Стрессы на работе и индивидуальные изменения в поведении человека

1. **Положительные и отрицательные последствия отсутствия стрессов в организационном поведении**

стресс карьера текучесть кадры

Каждый человек, работая в той или иной организации, сам по себе является личностью, но одновременно он является частью этой организации.

В переводе с английского языка слово “стресс” означает “нажим, давление, напряжение”.

Стресс обычно воспринимается как отрицательное явление. Считается, что его вызывает какая-либо неприятность (попадание в аварию, «провал» на экзамене и т.п.). Но это только один из видов стресса. На самом деле существует и позитивный стресс, который может быть вызван приятными событиями (например, представление к повышению по службе, крупный лотерейный выигрыш и др.). Его еще называют «ю-стресс» - от греческого «еи», что означает «хороший». Небольшие стрессы даже полезны организму - они его постоянно тренируют, вводя в состояние активации или тренировки (по терминологии канадского ученного Ганса Селье).

Факторы, вызывающие стресс, или так называемые стрессоры, воздействующие на работников в наши дни, включают:

\* факторы стресса вне организации;

\* групповые факторы стресса;

\* факторы стресса, связанные с организацией;

Стресс на работе нельзя ограничивать событиями и условиями, имеющими место непосредственно на рабочем месте. Любая организация является открытой социальной системой, и на ее элементы - работников - естественно воздействуют внешние факторы, такие как изменения в обществе, экономические и финансовые условия, изменения в их личной жизни (семейные проблемы, старение, смерть близкого родственника, рождение ребенка и т.п.). Так, можно сказать, что неудовлетворительное финансовое положение может побуждать людей брать дополнительную работу, в результате чего сокращается время отдыха и усиливается стресс. Серьезным фактором стресса работников являются и семейные кризисы. Имеются также данные о том, что в семьях, где работают оба супруга, находящийся в стрессовых условиях муж может «передать» свой стресс жене.

К групповым факторам стресса можно отнести следующие:

1) отсутствие групповой сплоченности - отсутствие возможности для работника чувствовать себя членом коллектива вследствие специфики рабочего места, из-за того, что руководитель не допускает или ограничивает эту возможность, или потому, что другие члены группы не принимают его в свои ряды, может явиться источником сильного стресса, особенно для работников с высоким стремлением к аффилиации;

2) наличие внутри личностных, межличностных и внутригрупповых конфликтов - наличие серьезных противоречий или несовместимости отдельных характеристик личности работника, например, его личных целей, нужд, ценностей, с социально одобряемыми в группе, где он работает, а значит, вынужден постоянно находиться, общаться, взаимодействовать, также является серьезным стрессогенным фактором.

Причины связанного с работой стресса исследуются уже немалое время, и перечень потенциальных факторов, вызывающих стресс, весьма длинен. В нем можно найти физические факторы, превращающие рабочее место во враждебную среду (повышенная температура, шум, многолюдность и т.д.), а также массу психосоциальных факторов, обусловленных конкретной комбинацией трудовых, организационных и социальных особенностей рабочего места. К наиболее точно установленным стрессорам, связанным с производственной средой, относятся: неуверенность в завтрашнем дне - для многих работников постоянным стрессором является боязнь потерять свою работу из-за сокращения, неадекватных трудовых показателей, возраста или по другой причине; невозможность влиять на свою работу - как отмечают многие исследователи, то, в какой степени человек влияет на свою работу, может быть связано со стрессовым состоянием. Монотонная механическая работа и ответственность за вещи, на которые люди не могут влиять, являются особенно стрессовыми факторами для некоторых работников; характер выполняемой работы - сложность решаемых задач, самостоятельность в работе, степень ответственности, условия труда: степень опасности при выполнении работы, уровень шума и т.п., как показывают результаты многочисленных исследований, могут быть также отнесены к факторам, нередко провоцирующим стресс у работников; ролевая двусмысленность и ролевой конфликт - оба эти условия в большинстве случаев воспринимаются как стрессоры. Здесь под ролевой двусмысленностью подразумевается неопределенность в отношениях с человеком, исполняющим ту или иную роль, а под ролевым конфликтом - различные несовместимые ожидания в отношении значимых людей на работе; специфическая организационная структура - например, матричная структура организации, предполагающая двойное подчинение, нередко является источником стресса для работника, вынужденного одновременно выполнять распоряжения двух руководителей; стрессогенный стиль управления - частое использование методов неоправданного давления и угроз является одним из самых сильных факторов стресса для подчиненных; давление рабочего графика - сменная работа, а в особенности работа по скользящему графику, часто создает потребность в ряде психологических и связанных с внерабочей жизнью изменений, являющихся потенциальными стрессорами. С другой стороны, очень напряженный рабочий график, который делает затруднительным либо невозможным одновременное удовлетворение производственных и личностных потребностей, может также являться сильным стрессором для людей в самых разных трудовых ситуациях. Все вышеперечисленные условия являются потенциальными стрессорами, а не факторами, которые автоматически вызывают стресс. Реакции на эти стрессогенные факторы индивидуальны. На чувствительность (сензитивность) или стрессоустойчивость (толерантность) влияет ряд ситуативных и личностных переменных.

Имеются данные, что стресс далеко не всегда оказывает вредное воздействие на работников и их производственную деятельность. На самом деле, слишком низкий уровень стресса может привести даже к снижению производительности. Отмечается, что легкий стресс, например, приход нового начальника или неожиданное перемещение, может оказать положительное воздействие, поскольку вынуждают работника мобилизоваться для самоутверждения в новых условиях: так, во многих японских компаниях одним из положений кадровой политики является регулярная ротация кадров.

Легкий стресс также улучшает кровообращение, приводит к усилению активности и, в конечном итоге, новым производственным успехам. Однако высокие уровни стресса оказывают серьезное вредное воздействие на физиологическую, психологическую и поведенческую стороны жизнедеятельности человека. Стресс вызывает химические и иные изменения в физическом, ментальном или эмоциональном состоянии. Эти реакции генерируют энергию, помогающую человеку справиться с воспринимаемой угрозой своему благополучию (стрессором). До поры до времени все хорошо - но, если стрессор не устранен, а энергия не рассеивается каким-либо иным образом (как при физических упражнениях), это начинает попросту истощать человека. В конце концов стресс вызывает упадок сил и/или физическое заболевание. Поскольку физиологические реакции на стресс описаны в большом количестве литературе достаточно подробно, я не буду останавливаться на этом вопросе. В то время как взаимосвязи между стрессом и физическим здоровьем человека уделялось пристальное внимание, особенно медиками, воздействие стресса на психологическое состояние исследовано не столь подробно. В то же время имеются данные, что имеется прямая зависимость между высоким уровнем стресса и такими агрессивными действиями, как саботаж, межличностная агрессия, враждебное поведение и жалобы. Психологические проблемы подобного типа, вызванные стрессом, приводят в свою очередь к неудовлетворительному исполнению служебных обязанностей, заниженной самооценке, сопротивлению указаниям руководства, неспособности сосредоточиться и принять решение и к неудовлетворенности работой. Эти последствия стресса приносят прямые убытки организации.

Высокий уровень стресса оказывает также не всегда заметное, но абсолютно реальное воздействие на продуктивность работы менеджеров, занимающих ключевые посты в организации. Так, например, менеджеры, постоянно подвергающиеся воздействию стресса, становятся жертвой резких перепадов настроения, и их подчиненные вскоре приобретают привычку не беспокоить их, даже когда речь идет о серьезных вопросах.

Иногда менеджеры осознают недостатки собственного поведения; они чувствуют, что не соответствуют ожиданиям, связанным с занимаемой должностью, и страдают от потери самоуважения. В подобном состоянии они могут медлить и откладывать принятие решений. И, наконец, они негодуют когда руководство пытается вернуть их в рабочее состояние, и начинают ненавидеть свою работу.

Еще одним аспектом воздействия стресса является изменение в поведении человека. Прямым результатом сильных стрессов на работе могут являться такие поведенческие реакции, как недоедание или переедание, злоупотребление курением, алкоголем, наркотиками и антидепрессантами. В ряде исследований получены определенные свидетельства о наличии прямой связи между стрессом и прогулами, а также текучестью кадров.

Можно также отметить взаимосвязь между темпераментом человека и его реакцией на стресс. Специалисты указывают, что у меланхоликов стрессовые реакции чаще всего связаны с возбуждением конституции, например тревогой или испугом, фобией или невротической тревожностью. У холериков - типичная стрессовая реакция - гнев. Вот почему они чаще страдают гипертонией, язвой желудка, язвенным колитом. У флегматиков под действием стресса снижается активность щитовидной железы, замедляется обмен веществ и может повышаться содержание сахара в крови, что приводит к преддиабетическому состоянию. В стрессовых ситуациях они “нажимают” на еду, в результате чего могут становиться тучными. Легче всего, благодаря своей сильной нервной системе, переносят стрессы сангвиники.

Таким образом, в производственной обстановке работа в условиях повышенного уровня стресса, может вызвать «неэффективное поведение, избыточные реакции или неспособность восстановиться после работы». Это определение, данное Гайллардом, подытоживает результаты огромного числа публикаций, авторами которых показано, что повышенный стресс на работе, (как бы он ни определялся для ситуации конкретного человека) может привести к ухудшению трудовых показателей, учащению несчастных случаев, затруднениям в общении с людьми, более частым невыходам на работу, пониженной удовлетворенности ею и проблемам, тесно связанным со здоровьем.

Существует достаточно много способов и методов «борьбы со стрессом», как индивидуального, так и организационного применения. Большинство из них общеизвестны.

Так, к индивидуальным методам можно отнести:

1) регулярный активный отдых;

2) релаксация (занятия йогой, медитация, аутотренинг);

3) тренинг навыков самоконтроля поведения;

4) планирование собственного времени; 4) обеспечение достаточной продолжительности сна;

5) когнитивная терапия и др. В зарубежных организациях практикуются такие методы, как включение в социальный пакет работника оплаты занятий в спортивном зале, бассейне.

Некоторые из них стараются обеспечить доведение до сведения работников конкретных простых методик, помогающих справиться со стрессом. Так, руководители компании «Би-би-си» издали дорогостоящий буклет, в котором персоналу объясняется, как нужно сидеть на стульях. Эта 57-страничная брошюра, посвященная тому, как снизить количество стрессов на рабочем месте, содержит массу и другой ценной информации. В частности, там есть подробная схема того, как, в случае совсем безнадежного состояния сложить из бумаги самолетик. Если и это не помагает справиться с возникшими трудностями, то тогда сотрудникам рекомендуется понюхать цветок лаванды и долго вглядываться в фотографию с альпийским пейзажем.

Однако применения таких мер недостаточно. К проблеме необходимо подходить комплексно, не просто помогать сотрудникам бороться с уже возникшим сильным стрессом или его последствиями, но предупреждать его на уровне организации. Во второй главе приведены факторы стресса, связанные с организацией, именно на нейтрализацию и снижение негативного воздействия этих факторов нужно обратить особое внимание.

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

1. **Основные причины, обуславливающие выбор карьеры современного человека**

На данный момент сложилась такая ситуация, что настоящих специалистов, работающих с энтузиазмом и поднимающих нашу страну на более высокие уровни развития все меньше. Почему это происходит? Даже несмотря на то, что в нашей стране много высших и средних учебных заведения с высоким уровнем и качеством образования, которые каждый год выпускают «специалистов», их компетентность и профессионализм оставляют желать лучшего.

Анализируя факты современной действительности, невольно задумывается: в чем причина этих неудач, разочарований молодых людей?

Возможно, одной из причин является неверный выбор профессии в юности.

Известно, что юность (14-18 лет) - возраст самоопределения. Кем быть? Каким быть? Где я больше всего нужен? Эти и многие вопросы встают перед старшими школьниками.

Мир профессий очень велик. Он включает в себя тысячи разных интереснейших специальностей. В юношеском возрасте каждый стоит перед выбором. Каждый пятый расскажет о своих заблуждениях, колебаниях в профессиональном самоопределении. Старшеклассника манят десятки профессий. Каковы они? Разные виды труда требуют от человека разных и подчас противоречивых качеств. В одном случае это способность ладить с людьми, управлять и подчиняться, в другом - высокая культура движений, в третьем – острота наблюдений. Конечно, если тебе 15-17 лет, разобраться в таком разнообразии своих личностных качеств, способностей, нелегко.

Сделать социально и глубоко личностный выбор в профессиональном самоопределении – задача не из простых и не из легких.

Самостоятельный выбор профессии - это «второе рождение человека». Ведь от того, насколько правильно выбран жизненный путь, зависит общественная ценность человека, его место среди других людей, удовлетворенность работой, физическое и нервно-психическое здоровье, радость и счастье.

Общество расширяет возможности жизненного самоопределения молодежи. Перед ней возможности для приложения своих сил и способностей в самых различных областях деятельности на благо общества.

Таким образом, профессиональная трудовая деятельность, которой предшествует правильный выбор, один из важнейших факторов, определяющих многое в жизни современного человека.

Профессиональное образование, выполняющее функции профессиональное подготовки, отождествляемое с понятием «специальное образование», предполагает 2 пути его получения - самообразование или обучение в образовательных учреждениях профессионального образования. Успех профессионального образования определяет такой важный психологический момент как «готовность» (эмоциональная, мотивационная) к приобретению той или иной профессии.

Выбор профессии, осуществляемый человеком в результате анализа внутренних ресурсов и путем соотнесения их с требованиями профессии, является основой самоутверждения человека в обществе, одним из главных решений в жизни. Выбор профессии в психологическом плане представляет собой двух аспектное явление:

1) субъект выбора, то есть тот, кто выбирает;

2) объект выбора - то, что выбирают.

Субъект и объект выбора определяют неоднозначность выбора профессии. Это объясняется тем множеством характеристик, которыми они обладают.

Выбор профессии - это не одномоментальный акт. Выбор профессии состоит из ряда этапов, сливающихся в один процесс. Причем, продолжительность этапов зависит от:

- внешних условий;

- индивидуальных особенностей субъекта выбора профессии.

Профессиональное самоопределение - процесс, который охватывает весь период профессиональной деятельности личности: от возникновения профессиональных намерений до выхода из трудовой деятельности. Этапы, предшествующие самоопределению.

Возникновение профессионального самоопределения охватывает старший школьный возраст, но ему предшествуют этапы: Первичный выбор профессии

- малодифференцированные представления о мире профессий, ситуативное представление о внутренних ресурсах, необходимых для данного рода профессий, неустойчивость профессиональных намерений; Этап профессионального самоопределения

- возникновение и формирование профессиональных намерений и первоначальная ориентировка в различных сферах труда; Профессиональное обучение:

- осуществляется после получения школьного образования для освоения выбранной профессии; Профессиональная адаптация:

- формирование индивидуального стиля деятельности, преобладание системы производственных и социальных отношений; Самореализация в труде:

- выполнение или невыполнение ожиданий, связанных с профессиональным трудом.

Таким образом, профессиональное самоопределение пронизывает весь жизненный путь человека.

А) Предпосылки профессионального самоопределения:

Профессиональное самоопределение с позиции принципов детерминизма и деятельности. Профессиональное самоопределение – существенная сторона общественного процесса развития личности. Выявление особенностей проявления принципа детерминизма в процессе самоопределения предполагает анализ двух систем. С одной стороны, это личность как сложнейшая саморегулирующая система, с другой - система общественного ориентирования молодежи в решении вопроса о сознательном выборе профессии. Данная система включает в себя целенаправленное влияние школы, семьи, общественных организаций, литературы, искусства на мотивы выбора профессии. Такая совокупность средств профессиональной ориентации призвана обеспечить решение задач профессионального просвещения и консультирования учащихся, пробуждение профессионального интереса и склонностей, непосредственной помощи в трудоустройстве и преодолении трудностей этапа профессиональной адаптации.

Система средств профориентации несет в себе широкий спектр возможностей профессионального развития личности, из нее личность «черпает» мотивы и цели своей деятельности.

Взаимосвязь личности и внешней по отношению к ней системы профориентационных воздействий возникает только в процессе деятельности. Деятельность как форма взаимосвязи субъекта с объектами образует условие психического отражения и выступает как механизм детерминирующегося воздействия на личность.

В процессе постоянной связи с внешним миром человек выступает как активная сторона взаимодействия. Поэтому, психологическое проявление принципа детерминизма может быть понято лишь в рамках проблемы соотношения внешних и внутренних условий в детерминации деятельности. В плане анализа движущих сил деятельности необходимо исходить из взаимосвязи и противопоставленности внутреннего и внешнего.

Процесс профессионального самоопределения обусловлен возникновением, расширением деятельности субъекта, реализующей его связь с факторами профориентации. Самоопределение вплетено в эту деятельность как ее компонент.

Б) Предпосылки профессионального самоопределения.

Личностные предпосылки самоопределения.

Структурные элементы личности, как ближайшие психологические предпосылки профессионального самоопределения, различны по характеру их функций. Всю совокупность важнейших личностных предпосылок самоопределения можно свести к двум основным группам:

1) особенности личности, обеспечивающие возможность успешного решения проблемы выбора профессии, но прямо не участвуют в активизации этого процесса. В эту группу относятся волевые черты характера, а также такая черта как трудолюбие. Сюда же следует отнести и наличие некоторого трудового и жизненного опыта, уровень общей жизненной зрелости человека.

2) Эту группу психологических предпосылок самоопределения образуют различные компоненты направленности личности, динамизирующие процесс профессионального самоопределения и обуславливающие избирательность реагирования. Сюда относится потребность в профессиональном самоопределении, возникшие у человека учебные и профессиональные интересы и склонности убеждения и установки, ценности и идеалы, и представления о жизненных ценностях.

Компоненты второй группы благодаря своей связи с познавательными потребностями обладают функцией обусловливания сферы деятельности, привлекательной для человека. Восемь углов выбора профессии

По мнению Е.А. Климова существует 8 углов ситуации выбора профессии. Ведь старшеклассник принимает во внимание сведения не только об особенностях различных профессий, но и массу другой информации:

1) Позиция старших членов семьи

Конечно, забота старших о будущей профессии своего чада понятна; они несут ответственность за то, как складывается его жизнь.

Очень часто родители предоставляют ребенку полную свободу выбора, требуя тем самым от него самостоятельности, ответственности, инициативы. Случается, что родители не согласны с выбором ребенка, предлагая пересмотреть свои планы и сделать другой выбор, считая, что он еще маленький. Правильному выбору профессии часто мешают установки родителей, которые стремятся, чтобы дети компенсировали их недостатки в будущем, в той деятельности, в которой они не смогли себя полностью проявить. Им кажется, что именно их сын или дочь сможет проявить себя, так как у них в отличие от родителей «выше трамплин, с которого они будут погружаться в мир профессии.

Наблюдения показывают, что в большинстве случаев дети соглашаются с выбором родителей, рассчитывая на помощь родителей при поступлении в какое-либо учебное заведение. При этом дети, конечно же, забывают, что работать по данной специальности придется им, а не их родителям.

О бесконфликтности выхода из таких обстоятельств можно лишь предполагать.

2) Позиция товарищей, подруг (сверстников)

Дружеские отношения старшеклассников уже очень крепки и влияние их на выбор профессии не исключено, так как внимание своего профессионального будущего сверстников также возрастает.

Именно позиция микрогруппы может стать решающим в профессиональном самоопределении.

3) Позиция учителей, школьных педагогов, классного руководителя

Каждый учитель, наблюдая за поведением учащегося только в учебной деятельности, все время «проникает мыслью за фасад внешних проявлений человека, ставит своего рода диагнозы относительно интересов, склонностей, помыслов, характера, способностей, подготовленности учащегося». Учитель знаетмножество той информации, которая неизвестна даже самому ученику.

4) Личные профессиональные планы

В поведении и жизни человека представления о ближайшем и отдаленном будущем играют очень важную роль. Профессиональный план или образ, мысленное представление, его особенности зависят от склада ума и характера, опыта человека. Он включает в себя главную цель и цели на будущее, пути и средства их достижения. Но планы различны по содержанию и то, какие они зависит от человека.

5) Способности

Способности, таланты учащегося старших классов необходимо рассматривать не только в учебе, но и ко всем другим видам общественно ценной активности. Так как именно способности включает в себя будущая профессиональная пригодность.

6) Уровень притязаний на общественное признание

Реалистичность притязаний старшеклассника - первая ступень профессиональной подготовки.

7) Информированность - важная, неискаженная информация - важный фактор выбора профессии.

8) Склонности проявляются и формируются в Деятельности. Сознательно включаясь в разные виды деятельности, человек может менять свои увлечения, а значит и направления. Для старшеклассника это важно, так как профессиональные увлечения - путь к будущему. Управление выбором профессии.

В целях правильного выбора профессии необходимо управление данным процессом, которое осуществляется учителем.

Управление выбором профессии - одна из составных частей проблемы научного управления обществом. В более узком плане применительно к проблеме выбора профессии учащимися учителю крайне важно знать объективные и субъективные факторы, составляющие содержание управления. К объективным факторам относятся:

- система объективно действующих закономерностей, условия жизни субъекта, среда, воспитание, экономическое окружение и другие.

К субъектным факторам относятся:

- возможности субъекта, склонности, интересы, способности, намерения, мотивы, характер, темперамент, задатки и другие стороны личности.

Чтобы управление выбором профессии было действительно эффективным, крайне важно разобраться в сущности указанных выше двух слагаемых сторон предмета управления. Управление выбором профессии немыслимо без знания личности, ее структуры.

Человеческая личность чрезвычайно сложна. Она обладает как приобретенными при жизни качествами, так и биологическими свойствами, характеризующимися относительным постоянством (задатки, тип нервной системы и т.д.).

Управление профориентацией только тогда научно, когда строится с учетом индивидуально-психологических особенностей учащихся, базируется на знании динамической функциональной структуры личности.

Требование изучать каждого школьника общепризнано. Однако в практике нередки случаи, когда учитель может подробно охарактеризовать одного - двух своих воспитанников, всем остальным он в состоянии дать лишь самую общую характеристику.

Бывает, что учитель неплохо знает ученика, но дать целостную характеристику направленности его личности (выделить склонности, интересы, способности, мотивы поведения, черты характера) затрудняется. Какое место занимает ученик в коллективе, каков его престиж среди одноклассников, как оценивают его товарищи, учителя, как сам он себя оценивает - такие вопросы часто и вовсе не ставятся отдельными педагогами.

Объясняется это целым рядом причин:

- отсутствием установки на изучение учащихся в целях профориентации;

- слабая психолого-педагогическая подготовка учителей;

- нежелание затруднять себя дополнительной работой;

- неимение доступных метод и методик изучения учащихся.

Современному выпускнику школы нужна характеристика, в которой оценки личностных качеств должны быть полными и точными. В характеристике необходимо указывать перспективу развития личности, прогнозировать ее будущее. Нельзя ограничиваться в характеристике учащегося указанием на его дисциплину, учебные оценки и общую активность.

Особое внимание нужно обращать на динамику интересов учащихся, на их склонности в процессе учебы. При этом крайне важно проектировать возможности развития способностей в процессе обучения.

Если учитель заметит определенную направленность профессиональных интересов учащегося, настойчивость и упорство, проявляемое им, то он обязан отразить это в характеристике и убедить воспитанника, что даже при небольших способностях он может достичь успеха. Хотя не всегда просто помочь юноше или девушке определить свое призвание, тем не менее, нельзя признать нормальным, когда после окончания школы ученик не знает, способен ли он к чему-нибудь, где найти занятие по душе.

Разглядеть индивидуальность, помочь раскрыться способностям и склонностям ученика под силу учителю, классному руководителю. Изучение учащихся - одно из необходимых условий выявления индивидуально психологических особенностей в целях правильного профессионального самоопределения.

1. **Основные методы воздействия на текучесть кадров в организации**

Основная причина текучести - недовольство работников своим положением. В частности, речь идет о неудовлетворенности заработной платой, условиями и организацией труда; нерешенности социальных проблем; отдаленности работы от дома; отсутствии условий для отдыха, детских учреждений; неуважительном отношении со стороны руководства, не оправдавшихся притязаниях, неустойчивости служебного положения и невозможности сделать карьеру. Таким образом, текучесть кадров связана не только с социальной и бытовой неустроенностью, но и со сложностями самореализации или самоутверждения. В Японии в 85% случаях мотивом увольнения является несовместимость работника и организации в целом. Факторы, вызывающие движение персонала, разнообразны, имеют разные источники, сила их влияния различна, изменчива и зачастую трудно поддается количественной оценке.

Их можно разделить на три группы:

1. факторы, возникающие на самом предприятии (величина заработанной платы, условия труда, уровень автоматизации труда, перспектива профессионального роста и т.п.); личностные факторы (возраст работников, уровень их образования, опыт работы и т.п.);
2. факторы, внешние по отношению к предприятию (экономическая ситуация в регионе, семейные обстоятельства, появление новых предприятий и т.п.).

В свою очередь, в каждой из этих групп можно выделить факторы, отличающиеся по силе и характеру их влияния на мобильность работников. Обстоятельства, обусловливающие текучесть кадров, могут быть полностью управляемыми (условия труда и быта), частично управляемыми (удовлетворенность коллективом, взаимоотношениями, формами мотивации) неуправляемыми (природно-климатические факторы).

Целенаправленно воздействуя на первые и вторые, можно существенно снизить текучесть. Для этого применяются различные меры: технические (совершенствование техники и технологии, улучшающие условия труда); организационные (нахождение каждому работнику наиболее соответствующего ему места, поскольку, например, при ощущении невостребованности и перегруженности текучесть увеличивается); социально-психологические (предоставление дополнительных льгот и гарантий, улучшение внутреннего климата); культурно-бытовые (повышение уровня медицинского обслуживания).

Замечено, что предварительный инструктаж снижает текучесть кадров, а ощущение невостребованности или перегруженности ее увеличивает. Снижает текучесть кадров уверенность работника, что он может воздействовать на производственные процессы. Сотрудники добросовестнее и с большим внутренним желанием выполнят ту или иную работу, если сами в полной мере будут отвечать за нее, получат возможность довести ее до конца. Удовлетворенность приносит свобода в выборе темпа и очередности выполнения задания, возможность внесения в процесс своего, нового. Для управления процессами текучести кадров огромное значение имеет сбор и анализ информации о них. Считается целесообразным в первую очередь собирать сведения об общем числе уволившихся; уволившихся женщинах; лицах в возрастных категориях до 18 лет, 19-30 лет, старше 50 лет; о работниках с низкой и высокой квалификацией; со стажем работы менее 3 и более 10 лет; с профессиональным, высшим и средним специальном образованием.

Существенно отличается интенсивность текучести в группах работников с разным стажем на предприятии. После трех лет работы на предприятии происходит резкое снижение интенсивности текучести. Последнее обстоятельство связано как с фактором возраста, так и с проблемами адаптации. Кроме того, немаловажным является то, что у поступающего работника могут возникнуть необоснованные ожидания по отношению к будущей работе. Это может объясняться и низкой информированностью кандидата, и тем, что наниматель, стремясь выгоднее представить свое предприятие, может завысить положительные моменты и занизить трудности работы в компании.

Основой управления движением персонала является установление закономерностей процесса текучести кадров. Знание этих закономерностей делает возможным определение наиболее эффективных управленческих воздействий.

Зависимость интенсивности текучести кадров от социально-демографических характеристик настолько существенна, что пренебречь ею нельзя. Знания закономерностей влияния личностных характеристик работника на его склонность к перемещениям позволяет, во-первых, прогнозировать количество увольнений и, во-вторых, находить пути смягчения отрицательного воздействия названных факторов. Известен, к примеру, опыт определения будущего уровня текучести кадров в зависимости от времени пребывания работников на предприятии. Подробное изучение текучести кадров осуществляется с помощью специальных обследований в двух направлениях:

1) для создания общего портрета увольняющихся (на основе сведений о поле, возрасте, семейном положении, числе детей, общем и профессиональном образовании, стаже, тарифном разряде, инвалидности, заработанной плате за последние несколько месяцев);

2) для изучения причин ухода, в качестве которых могут выступать неиспользование по специальности, неудовлетворенность работой, условиями и режимом труда, заработком, невозможность учиться, плохие отношения с администрацией и с коллегами, рождение ребенка, отсутствие мест в детских учреждениях, длительные поездки. В крупных организациях данные о текучести целесообразно анализировать по профессиям, подразделениям, должностям, причинам, возрастным группам уволившихся. Углубленный анализ можно проводить раз в год, а количественную оценку по подразделениям - ежемесячно. Это позволяет уточнить причины и своевременно предусмотреть мероприятия по закреплению кадров.

Поэтапно приведение уровня текучести к приемлемому значению можно представить в частности через возможность планирования предстоящих увольнений, увязки процессов увольнения с процессами найма, помощи увольняемым работникам. Для решения этих и других вопросов, которые будут обозначены после, необходимо исходить из конкретной ситуации на предприятии. Рассматриваемая ниже методика предполагает упорядоченную поэтапную деятельность, осуществление которой следует возложить непосредственно на кадровую службу предприятия. Вся деятельность по управлению текучестью кадров в рамках общего управления персоналом можно представить в виде следующих последовательных стадий:

Рассмотрим содержание каждого из этапов более подробно.

1 этап. Определение уровня текучести кадров. На этой стадии необходимо ответить на главный вопрос - является ли уровень текучести настолько высоким, что приводит к необоснованным экономическим потерям, недополучению прибыли предприятием.

2 этап. Определение уровня экономических потерь, вызванных текучестью кадров. Это очень важный этап и в то же время один из наиболее трудоемких, поскольку для его проведения необходимы специальные данные. Дело в том, что с началом проведения в стране экономических реформ одним из первых управленческих аспектов, которым стали пренебрегать предприятия, стало нормирование труда, изначально призванное выявлять резервы производительности труда. Предприятий, на которых ведется учет затрат рабочего времени, разрабатываются, соблюдаются и регулярно пересматриваются трудовые нормы, на сегодняшний момент можно назвать единицы.

3 этап. Определение причин текучести кадров.

Высокий уровень текучести кадров может быть вызван спецификой производственно-хозяйственной деятельности предприятия либо несовершенством системы управления им. В первом случае проблемы как таковой нет и никаких решений не требуется. Во втором - следует приложить усилия, чтобы отыскать узкие места в системе управления предприятием. Причины увольнений работников с предприятия можно анализировать в двух аспектах. Первый будет основываться на формальном критерии, разделяющем основания увольнений законодательным путем - оснований расторжения трудовых отношений, перечисленных в КЗоТ РФ. В данном случае перечень оснований будет исчерпывающим, поскольку соответствующие нормы КЗоТа не предусматривают принципиально иных оснований для расторжения трудовых отношений. Кадровая статистика предприятий по вопросам увольнений в основном складывается из следующих оснований: по собственному желанию, в связи с переводом, временные работники, прогул без уважительных причин, по уходу за ребенком, за появление на работе в нетрезвом состоянии, по сокращению численности, в связи со смертью, выход на пенсию, некоторые другие. Отсутствие или появление прецедентов увольнений по тому или иному основанию ведет соответственно к сужению или расширению этого перечня. Поэтому одним из исследований может быть анализ кадровой статистики предприятия. Очевидной возможностью данного анализа является его сопоставимость - с аналогичными данными других предприятий, отрасли в целом.

Второй аспект связан с определением мотивационной структуры выбытия кадров. Она основывается на реальных причинах, побуждающих работника принять решение об уходе с предприятия. В этом случае статистика службы кадров в лучшем случае лишь частично может дать ответ на вопрос - почему уволился работник.

Если же детализировать такие критерии, как «причины личного характера» или «неприемлемый режим работы», а затем провести анализ полученных данных, то можно выработать реальные и обоснованные рекомендации по совершенствованию разных моментов деятельности предприятия. Например, увольнения по причинам личного характера могут быть вызваны конфликтностью в связке «начальник - подчиненный», а, следовательно, можно выявить недостатки в организационной структуре предприятия, принять решение об изменении информационных потоков и т.д. На причины увольнения по собственному желанию косвенно может указывать и половозрастная структура персонала: мужчин до 27 лет - из-за ухода в армию, женщин - по уходу за ребенком, пожилых работников - в связи с выходом на пенсию. Из этого также можно сделать рекомендации. Поэтому вторым исследованием может быть анкетирование работников предприятия.

Наконец, в рамках данного этапа «Определение причин текучести кадров» возможно, провести исследование позиции менеджмента (в качестве представителей администрации будут выступать не только руководитель предприятия, но и его заместители, начальник отдела кадров, менеджер по персоналу, мастера, бригадиры и т.п.). Метод исследования - интервью либо анкетирование.

Таким образом, собственными усилиями, возможно, провести три типа исследований в рамках этого этапа, что даст фактический материал для дальнейшего анализа.

4 этап. Определение системы мероприятий, направленных на нормализацию процесса высвобождения рабочей силы, совершенствования процедуры увольнения, преодоление излишнего уровня текучести.

Для этого меры можно разделить на три основные группы:

- технико-экономические (улучшение условий труда, совершенствование системы материального стимулирования, организации и управления производством и др.);

- организационные (совершенствование процедур приема и увольнения работников, системы профессионального продвижения работников и др.);

- социально-психологические (совершенствование стилей и методов руководства, взаимоотношений в коллективе, системы морального поощрения и др.).

5 этап. Определение эффекта от осуществления разработанных мер, совершенствование процедуры увольнения, преодоление излишнего уровня текучести. Наконец, при разработке программы устранения излишней текучести необходимо будет также провести сравнительный анализ издержек на проведение названных мероприятий и потерь из-за излишнего уровня текучести. Руководству предприятия в данном случае следует поступить так же, как и с финансированием любой-другой бизнес - идеи - если затраты на решение проблемы превысят экономический эффект от снижения текучести, возможен поиск других, более "дешевых" вариантов совершенствования работы с персоналом.

Можно выделить два вида текучести кадров - физическую и умственную.

Физическая текучесть охватывает тех служащих, которые покидают организацию и уходят. Умственная текучесть кадров возникает у тех служащих, которые внешне не покидают организацию, но фактически уходят из нее. Этот вид текучести кадров не отражается в документации, но может нанести значительный вред производительности труда.

Служащие демонстрируют пассивное сопротивление, они присутствуют физически, но умственно отсутствуют. Они редко основательно работают в течение дня, делая лишь самое необходимое, или хуже того, работая недостаточно качественно. Успешные руководители умеют устанавливать хорошие, позитивные связи с другими. К ним дружески относятся их начальники, подчиненные и коллеги. Они знают, как ладить с другими, не забывая об интересах организации.

Они в полной мере сохраняют независимость, когда общаются с другими по поводу принятия решений, приветствуют предложения, но не идут у них на поводу. Они уважают других, и окружающие понимают и чувствуют это уважение. Они редко навязывают свои идеи другим, а вместо этого пытаются добиться успеха путем рекомендаций, предложений или просят других обдумать их перспективы. Им редко приходится заставлять других работать.

У таких руководителей есть представление о том, чего должно добиться предприятие или группа. Они придерживаются этого представления, умеют найти подходящие предложения у подчиненных и других людей и затем стимулировать их для реализации этих предложении. Такие руководители нанимают лучших профессионалов, каких они могут найти, и обычно дают им максимум свободы для выполнения своих обязанностей. Они знают, что вместо того, чтобы входить во все детали их работы, лучше проявлять интерес и разрешать им показывать свою работу. Они устанавливают высоко эффективную систему вознаграждений, чтобы побуждать людей делать все возможное для организации.

Они помогают подчиненным достигать их личных целей, одновременно способствуя успеху организации, короче говоря, они культивируют особую, позитивную связь с организацией на протяжении длительного времени. четкое структурирование производственного процесса во времени и пространстве - привлечение работников при планировании работы, различных нововведений, режимов работы проведение серий семинаров-тренингов с руководителями среднего и низшего звена (по типу "мозгового штурма") по выявлению и решению проблем на производстве анализ кадрового состава отдельных подразделений по выявлению специальностей, которые необходимо провести через переобучение контроль.

Поскольку в подавляющем большинстве предприятий проблемой является именно высокий уровень текучести, а не полное отсутствие последней, на практике управление уровнем текучести персонала выражается в проведении мероприятий, направленных на его снижение.

Бороться с самой текучестью бессмысленно. Для того, чтобы ее снизить, необходимо устранить причины, приводящие к ее росту или способствующие сохранению на высоком уровне. Поэтому следующей задачей должна стать разработка комплекса управленческих решений, направленных на нормализацию уровня текучести, то есть приведение к уровню ниже критического значения.

Для того, чтобы облегчить разработку таких мероприятий, необходимо, в свою очередь, проведение факторного анализа показателей уровня текучести в различных подразделениях, должностных и возрастных категориях. Проведение подробного анализа затрудняется значительным числом факторов, оказывающих влияние на уровень текучести. Статистика использует в таких случаях метод главных компонент, который позволяет выявлять и изучать факторы, вносящие наиболее ощутимый вклад в общий результат.

Очевидно, что для управления уровнем текучести необходим целый ряд преобразований. Первый этап предусматривает проведение мероприятий в масштабе всего предприятия. Любые преобразования необходимо начинать с анализа и оптимизации организационной структуры. Это необходимо для того, чтобы последующие мероприятия были максимально эффективными.

Затем необходимо проанализировать существующую систему оплаты труда и стимулирования, социального обеспечения сотрудников. Причем последнее имеет особое значение. Если заработная плата по своей сути везде одинакова (выражена в денежной форме), то системы социального обеспечения, так называемый "социальный пакет", значительно отличаются по своему содержанию и предоставляют организации уникальную возможность выделиться на фоне конкурентов. Причем в отличие от заработной платы самый удачный вариант "социального пакета" не, всегда и не обязательно является самым затратным.

Наконец, необходимо провести анализ существующей корпоративной культуры. Несмотря на то, что это один из важнейших элементов управления любым предприятием, практика показывает, что во многих российских предприятиях четко формализованной корпоративной культуры нет как таковой, либо она существует только на бумаге. В рамках мероприятий по управлению текучестью в корпоративную культуру предприятия следует внести необходимые изменения, а также разработать мероприятия по популяризации последней среди сотрудников предприятия.

На втором этапе выявляются подразделения и коллективы, на текучесть в которых не оказали должного воздействия мероприятия, проведенные на первом этапе. Каждый такой коллектив должен быть изучен; должны быть проанализированы психологический климат в этом коллективе, взаимоотношения между сотрудниками, распределение должностных обязанностей.

Важно отметить, что достижение положительных результатов в ходе проведения комплекса таких мероприятий вовсе не является основанием для того, чтобы забыть о текучести и сосредоточиться на других проблемах. Наблюдение за уровнем текучести следует проводить на постоянной основе, периодически возвращаясь к тем или иным элементам мероприятий по управлению текучестью персонала.

В условиях обострения конкуренции и снижения доходности многие организации ищут резервы повышения собственной рентабельности. Один из таких резервов заключен в управлении уровнем текучести персонала, от которого в немалой степени зависит эффективность деятельности предприятия.

1. **Практический вопрос. От каких факторов зависит поведение?**

Теория поля утверждает, что поведение всегда зависит от факторов. Связанных с ситуацией, в которой оно проявляется. В частности от личности среды.

Поведение правонарушителя вызвано только влиянием среды: а) верно б) неверно

Теория поля говорит о том, что поведение человека всегда зависит от факторов, связанных с ситуацией, в которой оно проявляется, в частности от личности и внешней среды. Так поведение правонарушителя вызвано не только влиянием среды, но и проявлением личности. С ее точки зрения неверно отделять одно от другого, а следует рассматривать в комплексе.

Примеры: теракты в стране, или: несколько лет назад в суде Ленинградской области завершился процесс по делу маньяка-оборотня Павла Шувалова. Шувалов работал в милиции. В течение нескольких лет он нес службу на станциях метро "Елизаровская", "Ломоносовская", "Площадь Ленина". Именно там он и находил своих жертв - ловил девчонок-школьниц, которые шалости ради пытались пройти через турникет бесплатно. Шувалов отводил их в пикет милиции при станции метро и... начинал угрожать, что, мол, сообщит об этих проделках в школу и родителям. Потом запуганным девчонкам предлагалась альтернатива - "встретиться в нерабочее время и просто погулять". Местом встречи всегда выбирался Невский лесопарк или его окрестности. Там-то, в этом лесопарке, начиная с 1993 года, и стали находить обезображенные, подчас с перерезанным горлом трупы девочек. Оборотень совершил пять таких страшных убийств...У всех жертв Шувалова была одна особенность, которая позволила оперативникам ГУВД довольно быстро определить, что они имеют дело не с разрозненными убийствами и изнасилованиями, а со следами "деятельности" сексуального маньяка-убийцы. Но ловили его достаточно долго - в течение трех лет. Это и понятно - ни следов, ни свидетелей Шувалов не оставлял, а заподозрить в таком сотрудника милиции было достаточно сложно. Развязка наступила как всегда неожиданно. Последняя жертва Шувалова, перед тем, как идти на свое последнее в жизни "свидание", рассказала о приключении в метро своей подруге, а та, после пропажи девочки - сотрудникам милиции. Тогда впервые и заподозрили Павла Шувалова. На допросах маньяк запирался недолго - сразу же сознался во всем после того, как ему показали посмертные фотографии его жертв. Областной суд приговорил преступника к смертной казни, однако адвокаты Шувалова подали прошение о помиловании.

2. Руководитель, желающий изменить поведение подчиненных, должен, согласно теории поля, воздействовать на личность и на среду или на то и другое вместе? Так, если человек постоянно опаздывает на работу, менеджер может: а) постараться изменить его личные привычки; б) изменить рабочую обстановку; в) изменить и человека, и обстановку одновременно; г) одно из перечисленных или все вместе.

Работник может опаздывать на работу из-за переутомления, поэтому можно изменить рабочую обстановку. Чтобы ему было интересно идти на работу. Работа без отдыха - это работа на износ. Для того чтобы эффективно, успешно и быстро выполнять свою работу, необходимо чувствовать себя комфортно и удобно. Большую часть времени на работе мы проводим на своем рабочем месте. Нужно подойти к его обустройству творчески. Конечно, главное, на что Вам надо сделать упор, это на удобство, но не стоит забывать и об эстетической стороне вопроса. Ваше рабочее место должно Вам нравиться, тогда Ваш энтузиазм и трудоспособность повысятся. 3. Какой из перечисленных ниже факторов имеет отношение к рабочей среде: а) личные потребности; б) физическое окружение; в) обязанности и ответственность; г) стиль руководства.

**Заключение**

Таким образом, в данной работе рассмотрено явление и понятие стресса, дано его определение. Также в работе представлен анализ причин стресса на рабочем месте, факторов, способствующих его проявлению, и факторов, влияющих на стрессоустойчивость. Показаны основные эффекты стресса на рабочем месте и приведены меры по предупреждению стресса на организационном уровне.

Прежде всего, необходимо усилить системность в подборе кадров и охватить этой работой весь спектр: от найма до ухода сотрудника. Необходимо улучшить процедуру выдвижения: информация о вакансиях, кандидатах, ответственность рекомендующих регламентация права выдвигать кандидатов, процедуры обсуждения, назначения и введения в должность. Если брать каждый из этих моментов порознь, то они кажутся не очень существенными. Но в совокупности они позволяют поднять на новую ступень всю работу по подбору кадров.

В целях стабильной работы организации, планирования ее развития очень важным является долгосрочное планирование кадровой политики предприятия.

В большинстве компаний отделы кадров или службы управления человеческими ресурсами больше привыкли заниматься планированием численности работников на предприятиях. Их главная задача - добиться, чтобы на предприятии или в организации было столько работников, сколько должно быть в соответствии со штатными расписаниям.

Желательно проводить анализ факторов внешней среды, чтобы убедиться в том, что имеется предложение определенных профессий для комплектования личного состава такими служащими, каких еще нет в штате организации.

В результате прогноза спроса и предложения на трудовые ресурсы любая организация может выяснить число людей, в которых она нуждается, уровень их квалификации и расстановку кадров.

**Список литературы**

1. Дункан Дж.У. Основополагающие идеи в менеджменте: уроки основоположников менеджмента и управленческой практики. – М.: Дело. 1996
2. Лейнц Г. Психодрама: теория и практика. – М.: Прогресс. 1994
3. Морено Дж. Социометрия. – М.: Иностранная литература, 1959.
4. Организационное поведение: Учебник для вузов./Под ред. Э.М. Короткова и А.Н. Силина. – Тюмень: Вектор Бук, 1998.
5. Парыгин Б.Д. Основы социально-психологической теории. – М.: Мысль.1971.
6. Пиз А. Язык телодвижений. Как читать мысли других по их жестам. – Нижний Новгород: Ай Кью, 1992. Робер М.А., Тильман Ф. Психология индивида и группы. – М.: Прогресс. 1998.