руководства и т.д.) Ожидание отражало представление человека о том, в какой степени результаты его труда зависят от его усилий и стараний. Оценка ожидания варьировалась в диапазоне от 0 до 1. Если человек считал, что исполнение и результаты (количество произведённого продукта, процент брака и т.д.) не зависят от его усилий, он должен был ставить «ожидание = 0». Если же, наоборот, он считал, что результат и исполнение полностью зависят от его усилий, то ожидание получало в качестве количественной оценки 1. Валентность отражала то, в какой степени для человека желателен каждый конкретный результат. Если результат высоко ценился человеком, то он получал положительную валентность, если же результат отрицался человеком, то он получал отрицательную валентность. И наконец, валентность результата равна нулю, если человек был безразличен к этому результату.

Валентность равна $0,1*3 + 0,7*2 + 0,1*5 + 0,1*2 = 2,4$

Мотивационная сила равна $0,1 * 1,2 + 0,2*2,0 + 0,7*2,4 = 2,2$

Анализ показал, что наибольшей мотивационной силой на тот период обладал вариант 3 (затрата малых усилий) - 2,2. Наименьшей мотивационной силой обладал вариант 1 (затрата больших усилий) -1,2. На практике это означало, что при выборе из двух альтернатив -работать целеустремлённо и с полной отдачей или работать так, что лишь бы не получить выговор от начальства, работники отдавали предпочтение второму, поскольку с учётом всех условий и особенностей их работы, он являлся для них наиболее привлекательным. Таким образом изучив основные и наиболее популярные теории мотивации руководством было принято решение провести следующие изменения на фирме, направленные на повышение заинтересованности

работников в труде. Согласно теории ожидания мотивация задаётся произведением величины ожидания результатов первого уровня на величину валентности результатов первого уровня. При этом валентность результатов первого уровня задаётся произведением величины валентности результатов второго уровня на ожидания отдельных результатов второго уровня.

1 вариант (затрата больших усилий) Валентность результатов первого уровня

Высокий результат

Валентность равна $0,1 \cdot 3 + 0,0 \cdot 2 + 0,1 \cdot 5 + 0,1 \cdot 2 = 1,0$ Средний результат

Валентность равна $0,1 \cdot 3 + 0,2 \cdot 2 + 0,1 \cdot 5 + 0,1 \cdot 2 = 1,4$ Низкий результат

Валентность равна $0,1 \cdot 3 + 0,6 \cdot 2 + 0,1 \cdot 5 + 0,1 \cdot 2 = 2,2$ Мотивационная сила равна $0,7 \cdot 1,0 + 0,2 \cdot 1,4 + 0,1 \cdot 2,2 = 1,2$

2 вариант (затрата умеренных усилий)

Валентность результатов первого уровня

Высокий результат

Валентность равна $0,1 \cdot 3 + 0,1 \cdot 2 + 0,1 \cdot 5 + 0,1 \cdot 2 = 1,2$

Средний результат

Валентность равна $0,1 \cdot 3 + 0,2 \cdot 2 + 0,1 \cdot 5 + 0,1 \cdot 2 = 1,4$

Низкий результат

Валентность равна $0,1 \cdot 3 + 0,6 \cdot 2 + 0,1 \cdot 5 + 0,1 \cdot 2 = 2,2$

Мотивационная сила равна $0,2 \cdot 1,2 + 0,6 \cdot 1,4 + 0,2 \cdot 2,2 = 1,52$

3 вариант (затрата малых усилий)

Валентность результатов первого уровня

Высокий результат

Валентность равна $0,1 \cdot 3 + 0,1 \cdot 2 + 0,1 \cdot 5 + 0,1 \cdot 2 = 1,2$

Средний результат

Валентность равна $0,1 \cdot 3 + 0,5 \cdot 2 + 0,1 \cdot 5 + 0,1 \cdot 2 = 2,0$

Применение данной системы позволяет:

- снизить стоимость и длительность подготовки производства новых изделий в 3-4 раза.
- ускорить реакцию на запросы покупателей (от эскиза модели до готового кроя не более 8 часов).
- увеличить экономию материалов на 1,5-3 %.

Рейтинг работника - это набор таких показателей как образовательный уровень, опыт работы, умение работника воплощать в конкретные дела свои знания и опыт, его место в структуре организации.

Была создана система позитивного подкрепления, направленная на стимулирование полезного для организации поведения. А именно: Работники, демонстрирующие наивысшую производительность и добивающиеся наилучших результатов, стали получать положительную оценку на собрании коллектива. Была введена премия за безопасность. Если работник в течение 6 месяцев не попадал в происшествия, приведшие к потере рабочего времени, не выходил на больничный, он получает премию в размере 700 руб. Раз в пол года стала проводиться лотерея, в которой разыгрываются призы между сотрудниками, проработавшими 6 месяцев без опозданий и прогулов. Также появилась премия из прибыли. 4% прибыли организации после уплаты налогов направляются в распределяемый между работниками премиальный фонд. Данный план подкрепления правильного поведения оказался крайне эффективным, резко уменьшилось количество опозданий на работу, а прогулов теперь не бывает вовсе. В результате всех этих нововведений проблему слабой мотивации в фирме удалось решить. Повторная количественная оценка мотивационной силы сотрудников, проведенная через шесть месяцев после внедрения современной системы мотивации, подтвердила, что теперь работники в большей степени смотивированы к высоко производительному труду, чем к затрате малых усилий.

1 вариант (затрата больших усилий) Валентность результатов первого уровня

Высокий результат

Валентность равна $0,8*3 + 0,0*2 + 0,8*5 + 0,1*2 = 6,6$ Средний результат

Валентность равна $0,4*3 + 0,2*2 + 0,2*5 + 0,1*2 = 2,8$ Низкий результат

Валентность равна $0,0*3 + 0,8*2 + 0,0*5 + 0,1*2 = 1,8$ Мотивационная сила равна $0,9*6,6 + 0,1*2,8 + 0,0*1,8 = 6,22$

2 вариант (затрата умеренных усилий)

Валентность результатов первого уровня

Высокий результат

Валентность равна $0,8*3 + 0,2*2 + 0,8*5 + 0,1*2 = 7$

Средний результат

Валентность равна $0,4*3 + 0,2*2 + 0,2*5 + 0,1*2 = 2,8$

Низкий результат

Валентность равна $0,0*3 + 0,3*2 + 0,0*5 + 0,1*2 = 0,8$

Мотивационная сила равна $0,05*7 + 0,9*2,8 + 0,05*0,8 = 2,91$

3 вариант (затрата малых усилий)

Валентность результатов первого уровня

Высокий результат

Валентность равна $0,8*3 + 0,4*2 + 0,4*5 + 0,1*2 = 5,4$

Средний результат

Валентность равна $0,4*3 + 0,4*2 + 0,4*5 + 0,1*2 = 4,2$

Низкий результат

Валентность равна $0,0*3 + 0,8*2 + 0,0*5 + 0,1*2 = 1,8$

Мотивационная сила равна $0,0*5,4 + 0,1*4,2 + 0,9*1,8 = 2,04$

Заинтересованность работников в высоких результатах своего труда положительно сказалась на финансовом состоянии организации. Прибыль предприятия увеличилась в два раза. 3) Затраты на производство снизились в целом на 3%. Значительно возросла доля прибыли от швейного производства в общей прибыли организации (это произошло за счёт выпуска новых видов

продукции, предложенных командой сотрудников, взявшей на себя функцию отдела маркетинга). Перевод работников на индивидуальную оплату труда по результату эффективен с точки зрения теории ожидания, согласно которой смотивированность человека на высокопроизводительный труд зависит от представления человека о том, насколько его старания и усилия определяют результат 2-го уровня (денежная премия). То есть, если человек считает, что результат его труда (денежное вознаграждение) сильно зависит от его стараний и усилий, он имеет большую мотивационную силу.

2.5. Методики исследования

Исследование проводилось с помощью опросного метода. Испытуемым предлагалось заполнить бланк ответов, который состоял из бланков для ответа шести методик, а именно:

1. «Опросник на «выгорание» МВИ

Цель. Определение уровня эмоционального выгорания. Авторами данной методики (опросника) являются американские психологи К. Маслач и С. Джексон. Она предназначена для измерения степени «выгорания» в профессиях типа «человек-человек». Данный вариант адаптирован Н. Е. Водопьяновой.

Описание методики. Эмоциональное выгорание состоит из трех субшкал: эмоционального истощения, деперсонализации и редукция личных достижений.

Опросник состоит из 22 утверждений о чувствах и переживаниях, связанных с работой.

Обработка и интерпретация результатов. В соответствии с ключом подсчитываются суммы баллов по трем субшкалам. Чем больше сумма баллов по каждой шкале в отдельности, тем больше у обследованного выражены различные

стороны «выгорания». О тяжести «выгорания» можно судить по сумме баллов всех шкал.

2. Методика «Личностная агрессивность и конфликтность»

Методика предназначена для выявления склонности субъекта к конфликтности и агрессивности как личностных характеристик.

Ответы на вопросы соответствуют 8 шкалам: «вспыльчивость», «наступательность», «обидчивость», «неуступчивость», «компромиссность», «мстительность», «нетерпимость к мнению других», «подозрительность».

Сумма баллов по шкале «наступательность (напористость)», «неуступчивость» дает суммарный показатель позитивной агрессивности субъекта.

Сумма баллов, набранная по шкалам «нетерпимость к мнению других», «мстительность», дает показатель негативной агрессивности субъекта.

Сумма баллов по шкалам «бескомпромиссность», «вспыльчивость», «обидчивость», «подозрительность» дает обобщенный показатель конфликтности.

3. Методика «Определение «трудоголика»

Методика (тест) направлена на выявление степени «трудоголизма», т.е. потребности в работе, становящейся манией.

Если опрашиваемый дал пять положительных ответов, то он уже поражен «работоголизмом». Положительные ответы на десять и более вопросов свидетельствуют, что человек стал жертвой «работоголизма».

4. Методика «Диагностика уровня эмоционального выгорания» В.В. Бойко

Методика дает подробную картину синдрома "эмоционального выгорания".

В соответствии с "ключом" осуществляются следующие подсчеты:

1) определяется сумма баллов отдельно для каждого из 12 симптомов "выгорания",

2) подсчитывается сумма показателей симптомов для каждой из 3-х фаз формирования "выгорания",

3) находится итоговый показатель синдрома "эмоционального выгорания" - сумма показателей всех 12-ти симптомов.

5. Методика изучения привлекательности работы.

Предназначена методика для изучения привлекательности труда, или удовлетворенности трудом.

В результате определяется степень субъективной привлекательности работы для человека: удовлетворенность или неудовлетворенность тем или иным аспектом работы.

6. Анализ структуры и качества рабочих отношений в организации.

Методика предназначена для объективизации представления о реальных и идеальных рабочих взаимоотношениях в организации.

В результате определяется рассогласование в оценках между реальными и «идеальными» рабочими взаимоотношениями, соотношение между средними показателями для реальных и «идеальных» рабочих взаимоотношений, характеризующее субъективное обеспечение качества и структуры рабочих взаимоотношений.

Экспертная оценка.

Для определения успешности испытуемых в профессиональной деятельности была проведена экспертная оценка. Группы испытуемых относятся к одному типу профессии «Человек-Знак», но разным специальностям, поэтому были две группы экспертов. Состав экспертной группы определялся знанием специфики работы испытуемых.

Группа 1

В качестве экспертов выступали: 3 заместителя генерального директора по науке, начальники подразделения, директора филиалов. Экспертам был предъявлен список качеств, наличие которых у испытуемых позволило бы

сделать вывод об их успешности в профессиональной деятельности. Эксперты не добавили изменений в данный список. Список следующих качеств:

- владение иностранным языком;
- владение знаниями в области менеджмента;
- владение ПК;
- коммуникабельность;
- знание корпоративной культуры;
- умение быстро принимать решения;
- умение вести переговоры;
- умение выстраивать презентации;
- умение задавать вопросы;
- умение предотвращать и сглаживать инциденты, способствующие возникновению конфликтной ситуации.

Группа 2.

В качестве экспертов выступали: заместитель генерального директора по экономике, заместитель генерального директора по производству, главный бухгалтер.

Экспертам также был предъявлен список качеств, наличие которых у испытуемых позволило бы сделать вывод об их успешности в профессиональной деятельности. Экспертами не было сделано изменений в данный список. Список следующих качеств:

- аналитичность мышления;
- системность мышления;
- гибкость мышления;
- распределение внимания;
- переключение внимания;
- умение организовывать деятельность в короткие промежутки времени;
- знание корпоративной культуры;
- коммуникабельность;

- умение вести переговоры;
- умение выстраивать отношения с сотрудниками НИИ.

На основе экспертной оценке первая группа была разделена на 2 выборки: первая состоит из 7 успешных сотрудников отдела рекламы, вторая – из 4 мало успешных сотрудников. Вторая группа была разделена также на 2 выборки: 3 выборка состоит из 6 сотрудников отдела бухгалтерии, являющихся успешными, по мнению экспертов, 4 выборка состоит из 5 мало успешных, по мнению экспертов, сотрудников бухгалтерии.

ОБРАБОТКА ДАННЫХ

Качественная обработка с использованием статистических методов.

Коэффициент линейной корреляции Пирсона.

Вычисление проводилось с помощью приложения Excel (статистические функции).

$$\text{При } n_1 = 7 \quad r_{xy} = \begin{cases} 0,75(p \leq 0,05) \\ 0,87(p \leq 0,01) \\ 0,95(p \leq 0,001) \end{cases}$$

$$\text{При } n_2 = 4 \quad r_{xy} = \begin{cases} 0,95(p \leq 0,05) \\ 0,99(p \leq 0,01) \\ 1,00(p \leq 0,001) \end{cases}$$

$$\text{При } n_3 = 6 \quad r_{xy} = \begin{cases} 0,81(p \leq 0,05) \\ 0,92(p \leq 0,01) \\ 0,97(p \leq 0,001) \end{cases}$$

$$\text{При } n_4 = 5 \quad r_{xy} = \begin{cases} 0,88(p \leq 0,05) \\ 0,96(p \leq 0,01) \\ 0,99(p \leq 0,001) \end{cases}$$

2.6 Анализ результатов эксперимента по выгоранию.

Главная цель психодиагностического обследования - получение максимально полной, достоверной и значимой с точки зрения принятия кадровых решений, информации о психологических особенностях и ресурсах человека. Так же немаловажно, еще и создание благоприятной атмосферы для успешного исследования. У испытуемого не должно быть страха, его необходимо заинтересовать в получении достоверных результатов, и при необходимости, исходя из дальнейших запросов провести с испытуемым личное собеседование, с последующей коррекцией.

В результате исследования выявлено, что фаза напряжения сформирована у 7.7% обследуемых и формируется у 35 % обследуемых. По фазе резистенции можно выявить следующее. Фаза уже сформировалась у 27% и у 50% находится в стадии формирования. По фазе истощения сформированности нет ни у одного менеджера, но в стадии формирования находится у 23 % обследуемых. Необходимо отметить, что у 15 % обследуемых выявлена сформированность по фазам напряжения и фазе резистенции. Можно сказать, что они уже вышли на уровень разрушения защитных механизмов и формирования психосоматических заболеваний. В стадии формирования по всем трем фазам находятся 35% обследуемых. В данном случае возможна профилактика и коррекция эмоционального состояния работников. Если проследить по отдельным симптомам, то симптом переживания психотравмирующих обстоятельств сформирован у 27% обследуемых и у 15 % находится в стадии формирования. Это говорит о том, что человек не может найти выход из сложившейся ситуации. Симптом неудовлетворенности собой сформирован у 4% и находится в стадии формирования у 4 % обследуемых. Симптом загнанности в клетку сформирован у 12 % и находится в стадии формирования у 23 %

обследуемых, что говорит о состоянии тупика, давлении обстоятельств, которые невозможно изменить. Симптом тревоги и депрессии сформирован у 23 % и находится в стадии формирования у 8 % обследуемых. Это является крайней точкой фазы напряжения, запускающим механизмом эмоционального напряжения. По симптомам фазы резистенции выраженность самая яркая. Один из симптомов неадекватного и избирательного эмоционального реагирования сформирован у 38 % обследуемых и находится в стадии формирования у 27 % обследуемых. Адекватное реагирование, в нашем случае, на покупателя и на свой коллектив является одним из факторов успешной торговли и завоевания постоянных клиентов.

На лицо картина несоответствия данной профессии по одному из важнейших качеств. И это несоответствие у 65 % обследованных.

Симптом эмоционально - нравственной дезориентации сформирован у 23 % и находится в стадии формирования у 23 % обследуемых. В данной ситуации продолжается углубление неадекватной реакции в отношениях с клиентами и коллективом, то есть самооправдание.

Симптом расширения сферы экономии эмоций сформирован у 35 % и находится в стадии формирования у 19% обследуемых. Человек перестает общаться со своим окружением и на работе и дома. Необходимо отметить, что коммуникативность и умение общаться с людьми являются одним из важных качеств, которое должно присутствовать у менеджеров.

Симптом редукции профессиональных обязанностей сформирован у 31 % и находится в стадии формирования у 46 % . Следовательно игнорируют выполнение своих обязанностей 77% обследуемых. В данном случае руководству фирмы необходимо проработать ситуации. Может быть недостаточно мотивированы работники, не соответствуют условия труда, нет эмоциональной заинтересованности у работников.

По симптомам фазы истощения можно констатировать следующее.

Симптом эмоционального дефицита сформирован у 4 % и находится в стадии формирования у 35 % обследуемых. Человек уже не может сочувствовать, переживать, появляется резкость, грубость, что недопустимо в работе менеджера.

Симптом эмоциональной отстраненности сформирован у 4% обследуемых и находится в стадии формирования у 46% обследуемых.

Симптом личной отстраненности сформирован у 4% обследуемых и у 23% находится в стадии формирования. Субъект общения воспринимается как неодушевленный предмет, проявляется выраженная агрессивность, что недопустимо для менеджера. Симптом психосоматических и психовегетативных нарушений наблюдается у 16% обследуемых и находится в стадии формирования 16%, это говорит о том, что защитные механизмы уже не срабатывают и требуется вмешательство медиков.

При обобщении данных и интерпритации результатов корреляционного анализа выявлены 22 связи все они являются обратными.

1--- 7 - усиливается осознание неустранимости психотравмирующих факторов профессиональной деятельности, вызывает пресыщение человеческими контактами и проявление эмоционального выгорания вне профессиональной деятельности.

1--- 11 - так же осознается неустранимость психотравмирующих факторов, вызывая агрессию.

3---4 - чем более выражено состояние интеллектуально- эмоционального тупика, тем более возрастает ситуативная и личностная тревожность, напряженность, связанная с неудовлетворенностью собой и работой.

3----11 - чем более выражено состояние интеллектуально- эмоционального тупика, тем более проявляется полная или частичная утрата интереса к работе.

3---7- чем более выражено состояние эмоционального тупика, тем более человек перестает общаться с сотрудниками, покупателями, семьей.

4---7- чем сильнее проявляется ситуативная и личностная тревожность, напряженность, связанная с неудовлетворенностью собой и работой, тем более сильно проявляется пресыщение человеческими контактами, проявление эмоционального выгорания вне работы.

4---11- чем сильнее проявляется ситуативная и личностная тревожность, тем более проявляется личностная отстраненность.

4---12- чем сильнее проявляется ситуативная, личностная тревожность, напряженность, связанная с неудовлетворенностью собой, тем чаще возникают симптомы физического и психического нездоровья.

5---9- чем чаще проявляется неадекватное, избирательное эмоциональное реагирование, отсутствие категоричности, тем более может развиваться ощущение, что не можешь сопереживать, отзываться на ситуации, появляется резкость, грубость, раздражительность, обида, реже появляются положительные эмоции.

7---11—чем чаще человек входит в состояние экономии эмоций, тем более проявляется личностная отстраненность, агрессивность.

7---12— если человек не проявляет эмоции, перестает общаться на работе, в семье, с друзьями, тем более могут развиваться психосоматические и психовегетативные нарушения.

Можно наблюдать общую картину по выраженности фаз напряжения, резистенции, истощения. В данном случае можно констатировать, что фаза напряжения выражена у 43% обследуемых, что говорит о большом проценте запускного механизма эмоционального выгорания. Если обратимся к выраженности фазы резистенции, то она присутствует у 77% обследуемых, что говорит об экономии эмоций, организм начинает вырабатывать защитную реакцию, возникает сопротивление нарастающему стрессу. Если вовремя не провести коррекционную работу могут развиваться психосоматические заболевания. По итогам обследования мы уже наблюдаем, что фаза истощения наблюдается у 23% обследуемых, что

является практически полным эмоциональным выгоранием, невозможностью организма справиться с ситуацией стресса.

Нами было проведено обследование по определению личностной тревожности среди менеджеров фирмы. Высокая тревожность выявлена только у троих обследуемых. Если проследить связь с результатами по методике эмоционального выгорания, то у этой категории сотрудников выражен симптом тревожности и депрессии. Исходя из результатов минимума, предназначенного для обследования личностных свойств персонала можно констатировать, что только у 4 человек нет превышения и заниженных показателей по шкалам. Тревожно-мнительный тип характера проявился у 24% обследуемых. Наблюдается боязливость, нерешительность. Паранояльность – склонность к формированию сверхценных идей, агрессивность, злопамятность наблюдалась у 7,7 % обследуемых. Психопатия, социальная дезадаптация, конфликтность и пренебрежение социальными нормами и ценностями, обидчивость, наблюдалась у 7,7% продавцов. Истерия, склонность к невротическим защитным реакциям с проявлением симптомов соматических заболеваний, избегание ответственности наблюдалось у 4% обследуемых. Превышение по шкале “Шизоидность”, которая предполагает людей способных воспринимать только абстрактные образы, сочетают в себе повышенную чувствительность с эмоциональной холодностью, наблюдалось у 4 % обследуемых. Гипомания, постоянно приподнятое настроение, независимо от ситуации, активность, деятельность наблюдалось у 4 % обследуемых. Превышение шкал наблюдается у 10 человек, что составляет 40 % обследуемых. Занижение по шкалам наблюдается у 16 человек, что составляет 60 % обследуемых.

Если обобщить данные по трем методикам, по которым мы проводили обследования, то можно сделать вывод о не совсем благополучной ситуации среди работников на фирме. У сотрудников наблюдаются отклонения в

эмоциональной и личностной сфере. Необходимость профилактической и коррекционной работы очевидна. Руководству фирмы необходимо продумать меры по дополнительной мотивации сотрудников, улучшению условий труда, повышению личностной заинтересованности сотрудников.

Далее представляется получить ответ о роли преобладающих стилей межличностных отношений у менеджеров, и сравнить результаты, полученные в по степени выгорания. Для этого мы воспользовались методикой Т. Лири.

Таблица 3

Результаты диагностики межличностных отношений

Тип отношений	1 группа	3 группа
властный-лидирующий	25	25
независимый-доминирующий	59,3	43,7
недоверчивый-скептический	10,5	31,3
зависимый-послушный	3,9	0
сотрудничающий-конвенциональный	1,3	0

В данной таблице представлены типы межличностных отношений представленные в первой (синдром сформировался) и третьей (синдром не сформировался)

Анализируя результаты диагностики, мы видим, что преобладающим типом межличностных отношений в первой (синдром сформировался) группе является независимый-доминирующий (59,3%). Преобладание данного типа отношений сочетается с такими особенностями, как: черты самодовольства, дистантность, эгоцентричность, завышенный

уровень притязаний, выраженное чувство соперничества, проявляющееся в стремлении занять обособленную позицию в группе. Стиль мышления нешаблонный, творческий. Мнение окружающих воспринимается критически, собственное мнение возводится в ранг догмы или достаточно категорично отстаивается. Эмоциям недостает тепла, поступкам – конформности. Низкая подчиняемость. Властный-лидирующий тип отношений в обеих группах представлен одинаково (25%). Этот тип отношений выявляет уверенность в себе, умение быть хорошим наставником и организатором, свойства руководителя.

Характеризуется оптимистичностью, быстротой реакций, высокой активностью, выраженной мотивацией достижений, легкостью и быстротой принятия решений.

Можно предположить, что это люди с поведением типа “А”. Люди, демонстрирующие этот тип поведения, предпочитают бурный темп жизни, преодоление трудностей, сильную потребность держать все под контролем, поэтому они более подвержены влиянию стрессовых факторов и, следовательно, выгоранию. Так как менеджеры, участвовавшие в исследовании это женщины, важно отметить, что у женщин связь между поведением типа “А” и показателями выгорания выражена сильнее, чем у мужчин (Орел, 2001г.)

В группе менеджеров с не сформировавшимся синдромом эмоционального выгорания преобладающим также является независимый-доминирующий тип межличностных отношений, и в процентном соотношении он выражен меньше чем в первой группе (43,7%), а также усилен таким типом отношений как недоверчивый-скептический (31,3%). Этот тип взаимоотношений проявляется такими личностными характеристиками как системное мышление, опирающееся на конкретный опыт, практичность, реалистичность, склонность к иронии, высокая конфликтность, которая может быть не столь явной и

аккумулироваться, создавая тем самым повышенную напряженность, а также обособленность, замкнутость, ригидность установок, критический настрой к любым мнениям кроме собственного. Такие личностные характеристики скорее могут оказывать влияние на развитие синдрома эмоционального выгорания (Бойко, 1996г.)

Рассмотрим типы преобладающих взаимоотношений в еще более узких группах, т.е. в группе менеджеров с полностью сформировавшимся синдромом во всех трех фазах (15%), и в группе менеджеров с полностью не сформировавшимся синдромом (5%). Мы видим следующую картину: в первой группе преобладает независимый-доминирующий тип межличностных отношений (83%), а во второй по 50% имеют властный-лидирующий и независимый-доминирующий типы отношений.

Как мы видим, очень значимых различий между результатами в разных группах не наблюдается, следовательно, мы можем предположить, что на формирование и развитие синдрома эмоционального выгорания могут оказывать влияние другие факторы, например организационные.

Исходя из всего вышесказанного, мы можем составить гипотетический "портрет" менеджера со сформировавшимся синдромом эмоционального выгорания. Это человек с высоким уровнем невротичности, депрессивности, застенчивости, с высокой эмоциональной лабильностью с выраженными феминными чертами. Кроме того, это человек, с независимым-доминирующим типом межличностных отношений, т.е. склонный к субъект-объектным отношениям, старающийся сохранить контроль над "окружающей средой".

Далее рассмотрим возможное влияние организационных факторов на развитие синдрома эмоционального выгорания.

Взаимоотношения с руководством – известно, что конфликты по

горизонтали в группе работников гораздо менее психологически опасны, чем конфликты с людьми, занимающими более высокое профессиональное положение (Орел, 2001г.). В нашем исследовании только у менеджеров, которые ощущают на себе давление со стороны руководства, синдром сформировался полностью (15,8%). В группе с не сформировавшимся синдромом эмоционального выгорания отношения с руководством либо нейтральные (37,5%) либо человек ощущает поддержку и заботу со стороны руководства (62,5%). Важно отметить, что у всех педагогов, ощущающих давление со стороны руководства, оказался повышенным такой фактор как застенчивость, а, следовательно, повышенная тревожность.

Значимыми в нашем исследовании оказались такие факторы как удовлетворенность профессией и чувство значимости профессии в обществе. Мы не можем отнести эти факторы к организационным, традиционно они рассматриваются в качестве конечных результатов синдрома (Орел, 2001г.) Известно, что если работа оценивается как незначимая в собственных глазах, то синдром выгорания развивается быстрее (Форманюк, 1994г.) В группе менеджеров со сформировавшимся синдромом эмоционального выгорания неудовлетворенными собственной профессией оказались 42%.

Проанализировав все полученные результаты, мы видим, что синдром эмоционального выгорания в группе испытуемых сформировался у 47,5% менеджеров и не сформировался у 20%, разница составляет 27,5%. Доминирующими являются такие симптомы как: - "переживание психотравмирующих обстоятельств" (52,5%), это означает, что менеджеры испытывают воздействие психотравмирующих факторов, нарастающее напряжение, которое выливается в отчаяние и негодование, неразрешимость ситуации приводит к развитию выгорания; - "расширение сферы экономии эмоций"(47,5%) говорит о том, что данная форма

защиты осуществляется вне профессиональной сферы, т.е. в общении с родными, друзьями. На работе эти люди держатся в соответствии с нормативами, а дома замыкаются или, еще хуже готовы послать всех подальше; - “неадекватное эмоциональное реагирование” (32,5%) говорит о том, что педагог перестает улавливать разницу между экономным проявлением эмоций и неадекватным эмоциональным реагированием. Неадекватная “экономия” эмоций ограничивает эмоциональную отдачу за счет выборочного реагирования в ходе рабочих контактов. При этом человеку кажется, что он поступает допустимым образом, а клиенты при этом чувствует совсем другое – эмоциональную черствость, равнодушие, неуважение. Так же мы видим, что большинство испытуемых со сформировавшимся синдромом, находится в фазе “резистенции” – сопротивления 35% , у них происходит сопротивление нарастающему стрессу менеджеров осознанно или нет, стремятся к психологическому комфорту, к снижению давления внешних обстоятельств.

2.7. Анализ результатов по группам, выделенным по различным критериям

ГРУППА 1(менеджеры)

В данной группе получились интересные результаты.

По характеру проявления эмоционального выгорания – высокие результаты получились по симптомам, характеризующими вторую фазу – резистенцию. Причем результаты по данной фазе – 39,63 – говорят о том, что данная фаза находится в стадии формирования. Три симптома, характеризующие эту фазу, «складываются». Находясь в этой фазе, человек осознанно или бессознательно

снижает давление внешних обстоятельств с помощью имеющихся в его распоряжение средств – действует по принципу «хочу или не хочу» в выборочном реагировании в ходе рабочих отношений (симптом «неадекватного избирательного эмоционального реагирования» - 10,36); не проявляет должного эмоционального отношения к субъекту (симптом «эмоционально-нравственной дезориентации» - 10,27); облегчение или сокращение обязанностей, требующих эмоциональных затрат (симптом «редукции профессиональных обязанностей» - 9,27).

Интересно, что показатели по первой и третьей фазе говорят о том, что симптомы и фазы не сформировались.

Получается, что у испытуемых 1 группы эмоциональное выгорание находится уже на второй стадии, что говорит о возможности дальнейшего развития и соответственно о более тяжелых последствиях эмоционального выгорания на испытуемых.

Подтверждение сниженного эмоционального фона испытуемых видно в показателе эмоционального истощения – 19,81 – средний уровень. На среднем уровне проявился такой показатель эмоционального выгорания, как редукция личных достижений – 31,45. Причем связанные с этим показателем факторы – неудовлетворенность собой, загнанность в клетку, хотя и не говорят о сформировавшихся симптомах, но выше, чем во второй группе.

Что касается агрессивности и конфликтности, то в данной группе показатели позитивной агрессивности выше негативной, показатели конфликтности средние. Не проводя математической обработки, нельзя категорично говорить о том, что конфликтность и агрессивность испытуемых не влияет на уровень эмоционального выгорания.

Результаты по методике «определение трудоголика» у испытуемых говорят о том, что испытуемые поражены «работоголизмом».

Результаты удовлетворенности работой говорят о том, что не удовлетворенной для испытуемых является потребность в материальном и

социальном обеспечении (-5,25 – самый высокий отрицательный результат), привлекательным же аспектом работы для испытуемых данной группы является общественное признание личного вклада и важности работы коллектива в целом. (0,5). Необходимо отметить, что только в этой группе получился положительный результат, говорящий об удовлетворенности аспекта работы.

Что касается анализа и структуры и качества рабочих отношений в организации, то в данной группе получились положительные результаты по значимости, компетентности и привлекательности (1,036), что говорит о том, что качество и структура в значительной степени надежно обеспечена индивидуальными вложениями в рабочие взаимоотношения в организации. Необходимо отметить, что инициатором данных действий является организация, а в случае инициаторства со стороны самих сотрудников показатель меньше (0,72), что свидетельствует о не полной обеспеченности и гарантированности рабочих взаимоотношений. Т.е. получается, что, по мнению испытуемых, организация дает возможность для динамики рабочих отношений, но реально они не достигли этого положения. Показатели же критериев, обеспечивающих возможность рабочих взаимоотношений, близки в обоих случаях «инициаторства» - 0,79 и 0,7, что говорит о не гарантированности критериев, как со стороны испытуемых, так и организации. Получается, что испытуемые не полностью удовлетворены работой и качеством рабочих взаимоотношений, но категорично делать такой вывод без дальнейшего анализа нельзя.

ГРУППА 2 (бухгалтера)

Результаты в данной группе отличаются от результатов в первой, но есть и сходные моменты.

Несмотря на то, что «лидирующей» является также фаза резистенции, как и в первой группе, но показатели по критериям выше. Так в первой фазе у симптома – переживание психотравмирующих обстоятельств результаты – 10,36, что говорит о том, что симптом складывающийся. Возможно это объясняется меняющимся характером обстоятельств деятельности, загруженностью,

ответственностью, возложенной на бухгалтеров (административная, например). Что касается показателей по второй фазе, то два из четырех симптомов складываются, а один – расширение сферы экономии эмоций – сложился. Результаты по самой фазе близки показателям сформировавшейся фазы. Т.е. вторая фаза близка к окончанию формирования и возможному переходу на следующий этап, причем показатели по истощению-третьей фазе здесь выше, чем в первой группе, наблюдаются признаки складывающегося симптома – эмоционального дефицита. О наличии эмоционального выгорания в данной группе говорит и средний уровень по эмоциональному истощению и деперсонализации.

Показатель работоголизма в данном случае немного выше, чем в первом.

Показатели по агрессивности и конфликтности средние, позитивная агрессивность выше негативной, как и в первом случае. Но повторяюсь, категорически делать об отсутствии взаимосвязи между данными критериями и эмоциональным выгоранием пока делать нельзя.

По шкалам удовлетворенности работой также получились отрицательные результаты, говорящие о неудовлетворенности потребностей. Самые высокие результаты также у потребности в личном материальном и социальном обеспечении. Положительных результатов нет. Самый высокий результат получился у потребности в активной жизненной позиции всех членов коллектива (-0,522), причем и показатели по напористости и наступательности выше, чем в первой группе. Однако, несмотря на отрицательные оценки шкал удовлетворенности работой, на вопрос «Какова вероятность того, что при случае Вы уйдете с этого места работы?», средний показатель 30 %.

Интересно, что при анализе структуры и качества рабочих взаимоотношений распределение практически равномерное, нет сильных преобладаний, причем и разница распределений по источнику управления не большая. Возможно, это связано с регламентированностью труда (хотя и часто меняющейся).

Вывод

Так, получены результаты по эмоциональному выгоранию в двух группах, причем высокие показатели в обеих группах у симптомов фазы «Резистенция». Показатели во второй группе выше, чем в первой. Выраженность эмоционального выгорания на уровне фазы резистенции позволяет сделать вывод о возможном дальнейшем развитии синдрома, причем во второй группе один симптом уже сложился.

Были получены результаты по конфликтности и агрессивности (средние, с преобладанием позитивной агрессивности над негативной в обеих группах), как одного из факторов, возможно связанных с выгоранием, но выводы делать пока преждевременно.

Также были получены результаты по таким «возможно связанным» факторам, как удовлетворенность работой и структура и качество рабочих взаимоотношений в организации. Ведущей неудовлетворенной потребностью является потребность в личном материальном и социальном обеспечении. В основном, показатели отрицательные, что говорит о неудовлетворенности аспектов профессиональной деятельности. Однако, результаты по возможности рабочих взаимоотношений говорят о том, что организация делает многое для обеспечения и гарантированности рабочих взаимоотношений. Возможно, в пользу частичной удовлетворенности работой говорят низкие проценты вероятности ухода с места работы, достаточная степень адаптивности представлений о реальных взаимоотношениях – представление об идеальных в большей степени соответствует реальным.

Говоря о работе, необходимо отметить, что испытуемые жертвы «работоголизма», как одного из «возможно связанных» факторов. Прежде, чем анализировать результаты математической обработки, хотелось бы отметить, что две группы испытуемых на основе экспертной оценки успешности были разделены на четыре. Т.е. в первой группе, состоящей из 11 человек выделились: 1 выборка – успешные – 7 человек; 2 выборка – мало успешные – 4 человека; во

второй – 3 выборка – успешные – 6 человек, 4 выборка – мало успешные – 5 человек. В дальнейшем рассматриваться результаты именно выборок, а не групп.

Анализ корреляционных матриц показывает наличие значимых связей между составляющими методик и родственными понятий (например, показателей методики В.В. Бойко и опросника МВІ), поэтому подробно рассматриваться будут связи между неродственными параметрами.

Наряду со связями между выгоранием и возможными его факторами, выделились связи между самими факторами. К сожалению, значимых связей между исследуемыми параметрами выявилось немного, рассмотрим все поподробнее.

1 Выборка

Напомню, что данную выборку составляют 7 успешных работников отдела рекламы.

В данном случае выделились:

- высоко значимая связь между трудоголизмом и симптомом «переживание психотравмирующих обстоятельств» - данная выборка состоит из успешных в деятельность сотрудников, для которых работа играет не последнюю роль в жизни. Этот симптом является «одной из первых ступеней» к дальнейшему развитию синдрома, характеризуется усиливающимся осознанием психотравмирующих факторов профессиональной деятельности, которые трудно или вовсе неустранимы. Реализация сотрудниками только рабочих целей приводит к переживанию деталей, обстоятельств, профессиональной деятельности, обуславливающему дальнейшее развитие синдрома. Трудоголизм также связан (тенденция к достоверной значимости) с симптомом «личной отстраненности, или деперсонализация». Симптом относится к третьей фазе синдрома «Истощение», характеризуется полной или частичной утратой интереса к человеку. Возможно, это «цена» успешности. В данных взаимосвязях трудоголизма с симптомами эмоционального выгорания, возможно, находит

очередное подтверждение теории К. Кондо. К. Кондо относит «трудоголиков» к сгорающим.

- выделились связи трех групп (из четырех) критериев, характеризующих рабочие взаимоотношения, являющихся одним из показателей удовлетворенности трудом:

- группа качеств, характеризующих возможность и качество рабочих взаимоотношений (открытость, присоединение, контроль), инициатором которых является организация (В-и-С), связана положительной связью (с тенденцией к достоверной значимости) с симптомом «эмоционального дефицита», составляющих третью фазу «Истощение» синдрома. Возможно, осознание того, что руководство влияет на возможность возникновения взаимоотношений, контролируя деятельность сотрудников, изменяя статус подразделения, способствует возникновению у испытуемых ощущения, что они уже не могут помогать субъектам своей деятельности (так как «последнее слово не за ними»?! но это только предположение).

- с тенденцией к достоверной значимости выделилась отрицательная связь симптома «тревоги и депрессии» и качеств, составляющих группу – возможность рабочих взаимоотношений, когда инициаторы сами сотрудники (В-и-О). Тревога, депрессия, обнаруживающиеся в особо осложненных обстоятельствах, побуждающих к выгоранию как средству психологической защиты, отрицательно влияют на качество взаимоотношений, на саму возможность их возникновения, вызывая в дальнейшем неудовлетворенность трудом, так как работать в коллективе с «тяжелым» социально-психологическим климатом» сложно. Не стоит упускать из виду, что инициаторами действий являются сами сотрудники, а не организация (как в предыдущем случае), поэтому качество рабочих взаимоотношений возможно – дружеские связи разных видов.

- отрицательная связь с тенденцией к достоверной значимости выделилась также между группой качеств, характеризующих динамику рабочих взаимоотношений (значимость, компетентность, привлекательность),

инициатором которых являются сотрудники (Д-и-С), и симптомом «эмоционально-нравственной дезориентации», входящим во вторую фазу «Резистенция». Отсутствие возможности получать уважение со стороны окружающих, производить приятное впечатление, получать удовольствие от общества, хорошо себя чувствовать в рабочих взаимоотношениях с персоналиями, справиться со сложными задачами возможно связано с усугублением неадекватной реакции в отношениях с коллегами. У сотрудников появляется потребность в самооправдании, не проявляя должного эмоционального отношения к субъектам, они защищают свою позицию.

- некоторые потребности, характеризующие удовлетворенность трудом, также связаны с симптомами:

о значимая связь между потребностью в индивидуальном развитии всех членов коллектива (8) и редукцией личных достижений. Неудовлетворенность данной потребностью, возможно, связана с тенденцией к негативному оцениванию себя, своих профессиональных достижений и успехов, негативизме относительно служебных достоинств и возможностей, либо в редуцировании собственного достоинства, ограничении своих возможностей, обязанностей по отношению к другим, и наоборот – отрицательное отношение к собственным возможностям в профессиональной деятельности вряд ли положительно сказывается на потребности в индивидуальном развитии, вызывая неудовлетворенность профессиональной деятельностью. Данная потребность связана (тенденция к достоверной значимости) и с таким симптомом, как «неадекватное избирательное эмоциональное реагирование» - действия по принципу «хочу или не хочу», выборочно реагируя в ходе рабочих контактов, возможно связаны с дальнейшим индивидуальным развитием или же наоборот с подавлением данной потребности. Каково только будет это развитие, учитывая тот факт, что неадекватное ограничение диапазона и интенсивности включения эмоций в профессиональное общение интерпретируется коллегами как неуважение к их личности, переходит в плоскость нравственных оценок? С потребностью в индивидуальном развитии

положительно связан (с тенденцией к достоверной значимости) также симптом «неудовлетворенности собой» - ощущение недовольства собой, избранной профессией, должностью, обязанностями, вероятно, связано с потребностью в индивидуальном развитии. Возможно, недовольство собой стимулирует потребность в развитии, а может быть наоборот, нуждаясь в индивидуальном развитии, действуя в данном направлении и постигнув неудачу, возникает недовольство, действует механизм «эмоционального переноса, впечатления от внешних факторов деятельности постоянно травмируют личность, побуждая ее вновь и вновь переживать психотравмирующие элементы профессиональной деятельности.

о «Неудовлетворенность собой» отрицательно связана (тенденция к достоверной значимости) с потребностью в принципиальных и требовательных взаимоотношениях в коллективе (7) - переживание напряжения по поводу недовольства собственного положения в профессиональной деятельности, переживания психотравмирующих элементов профессиональной деятельности вряд ли стимулируют потребность в требовательных отношениях в коллективе.

о Отрицательная связь с тенденцией к достоверной значимости наблюдается между потребностью в творческой и интересной работе (1) и эмоциональным истощением - преобладание равнодушия, снижение эмоционального фона отрицательно сказываются на деятельности субъекта, какой бы интересной она не была бы.

о Выявилась положительная связь с тенденцией к достоверной значимости между деперсонализацией и утилитарной потребностью (12) - для достижения одного результата у субъекта, возможно, начинает появляться деформация в отношениях с другими людьми, либо повышение зависимости от них, либо негативизма, циничности.

о Потребность в личном материальном и социальном обеспечении (6) связана (с тенденцией к достоверной значимости) с симптомом «психосоматических и психовегетативных нарушений» - материальное и

социальное обеспечение на сегодняшний день является одним из важных моментов жизни, но цена удовлетворения данной потребности не мала. Беспокойство за свое и не только будущее может способствовать появлению чувства страха, неприятных ощущений в области сердца, сосудистые реакции, обострения хронических заболеваний и др., что является признаками данного симптома.

▪ - Симптом «психосоматических и психовегетативных нарушений» также связан с такими личностными качествами, как вспыльчивость (тенденция к достоверной значимости), подозрительность (значимая связь), которые являются составляющими конфликтности, которая также связана (тенденция к достоверной значимости) с симптомом – данные качества могут оказывать негативное влияние на характер взаимодействия, а согласно исследователям А. Pines, Е. Aronson взаимодействие с людьми является одной из групп проблем, способствующих выгоранию.

▪ Подозрительность, один из компонентов конфликтности, связана (значимая связь) с симптомом «расширение сферы экономики эмоций» - симптом проявляется вне профессиональной области, когда первой «жертвой» выгорания становятся родные, субъект сдерживается на работе, пресыщен человеческими контактами, переживает симптом «отравления людьми», начинает «срываться» на домашних, либо вообще не хочется общаться. А тут еще подозрительность, усугубляющая и без того сложное положение.

▪ Выделилась связь с тенденцией к достоверной значимости между неуступчивостью, одной из характеристик позитивной агрессивности, и редуцией профессиональных обязанностей – неуступчивость, возможно, является одной из направляющих на пути облегчения или сокращения обязанностей, требующих эмоциональных затрат.

Проанализировав характер связи эмоционального выгорания с исследуемыми факторами, можно отметить, что:

- высоко значимые связи между выгоранием и трудоголизмом;

- на втором месте, подозрительность, как составляющая позитивной агрессивности, связанной с конфликтностью;

- и на третьем месте – потребность в индивидуальном развитии всех членов коллектива.

Наряду с выше перечисленными связями, выделились связи с тенденцией к достоверности между трудоголизмом, составляющими конфликтности и удовлетворенности.

2 Выборка

Состоит из 4 мало успешных сотрудников отдела рекламы.

В данном случае наблюдаются различия в характере связей по сравнению с результатами в первой выборке:

- группы качеств, характеризующих рабочие отношения «объединили» вокруг себя составляющие синдрома «эмоционального выгорания»:

- выделились высоко значимая отрицательная связь Д-и-О с деперсонализацией и симптомом «загнанности в клетку», значимая отрицательная связь с симптомом «психосоматических и психовегетативных нарушений» и отрицательные связи с тенденцией к достоверной значимости с истощением и симптомом «расширения сферы экономии эмоций» – признание коллегами (выступающими в данном случае в роли организации) значимости, привлекательности, компетентности субъекта ведет к уменьшению деформации в отношениях, снижению уровня переживания травмирующих отрицательных аспектов профессиональной деятельности, вызывающего в дальнейшем психосоматические и психовегетативные нарушения. Осознание собственной значимости, вероятно, позитивно влияет на испытуемых, снижая тем самым проявление симптомов синдрома «эмоционального выгорания».

- выделилась положительная связь с тенденцией к достоверной значимости редукции и Д-и-С – негативное оценивание себя, своих обязанностей, либо ограничение своих возможностей связано с осознанием своей компетентности, значимости, привлекательности. Возможно, осознание

собственной неуспешности, проявляющейся в низких оценках компетентности, значимости, привлекательности для окружающих, способствует возникновению негативному оцениванию собственных возможностей.

- В-и-О связано положительными значимыми связями с фазой «Напряжение», симптомом «личностной отстраненности, или деперсонализации», положительными связями с тенденцией к достоверной значимости с симптомами «расширение сферы экономии эмоций», «загнанности в клетку», «психосоматических и психовегетативных нарушений» и эмоциональным истощением. Возможность окружающих влиять на ход рабочих взаимоотношений возможно связано с симптомами синдрома «эмоционального выгорания». Зная, что от тебя не зависит результат, что последнее слово за другими, у испытуемых возникает напряжение, равнодушие по отношению к происходящим событиям, утрата интереса к субъектам профессионального действия. Связь с симптомом «психосоматических и психовегетативных нарушений» позволяет предположить итог напряжения.

- присутствует отрицательная связь с тенденцией к достоверной значимости между В-и-С и «эмоционально-нравственной дезориентацией». В данном случае можно предположить два варианта взаимосвязи – В-и-С характеризует возможность появления взаимоотношений, симптом же усугубляет неадекватную реакцию в отношениях с деловым партнером, благоприятное развитие взаимоотношений соответственно снижает степень негативизма в отношениях и наоборот, присутствие отрицательной стороны в развитии взаимоотношений соответственно способствует появлению негативизма в их дальнейшем развитии.

- связи синдрома «эмоционального выгорания» с потребностями, также характеризующими удовлетворенность трудом, в данном случае проявились «менее ярко» по сравнению с результатами в первой выборке:

- о а) потребность в общественном признании личного вклада и важности работы всего коллектива в целом связана отрицательной значимой связью с

симптомом «редукции профессиональных обязанностей» - удовлетворение данной потребности вероятно предотвращает процесс упрощения в профессиональной деятельности, проявляющийся в попытках облегчить или сократить обязанности, требующие эмоциональных затрат. С другой стороны, можно предположить, что устойчивое проявление данного симптома в состоянии негативно быть связанным с удовлетворением данной потребности, но в данном случае показатели свидетельствуют о том, что данный симптом не сложившийся.

о б) потребность в общественном признании личного вклада и важности работы всего коллектива в целом связана отрицательной связью с тенденцией к достоверной значимости также с фазой «Резистенция», одним из симптомов которой является выше рассмотренный симптом «редукции профессиональных обязанностей».

о в) потребность в общественном признании личного вклада и важности работы всего коллектива в целом связана положительной связью с тенденцией к достоверной значимости с симптомом «переживания психотравмирующих обстоятельств» - первичные результаты говорят о том, что данная потребность удовлетворена, но вероятно, присутствуют негативные факторы в профессиональной деятельности (неуспешность в профессиональной деятельности, например), способствующие возникновению данного симптома.

о Симптом «переживания психотравмирующих обстоятельств» связан положительной связью с тенденцией к достоверной значимости с потребностью в теплых и доверительных отношениях в коллективе – данная потребность является согласно первичным результатам неудовлетворенной, поэтому, возможно, недостаток теплых отношений играет роль одного из психотравмирующих факторов профессиональной деятельности.

о Утилитарная потребность связана положительной связью с тенденцией к достоверной значимости с симптомом «неадекватного избирательного эмоционального реагирования» - потребность не удовлетворена, поэтому, возможно, для достижения одного результата (одного из вариантов данной

потребности) у субъекта, возможно, начинает появляться неадекватная «экономия» на эмоциях, ограничение эмоциональной отдачи за счет выборочного реагирования в ходе рабочих контактов. Вероятно, если деятельность субъекта направлена на удовлетворение данной потребности, начинает действовать принцип «хочу или не хочу» во взаимоотношениях с коллегами – «хочу поздороваюсь, будет настроение откликнуться на состояние и потребности партнера».

○ Утилитарная потребность также связана положительной связью с тенденцией к достоверной значимости с симптомом «эмоционального дефицита» - данная потребность, как было отмечено выше, не удовлетворена. Вероятно, в процессе ее удовлетворения, например, достижения одной цели, у субъекта возникает ощущение, что эмоционально он уже не может помогать субъектам своей деятельности (так как «занят другим»?!)

- трудоголизм, один из показателей удовлетворенности работой, в данном случае «не связан» ни с одной составляющей синдрома «эмоционального выгорания».

- составляющие конфликтности, в том числе и агрессивности, в данном случае также «не очень» связаны, наблюдаются связи только двух параметров конфликтности:

▪ негативная агрессия связана отрицательной связью с тенденцией к достоверной значимости с симптомом «тревоги и депрессии» - отрицательная связь, возможно, объясняется наличием противоположных по силе качеств (имеется в виду, что составляющие негативной агрессивности (наступательность, неуступчивость) предполагают активные действия со стороны субъекта, а составляющие тревоги и депрессии (тревожность, разочарование) наоборот, тормозят деятельность).

▪ подозрительность, одна из составляющих конфликтности, связана положительными связями с тенденцией к достоверной значимости с фазой «Истощение», симптомами «неудовлетворенность собой» и «эмоционального

дефицита» - т.е. подозрительность связана с возникновением действия механизма «эмоционального переноса», вызывающего переживание психотравмирующих элементов профессиональной деятельности, что в дальнейшем перерастает в ощущение неспособности эмоционально помогать субъектам своей деятельности.

В данном случае также выделились связи между компонентами удовлетворенности и конфликтности, как и в первом случае.

Подводя итог по результатам данной выборки, хотелось бы отметить, что здесь «на первом месте», в центре корреляционных пляд, составляющие удовлетворенность трудом, связанные с рабочими взаимоотношениями.

3 Выборка

Состоит из 6 успешных сотрудников бухгалтерии.

Первичные результаты показали, что уровень выгорания в данном отделе выше.

В данном случае выявилось наибольшее количество связей, чем в остальных выборках, но в большинстве своем, связи с тенденцией к достоверной значимости.

Анализ корреляционной матрицы показывает, что выделились связи разной степени значимости практически между всеми исследуемыми параметрами.

- в данном случае не выделились связи между трудоголизмом, как одним из параметров удовлетворенности трудом, и синдромом «эмоционального выгорания». Несмотря на то, что данная выборка состоит из, согласно экспертной оценки, успешных сотрудников, работа занимает в их жизни не последнее место, трудоголизм – как решение посвятить себя реализации только рабочих целей, в данном случае не присутствует. По словам самих испытуемых, деятельность их сложна, специфична, требует к себе «особого внимания»: изучение специальной литературы, информированность по поводу часто меняющихся нормативов и др., возможно, поэтому у сотрудников бухгалтерии не возникает желание посвящать свою жизнь только работе, которая и без того занимает огромное время в жизни.

- в данном случае имеют место все четыре группы качеств, характеризующих рабочие взаимоотношения:

- выделились положительные связи с тенденцией к достоверной значимости между симптомом «неудовлетворенность собой» и В-и-С, В-и-О и Д-и-С. Первичные данные свидетельствуют о том, что рабочие взаимоотношения не до конца сбалансированы. Специфика деятельности бухгалтеров предполагает постоянное общение, причем как с коллегами по отделу, так и коллегами по предприятию, поэтому характер рабочих взаимоотношений является одним из важных факторов удовлетворенности профессиональной деятельности. Не до конца сбалансированность рабочих взаимоотношений ведет к переживанию чувства недовольства собой, собственной профессией, занимаемой должностью.

- Д-и-О связана положительными связями с тенденцией к достоверной значимости с фазой «Напряжение» и симптомом «психосоматических и психовегетативных нарушений». Первичные результаты по данной группе говорят о том, что структура рабочих взаимоотношений, инициатором которых выступает Организация, не до конца сбалансирована. Испытуемые, являющиеся успешными в своей профессиональной деятельности, считают свой труд значимым и, не получая доказательств значимости, компетентности со стороны коллег (Организации), испытывают тревожное напряжение, в дальнейшем которое может привести к возникновению психовегетативных, психосоматических нарушений.

- в отличие от предыдущих выборок, в данной связи потребностей, характеризующих удовлетворенность профессиональной деятельностью, с синдромом «эмоционального выгорания» представлены разнообразно. Необходимо отметить, что, согласно первичным результатам, большинство потребностей не удовлетворено.

- о Пять потребностей связаны положительными связями с фазой «Резистенция»: потребность в теплых и доверительных отношениях в коллективе

(3) – положительная связь с тенденцией к достоверной значимости –

неудовлетворенность данной потребности, вероятно, ведет к появлению сопротивления, как психологической защите;

- Потребность в признании, личном авторитете (4) – также положительная связь с тенденцией к достоверной значимости - в данном случае проявляется подтверждение важности понимания значимости труда испытуемых со стороны окружающих, неудовлетворенность данной потребности ведет к возникновению фазы синдрома «эмоционального выгорания». Связь с этой фазой проявляется также в выделившейся связи данной потребности с симптомом (редукции профессиональных обязанностей). Таким образом, непризнание со стороны окружающих важности труда испытуемых ведет к тому, что испытуемые «облегчают, сокращают» обязанности, требующие эмоциональных затрат.

- Потребность в собственном развитии (5) также ведет к «Резистенции».

- Потребность в производственных успехах всего коллектива связана с данной фазой. Успех деятельности испытуемых зависит от работы всех сотрудников, поэтому неудовлетворенность данной потребности также ведет к возникновению данной фазы.

- Неудовлетворенность данной потребности также ведет к появлению у испытуемых ощущения в том, что эмоционально они уже не могут помогать субъектам своей деятельности (положительная связь с тенденцией к достоверной значимости с симптомом «эмоционального дефицита»), а удовлетворение ведет к повышению эмоционального фона, уменьшению равнодушия (отрицательная связь с тенденцией к достоверной значимости с эмоциональным истощением).

- Выделилась высоко значимая положительная связь «Резистенции» с потребностью в общении как по «вертикали», так и по «горизонтали»(14). Потребность в общении как с коллегами, так и руководством и ее неудовлетворении ведет к появлению данной связи. Необходимость благоприятного общения с коллегами и начальством и его отсутствие ведет к «эмоциональному дефициту» (положительная связь с тенденцией к достоверной

значимости) и деформации отношений с людьми (положительная связь с тенденцией к достоверной значимости с деперсонализацией).

- Неудовлетворенность потребности в индивидуальном развитии всех членов коллектива (8) ведет к полной или частичной утрате интереса к субъектам профессиональных действий (положительная связь с тенденцией к достоверной значимости с симптомом «личностной отстраненности, или деперсонализации»).

- Выявилась отрицательная связь с тенденцией к достоверной значимости между эмоциональным истощением и потребностью в личном материальном и социальном обеспечении. Получение обеспечения приводит к повышению эмоционального уровня, так как предполагает стабильность в жизни.

- Потребность в хорошей организации труда также отрицательно связана (с тенденцией к достоверной значимости) с эмоциональным истощением. Хорошая организация труда приводит к понижению равнодушия, повышению эмоционального фона.

- Удовлетворение утилитарной потребности также ведет к повышению эмоционального фона (отрицательная значимая связь).

- Неудовлетворенность утилитарной потребности приводит к «неадекватному избирательному эмоциональному реагированию», экономии эмоций (положительная связь с тенденцией к достоверной значимости).

- Неудовлетворенность организацией труда ведет также к симптому «неадекватного избирательного эмоционального реагированию» (высоко значимая положительная связь). Испытуемые ограничивают эмоциональную отдачу за счет выборочного реагирования в ходе рабочих контактов.

- в данном случае выявились между синдромом «эмоционального выгорания» и непосредственно компонентами конфликтности:

- вспыльчивость ведет к переживанию «загнанности в клетку» - состоянию интеллектуально - эмоционального затора, тупика (положительная связь с тенденцией к достоверной значимости) и уменьшению переживания

ситуативной или личностной тревоги (отрицательная связь с тенденцией к достоверной значимости с симптомом «тревоги и депрессии»).

- Обидчивость связана отрицательной высоко значимой связью с симптомом «эмоционально-нравственной дезориентации». Данный симптом предполагает в не проявлении должного эмоционального отношения к субъекту, а обидчивость – наоборот.

- Выявились отрицательные связи с тенденцией к достоверной значимости между бескомпромиссностью и деперсонализацией, симптомами «личностной отстраненности, или деперсонализации» и «эмоционального дефицита» и отрицательная значимая связь с фазой «Истощение». Наличие бескомпромиссности не ведет к появлению равнодушия, утрате интереса к работе, коллегам, падению общего энергетического тонуса и ослаблению нервной системы.

- Подозрительность ведет к появлению деформации в отношениях с другими людьми (положительная связь с тенденцией к достоверной значимости с деперсонализацией) и повышению эмоционального фона (положительная связь с тенденцией к достоверной значимости с эмоциональным истощением).

- Мстительность, компонент негативной агрессивности также ведет к повышению эмоционального фона, снижению равнодушия (отрицательная связь с тенденцией к достоверной значимости с эмоциональным истощением).

- Неуступчивость ведет к напряжению и неудовлетворенности собой (положительные связи с тенденцией к достоверной значимости).

- Позитивная агрессивность ведет к эмоциональному дефициту и появлению самой фазы «Истощение» (положительные связи с тенденцией к достоверной значимости).

- в данном случае выделилось меньше всего связей между компонентами конфликтности и удовлетворенностью профессиональной деятельностью по сравнению с остальными выборками.

Подводя итог, отмечу, что для данной выборки большое значение играет признание окружающими значимости труда испытуемых и отсутствие данного понимания приводит к возникновению синдрома «эмоционального выгорания».

4 Выборка

Данная выборка состоит из 5 мало успешных, согласно экспертной оценке, сотрудников отдела бухгалтерии.

В данном случае выявилась «своя» ситуация распределения взаимосвязей.

- трудоголизм, как одно из проявлений удовлетворенности трудом, связано с компонентами конфликтности и другими показателями удовлетворенности трудом (см. корреляционные графы).

- в данном случае выявились следующие взаимосвязи между синдромом «эмоционального выгорания» и характеристиками рабочих взаимоотношений:

- В-и-С связано положительной связью с тенденцией к достоверной значимости с симптомом «неадекватного избирательного эмоционального реагирования» - согласно первичным результатам данный показатель не до конца сбалансирован. Невозможность появления рабочих отношений благодаря действиям самих испытуемых ведет к выборочному реагированию, действию по принципу «хочу или не хочу».

- В-и-О связано отрицательной связью с тенденцией к достоверной значимостью с симптомом «неудовлетворенности собой» - действия организации (в лице окружающих коллег) по формированию рабочих взаимоотношений приводит к уменьшению переживания недовольства собственной профессией, занимаемой должностью. Причем, данная группа сбалансирована выше остальных.

- Д-и-С связана положительной связью с тенденцией к достоверной значимости с симптомом «эмоционального дефицита». Недостаточная возможность производить впечатление на окружающих, справляться с заданием, иметь значение ведет к ощущению эмоциональной беспомощности по отношению к коллегам. Наличие же данных возможностей ведет к уменьшению