Дипломный проект

тема: Психологические аспекты управления процессом мотивации в системе государственной службы

# **Введение**

Для эффективной деятельности организации недостаточно иметь в штате квалифицированных работников, необходимо управлять их мотивацией.

В условиях рыночной экономики человеческий фактор становится ключевым элементом роста производительности труда, повышения эффективности и конкурентоспособности предприятий и организаций.

Труд работника будет эффективен тогда, когда его личные и профессиональные интересы не противоречат целям и миссии организации. Например, если сотрудник, достигая в своей деятельности цели организации, тем самым будет удовлетворять свои личные потребности.

Таким образом, мотивация есть процесс сопряжения целей организации и целей работника для наиболее полного удовлетворения потребностей обоих, с другой стороны - это система различных способов воздействия на персонал для достижения намеченных целей и работника, и организации.

Интерес к мотивации возник еще в начале XX века. Мотив достижения как устойчивая характеристика личности впервые был обозначен Г.Мюрреем и понимался как устойчивое стремление сделать что-то хорошо и быстро достичь определенного уровня в какой-либо деятельности. Первые мотивационные теории стали появляться в 1930-х годах: доктрина «человеческих отношений» Э.Мейо, развитие школы поведенческих наук. В ходе дальнейших исследований возникли новые теории: теория мотивации А.Маслоу, теория потребности в достижениях Д.Мак-Клелланда, двухфакторная теория мотивации Ф.Герцберга, теория справедливости Дж.С.Адамса.

Путь к эффективному управлению человеком лежит через понимание его мотивации. Только зная то, что движет человеком, что побуждает его к деятельности, какие мотивы лежат в основе его действий, можно попытаться разработать эффективную систему форм и методов управления персоналом.

Любая категория работников обладает своими особенностями, которые следует учитывать в кадровой политике и при создании системы мотивации для сотрудников государственных учреждений.

В связи с перечисленными выше положениями, данная ***тема дипломного проекта является весьма актуальной.***

***Цель:*** анализ мотивации и социально-психологических характеристик сотрудников Комитета по управлению городским имуществом Санкт-Петербургадля разработки рекомендаций.

***Задачи дипломного проекта:***

- определить сущность и функции мотивации, ее взаимосвязь с трудом;

- раскрыть содержание основных теорий мотивации (содержательных и процессуальных);

рассмотреть особенности трудовой мотивации государственных служащих;

провести психодиагностику сотрудников Комитета по управлению городским имуществом Санкт-Петербурга;

- проанализировать результаты тестирования респондентов;

разработать рекомендации.

***Объектом исследования*** являются сотрудники Комитета по управлению городским имуществом Санкт-Петербурга

***Диагностические методики исследования:***

· Методика оценивания степени эмоционального выгорания сотрудников (В.В. Бойко);

· Опросник «Синдром профессионального выгорания» (Н.Е. Водопьянова);

· Методика «Якоря карьеры» (Э. Шейн);

· Методика «Мотивация успеха и боязнь неудачи» (А.А. Реан).

Для реализации целей и задач исследования нами использованы методы:

научно-теоретического анализа;

диагностические методы сбора эмпирических данных;

методы математической статистики.

***Гипотеза исследования:*** мы предполагаем, что существуют взаимосвязи между показателями мотивации к успеху, якорями карьеры и симптомами эмоционального выгорания.

# **Глава 1. Теоретико-методологические особенности исследования мотивационных процессов**

# **.1 Специфика управленческих процессов в психологии**

До начала XX века «управление» не рассматривалось как самостоятельная деятельность, и не являлось предметом специальных научных исследований. Впервые о механизмах и принципах управления заговорили в 1911 году в связи с появлением книги Ф. Тейлора «Принципы научного менеджмента», где он выделял основные принципы управленческого труда. В 1920-е годы А. Файоль описал последовательную систему принципов менеджмента, управление стали рассматривать как особую, специфическую и самостоятельную деятельность.

В 1920-е годы благодаря слиянию управления и психологии возникла прикладная междисциплинарная «психология управления», целью которой является изучение и решение задач управленческой деятельности с помощью психологических знаний.

Психология управления возникает не только с целью эффективности деятельности организации, но и с целью саморазвития человека в процессе труда.

***Предмет психологии управления:***

-управленческая деятельность, ее организация, с точки зрения психологической эффективности;

изучение особенности личности руководителя и условия оптимизации его деятельности;

психологические аспекты мотивации людей в процессе деятельности;

вопросы функционирования организации в целом.

***Цель психологии управления*** - развитие психологической управленческой культуры руководителя, создание необходимых основ для теоретического понимания и практического применения в управлении психологических знаний и умений.

Существует много различных точек зрения на состав управленческих функций.

***Под функциями управления*** понимаются особые виды специализированных управленческих действий, выделившиеся в процессе разделения управленческого труда.

Функция управления - это направление или вид управленческой деятельности, характеризующийся обособленным комплексом задач и осуществляемый специальными приемами и способами.

Функции управления характеризуют ту или иную активность взаимодействия субъекта и объекта управления (управляющей и управляемой систем). Для эффективного, целостного управления они должны образовать единый комплекс, характеризующий всю полноту, весь спектр взаимодействия субъекта и объекта управления.

Функции управления занимают одно из центральных мест в управленческой деятельности.

М.Фалмер среди общих функций управления выделяет планирование, организацию, выполнение, контроль; К. Киллен называет в этом списке планирование, организацию, руководство, мотивацию, контроль; Г. Кунц, С. Доннел - планирование, организацию, комплектование штатов, руководство и лидерство.

А. Файоль рассматривает управление как процесс, состоящий из 4 взаимосвязанных функций: планирование, организация, мотивация, контроль. Позже в научной литературе появляется пятая функция управления - координация.

***Планирование*** - это обоснование и выбор целей функционирования и развития процесса (системы, организации, предприятия) и средств их достижения.

Планирование является активным управленческим процессом воздействия на систему, посредством которого детерминируются темпы, последовательность и формы развития объекта или процесса для достижения намеченной цели.

***Организация*** - это такая деятельность (функция), которая призвана обеспечить условия выполнения плана (задачи).

Цель функции организации - сформировать управляющие и управляемые системы, а также связи и отношения между ними.

В содержание функции организации входят следующие виды управленческих работ: образование подразделений, определение организационной структуры органов управления (формирование управленческих подразделений), обеспечение взаимодействия структурных элементов (отделов, служб и т.д.).

***Контроль*** является важнейшей функцией управления, призванной постоянно давать информацию о действительном состоянии дела по выполнению решений.

Контроль основан на принципе организации обратной связи, которая существует при любом взаимодействии субъекта и объекта в системе управления и включает единство следующих стадий:

получение информации;

критическая ее оценка;

принятие решений.

Посредством контроля вскрываются дополнительные резервы производства и вносятся необходимые коррективы в организацию производства и разработку плана развития системы производства. Контроль начинается с получения информации о действительном состоянии управляемого объекта и заканчивается принятием решений. Без контроля процесс управления остается незавершенным.

Существуют следующие виды контроля: постоянный, текущий, разовый, начальный, промежуточный, конечный.

Следует помнить, что недостаток контроля снижает ответственность, излишний же контроль снижает инициативу, самостоятельность.

Материалы исследований показывают, что значительная часть рабочего времени руководителей затрачивается на выполнение контрольных функций. Время, затрачиваемое на контроль линейными руководителями, превышает время, заторачиваемое на выполнение всех остальных функций.

Центральной функцией, обеспечивающей бесперебойность и непрерывность процесса управления, является ***координация***.

Соответственно главная задача координации - это достижение согласованности в работе всех звеньев организации путем установления рациональных связей между ними.

Одно из основных условий успешной деятельности организации - согласованность действий менеджеров этой организации. Они не только не должны противоречить друг другу, напротив, необходимо, чтобы они дополняли друг друга и вели к одной цели - цели организации.

Однако, для более эффективной управленческой работы по созданию и поддержанию заинтересованности персонала в достижении целей, организации необходимо предусмотреть в процессе управления выполнение такой функции, как ***мотивация***.

Мотивация побуждает элементы системы управления к исполнению своих функций. Посредством мотивации осуществляется управление распределением материальных и духовных ценностей в зависимости от количества и качества затрачиваемого труда.

Функция мотивации связана с использованием материальных и моральных стимулов, посредством которых направляется поведение людей, активизируются и поощряются их действия.

Подробнее функция мотивации в управлении будет рассмотрена в пункте 1.2. дипломного проекта.

# **.2 Психологические особенности мотивации как функция управления**

Мотивация как основная функция управления связана с процессом побуждения себя и других людей к деятельности через формирование мотивов поведения для достижения личных целей и целей организации. В процессе мотивации предполагается использование определенной последовательности взаимозависимых категорий: потребности людей - интересы людей - мотивы деятельности - действия людей.

Мотивация человеческого поведения является объектом изучения ряда наук: социологии, психологии, управления персоналом, менеджмента и ряда других.

***Мотивация (от лат. movere )*** - это:

) побуждение к действию;

) динамический процесс физиологического и психологического плана, управляющий поведением человека, определяющий его направленность, организованность, активность и устойчивость;

) способность человека через труд удовлетворять свои материальные потребности.

***Мотивация*** - процесс стимулирования отдельного сотрудника или группы к действиям, приводящим к осуществлению целей организации.

***Мотивация (фр. motif - «побуждение»)*** - это процесс побуждения себя и других к определенной деятельности, направленной на достижение личных целей или целей организации.

***Трудовая мотивация*** - это то, ради чего человек вкладывает свои профессиональные способности, осуществляет профессиональное мышление и т.д. Мотивационная сфера профессиональной деятельности выполняет ряд функций:

***побуждающую*** (вызывает активность человека к профессиональной деятельности);

***направляющую*** (определяет характер цели в профессиональной деятельности);

***регулирующую*** (определяет ценностные ориентации, мотивы профессиональной деятельности).

Труд - это базовая форма деятельности, а не один из видов деятельности на ряду с другими. Систематическое изучение мотивации с психологической точки зрения не позволяет определить точно, что же побуждает человека к труду. Однако исследование поведения человека в труде дает некоторые общие объяснения мотивации и позволяет создать прагматические модели мотивации сотрудника на рабочем месте. Поэтому, основные аспекты мотивации человеческого поведения имеют более или менее выраженную трудовую направленность.

Мотивация фиксирует такое состояние профессиональной деятельности,

которое желательно для человека, но которого еще нет в наличии. Она определяется постоянно меняющимся соотношением разных побуждений, входящих в мотивационную сферу. К таким побуждениям относят:

***1) Профессиональное призвание*** определяют как влечение к какой-либо профессии, осознание своих потенциальных возможностей и способностей в овладении данной профессией.

***2) Профессиональные намерения*** - это осознанное отношение к определенной профессиональной деятельности, стремление получить образование по избранной профессии. В отличие от призвания, намерение включает принятие решения.

***3) Потребность в профессиональном труде*** - это готовность к активности человека, вызванная его нуждой в чем-либо, предпосылка к профессиональному труду. Потребность личности в определенной профессиональной деятельности называют также профессиональной склонностью, которая может реализоваться либо в профессиональной деятельности, либо в хобби.

***4) Ценностные ориентации в профессиональной деятельности*** - это выработанные и принятые обществом основания для оценки назначения труда, правила профессиональной этики.

) Потребности и ценностные ориентации ложатся в основу мотивов профессиональной деятельности, которые определяются как внутренние побуждения, направленные на разные стороны профессионального поведения (профессиональную деятельность, профессиональное общение, личность профессионала). Любой фактор, влияющий на возникновение побуждения и принятие решения, является *мотивом*.

***Мотив (фр. motif, от лат. moveo - двигаю)*** - это движущая сила человеческого поведения, его деятельности. Мотивы делятся на 4 группы:

материальные,

социально-психические,

духовные,

творческие.

Мотивы бывают внутренними, порожденными определенным отношением человека к своей деятельности, и внешними, связанными с воздействием на него определенных факторов, существующих независимо от него и приводящихся в действие другими людьми и обстоятельствами. Внешние мотивы называются стимулами. Стимулы могут быть материальными или нематериальными.

Мотивы и стимулы человека непосредственно связаны с его жизненными интересами, желаниями и потребностями.

***Потребность*** - внутреннее состояние функциональной или психологической нужды или недостатка чего-либо для поддержания жизнедеятельности объекта, индивида, социальной группы, общества.

За потребностью большинство психологов (З.Фрейд, Г.Холл, А.Н.Леонтьев, В.В.Новиков, А.Г.Асмолов и др.) признают функцию побуждения активности. В настоящее время насчитывается более 120 классификаций потребностей, которые различаются по своим основаниям, числу потребностей, входящих в класс, и содержательными характеристиками классов потребностей.

Для повышения эффективности труда в организации необходимо управление мотивацией персонала.

Для эффективной деятельности предприятия недостаточно иметь в штате квалифицированных работников, необходимо управлять их мотивацией. Например, один из работников имеет значительную потребности во власти, тогда как другой имеет потребность в увеличении заработной платы, так как у него в семье родился ребенок. Если дать представление данным работникам о том, что в связи с увеличением качества их труда их потребности окажутся легко выполнимыми, отдача труда данных работников значительно возрастет.

Одним из универсальных методов управления мотивацией большинства работников может быть метод воздействия на мотивы вознаграждения как на цель деятельности. Одним из основных видов вознаграждения являются деньги, вступившие в качестве инструмента удовлетворения, в первую очередь, низших потребностей.

При этом деньги являются наиболее очевидным средством вознаграждения работников предприятия. Сторонники содержательных теорий мотивации относят деньги к второстепенным факторам труда. Тогда как процессуальные теории убеждают, что материальные стимулы ведут к усилению мотивации.

Необходимо отметить, что оплата труда является непосредственным мотивирующим фактором, но только при условии, что она непосредственно зависит от результатов труда. Кроме того, должны выполняться некоторые общие условия: работники должны быть убеждены в наличии устойчивой связи между зарплатой и производительностью, заработной платы должно придаваться большое значение. Очевидно, что в российских условиях заработной плате уделяется, действительно, значительное внимание, так как ее норма зачастую низка. Для эффективного управления данным стимулом необходимо, прежде всего, добиться разбиения заработной платы на три составляющие части:

- часть, связанная с должностными обязательствами - постоянна и равна у всех с равными должностями;

- часть, связанная с выслугой лет - равна у всех с одинаковым периодом работы, но периодически пересматривается;

- главная часть, зависящая от достигнутых результатов - варьируется у каждого работника.

При этом не стоит упускать из виду некоторые побочные аспекты мотивации с помощью денег. При достижении определенного уровня благосостояния или в определенных ситуациях мотивирующий фактор уменьшает свое влияние на поведение работников.

Одной из главных проблем управления мотивацией является то, что структура потребностей каждого отдельного человека является в значительной мере индивидуальной и определяется не только его текущей работой, местом в социальной иерархии, ранее приобретенным опытом, но и значительным количеством индивидуальных особенностей.

Другой проблемой управления мотивацией будет являться необходимость комплексного наблюдения за работниками для определения их активных потребностей. Для этого необходимы регулярные исследования мотивации персонала.

В качестве некоторых методов повышения эффективности труда в организации через воздействие на мотивацию подчиненных можно выделит:

- содействие развитию конструктивных неформальных групп как инструмента социального взаимодействия персонала между собой;

- проведение регулярных совещаний с подчиненными не только для принятия основных решений, но и для обсуждения текущих вопросов;

- обеспечение эффективной обратной связи по результатам работ;

- привлечение персонала к формулированию отдельных целей и разработке решений;

- содействие переподготовки и повышению квалификации персонала.

Таким образом, мотивация в своем проявлении имеет определенные закономерности, которые, при их учете, помогают менеджерам повысить эффективность влияния на поведение подчиненных, добиться более высоких показателей производительности труда, избежать трудовых конфликтов. При этом необходимо отметить, что ценность тех или иных закономерностей мотивации у различных исследователей выделена по-разному. Поэтому правильнее было бы вести речь об общих принципах реализации мотивации персонала.

В начале века существовало стойкое заблуждение, что материальное вознаграждение всегда побуждают человека трудиться усерднее. Однако, в целях повышения эффективности трудовой профессиональной деятельности, руководители стали применять в управленческой практике различные системы мотивации труда.

В процессе развития управленцы стали замечать, что материальные факторы уже не так сильно мотивируют работников. Изучение потребностей человека привело к появлению теорий в основе которых лежит утверждение, что главным мотивирующим фактором является не материальный, а психологический. Первая такая теория связана с именем *Элтона Мэйо* (1880-1945), американским социологом, одним из основателей индустриальной социологии.

Э.Мэйо выдвинул доктрину «человеческих отношений» в капиталистическом производстве, основным элементом эффективности которого является человеческий фактор, выделил противоречия предпринимателей и рабочих и обосновал их через личные отношения, в улучшении которых видел путь к установлению «мира в промышленности».

Развитие в послевоенные годы таких наук, как психология и социология, а также совершенствование методов исследования поставило изучение поведения работника на его рабочем месте на научную основу, это вызвало к жизни развитие школы поведенческих наук (с 1950 г. и по настоящее время).

Школа поведенческих наук непосредственно примыкает к школе человеческих отношений и более глубоко развивает ее основные положения. Иногда ее рассматривают в качестве поведенческого - бихевиористского направления школы человеческих отношений. Наиболее яркими представителями этой школы является Крис Аджирис, Ренсис Лайкерт, Фредерик Герцберг и Дуглас Макгрегор. Основной целью этой школы было повышение эффективности ее человеческих ресурсов и социального взаимодействия.

Школа поведенческих наук основное внимание направила на изучение межличностных отношений, мотивации, характера власти и авторитета, лидерства, организационной структуры, коммуникаций в организации, изменения содержания работы и качества трудовой жизни.

Школа поведенческих наук продолжает развивать проблемы потребностей и мотивационного поведения. Если первичные потребности по своей природе являются физиологическими и заложены в человеке генетически, то вторичные потребности по своей природе являются психологическими и осознаются человеком по мере приобретения им опыта. Потребности невозможно измерить, а об их наличии можно узнать только по поведению людей. Возникшая потребность служит для человека мотивом к действию. мотивация психология управленческий выгорание

На основе эмпирических исследований были разработаны концепции, описывающие факторы, влияющие на мотивацию и содержание процесса мотивации*. М.Х. Мескон* разделил эти теории на две группы:

) *содержательные* (объясняющие поведение человека мотивами, основой которых являются те или иные потребности человека);

) *процессуальные* (устанавливающие тот или иной набор факторов, взаимодействующих между собой в психологическом процессе формирования мотивов поведения).

К группе мотивационных теорий содержательного характера обычно относят теорию А. Маслоу, теорию Д. Мак-Клелланда, двухфакторную модель Ф. Герцберга. В состав группы процессуальных теорий чаще всего относят теорию ожиданий В. Врума и теорию справедливости Дж. Адамса, модель Портера-Лоулера. смотрим несколько содержательных теорий мотивации.

Для начала рассмотрим несколько содержательных теорий мотивации.

***Абрахам Маслоу***, основываясь главным образом на своем клиническом опыте, считал, что мотивирующие потребности человека можно расположить в иерархическом порядке. Он полагал, что если потребности определенного уровня удовлетворены, они перестают играть роль мотивирующих факторов. Чтобы мотивировать человека к труду, необходимо активизировать следующий, более высокий уровень потребностей.

В своей иерархии потребностей Маслоу выделяет пять уровней:

) физиологические потребности, к которым относятся голод, жажда, сон и секс;

) потребность в безопасности: эмоциональная и физическая безопасность;

) потребность в любви, принадлежности к малой группе;

) потребность в уважении, признании, сюда относятся потребности во власти, достижениях, статусе;

) потребность в самовыражении: самовыражение является индивидуальной мотивацией человека к преобразованию восприятия самого себя и реальности.

В общем виде иерархия потребностей Маслоу может быть преобразована в содержательную модель трудовой мотивации (табл. 1).

Использование теории Маслоу в управлении является важный вкладом в понимание того, что лежит в основе стремления людей к работе. Руководители различных организаций стали понимать, что мотивация людей определяется широким спектром их потребностей.

Таблица 1 Модель трудовой мотивации по А.Маслоу

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Потребность | Реализация потребности |
| 1 | Базовые (физиологические) потребности | Оплата труда |
| 2 | Потребность в безопасности | Медицинское страхование, выходное пособие, обеспеченная старость |
| 3 | Социальные потребности | Участие в формальных и неформальных рабочих группах |
| 4 | Потребность в признании | Титулы, статусные символы, продвижение по службе |
| 5 | Самовыражение  | Личностный рост, реализация потенциала |

Другой потребностью мотивации, давшей основной упор на потребности высших уровней, была ***теория Дэвида Мак-Клелланда***.

Он считал, что людям присущи три потребности: власти, успеха и причастности. При этом Мак-Клелланд рассматривает эти потребности как приобретенные под влиянием жизненных обстоятельств, опыта и обучения.

Во второй половине 50-х годов ***Ф. Герцберг*** разработал еще одну модель мотивации, основанную на потребностях. Он опросил 200 инженеров и конторских служащих одной крупной фирмы. Полученные ответы были подразделены на две большие категории, которые были названы «гигиенические факторы» и «мотивация».

Гигиенические факторы (связаны со средой, в которой осуществляется работа): политика фирмы и администрации, условия работы, заработок, межличностные отношения с начальниками, коллегами, подчиненными.

Мотивация (связана с самим характером и сущностью работы): успех, передвижение по службе, признание и одобрение результатов работы, высокая степень ответственности, возможность творческого и делового роста.

Каждый из факторов находится в собственной шкале измерений, где один действует в диапазоне от минуса до нуля, а второй - от нуля до плюса. Удовлетворенность работой вызывают только мотивационные факторы, положительное развитие которых может повысить мотивацию и удовлетворенность от нейтрального состояния до «плюса».

Словами Герцберга: «Факторы, вызывающие удовлетворение работой и обеспечивающие адекватную мотивацию - это иные и существенно отличные факторы, чем те, которые вызывают неудовлетворение работой».

Согласно его теории, наличие гигиенических факторов не будет мотивировать работников. Они только предотвратят возникновение чувства неудовлетворенности работой.

Реально же сам труд является фактором мотивации. Следовательно, чтобы добиться адекватной мотивации, руководитель должен обеспечить наличие не только гигиенических (утилитарных, материальных), но и мотивирующих (моральных, социальных, психологических) факторов.

На основе анализа и обобщения исследований Герцберга и ряда других авторов два английских учёных - ***М. Вудкок и Д. Фрэнсис*** - построили интересную таблицу, помогающую полнее использовать идеи мотивации для стимулирования для эффективного трудового поведения (табл. 2.).

Таблица 2 Регуляторы мотивации и главные мотиваторы (М. Вудкок и Д. Фрэнсис)

|  |
| --- |
| Регуляторы мотивации |
| 1.Рабочая среда | 2.Вознаграждение | 3.Чувство безопасности |
| Рабочее место Уровень шума Фоновое звучание Эргономика Столовая Дизайн Удобства Чистота Физические условия работы | Зарплата и другие выплаты Выходные Дополнительные выгоды Системы медобслуживания Социальные проблемы | Опасение стать лишним Ощущение своей принадлежности к организации Уважение и одобрение окружающих Приемлемый стиль управления Отношения с оркружающими Осведомленность о том как в организации обращаются с работниками |
| Главные мотиваторы |
| 4.Личностное развитие | 5.Чувство причастности | 6.Интерес и вызов |
| Ответственность Экспериментирование Новый опыт Возможности для обучения | Владение информацией Консультации Совместное принятие решений Коммуникация Представительство | Интересные проекты Развивающийся опыт Возрастающая ответственность Обратная связь с продвижением к цели |

Далее рассмотрим процессуальные теории мотивации.

***Теория ожиданий В. Врума*** базируется на том, что наличие активной потребности не является единственным необходимым условием мотивации человека на достижение определенной цели. Человек должен также надеяться на то, что выбранный тип поведения действительно приведет к удовлетворению или приобретению желаемого.

Ожидания можно рассматривать как оценку данной личностью вероятности определенного события. Большинство людей ожидают, например, что окончание института позволит им получить лучшую работу и что, если работать с полной отдачей, можно продвинуться по службе. При анализе мотивации к труду теория ожидания подчеркивает важность трех взаимосвязей: затраты труда - результаты; результаты - вознаграждение и валентность (удовлетворенность вознаграждением).

Так в общем виде выглядит формула мотивации по теории ожиданий:

*Мотивация = Затраты-Результат х Результат-Вознаграждение х Ценность вознаграждения*

Руководители, которые стремятся усилить мотивацию рабочей силы, теория ожиданий представляет для этого различные возможности.

Чтобы человек был мотивирован на определенную деятельность, нужно его достижения в этой деятельности вознаграждать тем, что он ценит, и вознаграждение должно быть связано с достижением цели организации.

Руководство организации должно сформулировать высокий, но реалистичный уровень результатов, ожидаемых от подчиненных, и внушать им, что они могут их добиться, если приложат силы. То, как работники оценивают свои силы, во многом зависит от того, что ожидает от них руководство.

Следует помнить, что работники смогут достичь уровня результативности, требуемого для получения ценного вознаграждения, если делегированные им полномочия и их профессиональные навыки достаточны для выполнения поставленной задачи.

Другое объяснение того, как люди распределяют и направляют свои усилия на достижение поставленных целей, дает ***теория справедливости Дж.С.Адамса.***

Она постулирует, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если сравнение показывает дисбаланс и несправедливость, т.е. человек считает, что его коллега получил за такую же работу большее вознаграждение, то у него возникает психологическое напряжение. В результате необходимо мотивировать этого сотрудника, снять напряжение и для восстановления справедливости исправить дисбаланс.

Основной вывод теории справедливости для практики управления состоит в том, что до тех пор, пока люди не начнут считать, что они получают справедливое вознаграждение, они будут стремиться уменьшить интенсивность труда. Но нужно знать, что оценка справедливости носит относительный характер: люди сравнивают себя с другими сотрудниками этой же организации или с сотрудниками организаций, выполняющих аналогичную работу.

***Модель Портера-Лоулера*** включает в себя элементы теории ожидания и теории справедливости. В этой модели фигурируют пять переменных: затраченные усилия, восприятия, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения. При этом достигнутые результаты зависят от приложенных усилий, способностей и характерных особенностей, а так же от осознания работником своей роли. Уровень приложенных усилий будет определяться ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что данный уровень усилий действительно повлечет за собой вполне определенный уровень вознаграждения.

В теории Портера-Лоулера устанавливается соотношение между вознаграждением и результатами, т.е. человек удовлетворяет свои потребности посредством вознаграждений за достигнутые результаты.

Один из наиболее важных выводов Портера и Лоулера состоит в том, что результативный труд ведет к удовлетворению. Это прямо противоположно тому, что думает на этот счет большинство управленцев. Они находятся под влиянием ранних теорий человеческих отношений, полагавших, что удовлетворение ведет к достижению высоких результатов в труде или, говоря другими словами, более довольные рабочие трудятся лучше. Портер и Лоулер напротив полагают, что чувство выполненной работы ведет к удовлетворению и, по-видимому, способствует повышению производительности.

В итоге, модель Портера-Лоулера внесла основной вклад в понимание мотивации. Она показала, в частности, что мотивация не является простым элементом в цепи причинно-следственных связей. Эта модель показывает так же, насколько важно объединить такие понятия как усилия, способности, результаты, вознаграждения, удовлетворение и восприятие в рамках единой взаимоувязанной системы.

Трудовая сфера государственной службы имеет ряд специфических особенностей:

*-* по своему содержанию трудовая деятельность госслужащих направлена на реализацию общенациональных интересов, на всемерное укрепление и развитие общественного и государственного строя;

*-* высокая степень ответственности должностных лиц за принимаемые решения, их осуществление, результаты и последствия;

жесткая нормативная регламентация управления и трудовой дисциплины;

*-* задействование интеллектуального, а также творческого потенциала для решения управленческих задач.

При этом уровень оплаты труда государственных служащих значительно ниже, чем в коммерческих структурах, а дополнительные социальные гарантии не в полной мере компенсируют сложность и значимость их деятельности.

Стимулирование труда представляет собой комплекс материальных и нематериальных воздействий, ориентированный на обеспечение эффективного труда служащих путем принуждения, вознаграждения и побуждения. Стабилизация ресурсного обеспечения данной системы (финансового, организационно-экономического, кадрового, информационного, материально-технического) является необходимым условием роста результативности государственной службы в целом.

Подсистема планирования, найма и учета персонала включает в себя прогнозирование потребностей государственного органа в специалистах соответствующей квалификации; маркетинг рынка труда с целью привлечения и отбора сотрудников, мотивация которых совпадает с целями развития организации; выбор наиболее талантливых студентов и выпускников для стажировки и дальнейшей работы в системе госслужбы; формирование банков кадров на федеральном и региональном уровне с целью ротации и продвижения персонала.

Конкурентоспособность государственной службы понижена в связи с меньшим денежным содержанием, чем в коммерческих структурах, плохими материально-техническими условиями труда, отсутствием системности профессионального совершенствования сотрудников и карьерного движения.

Формирование упорядоченной системы прохождения государственной службы создает условия для карьерного продвижения государственных служащих, их профессиональной самореализации, дает возможность выбора наиболее соответствующего должности кандидата, снижает текучесть кадров, повышает стабильность и эффективность деятельности органов власти, а также способствует повышению уровня трудовой мотивации.

Информированность государственных служащих относительно их дальнейшего должностного продвижения, наличие индивидуальных планов развития (карьерного роста, профессионального совершенствования), по нашему мнению, является стабилизирующим фактором труда.

Карьерный рост выделен в отдельную категорию профессионального развития служащих, поскольку управление карьерой способствует комплексному удовлетворению материальных, социальных и статусных потребностей, а также потребностей в достижении, принадлежности и власти.

Одной из форм повышения трудовой мотивации является диверсификация социального пакета служащих *-* предоставление выбора в допустимых пределах дополнительных вознаграждений, в наибольшей мере отвечающих их потребностям: предоставление основных и дополнительных гарантий, когда основное, или защитное обеспечение распространяется на всех сотрудников (медицинское страхование, страхование жизни и пенсионные выплаты), а дополнительными льготами (беспроцентная ссуда на приобретение жилья, оплата спортивных занятий, бесплатные обеды и др.) могут воспользоваться госслужащие с определенным стажем работы.

Таким образом, можно сделать вывод, что мотивация в государственной службе в меньшей мере основывается на денежном вознаграждении и в большей мере на стимулах неденежного характера (престиж, выполнение важной работы, самореализация, стабильность, власть, возможность успешной карьеры).

# **1.3 Синдром профессионального выгорания как фактор демотивации персонала**

Термин «выгорание» ( burnout - с греч. - прекращение горения) впервые появился в научной литературе в 1974 году, когда американский психолог Х.Дж.Фрейденбергер употребил его в своей статье, опубликованной в «Журнале социальных взглядов». Здесь этот термин был представлен в контексте концепции, характеризующей психологическое состояние здоровых людей, находящихся в интенсивном и тесном общении с клиентами, пациентами в эмоционально нагруженной атмосфере. До этого данное понятие использовалось в тесной связи с понятием стресса и определялось как неспособность справиться с ним, приводящая к фрустрации и снижению эффективности деятельности.

На данный момент существует множество определений выгорания.

В.В. Бойко под эмоциональным выгоранием понимает, выработанный личностью механизм психологической защиты в форме полного или частичного исключения эмоций (понижения их энергетики) в ответ на избранные психотравмирующие воздействия.

В соответствии с моделью Маслач и Джексон оно рассматривается как ответная реакция на длительные профессиональные стрессы межличностных коммуникаций.

Согласно современным данным, под «психическим выгоранием» понимается состояние физического, эмоционального и умственного истощения, проявляющееся в профессиях социальной сферы. Этот синдром включает в себя три основные составляющие: эмоциональную истощенность, деперсонализацию (цинизм) и редукцию профессиональных достижений.

Под эмоциональным истощением понимается чувство эмоциональной опустошенности и усталости, вызванное собственной работой.

Эмоциональное истощение обнаруживает себя в переживании кризисного состояния: чувствах беспомощности, безнадежности, в особо тяжелых проявлениях возникают эмоциональные срывы вплоть до суицидных побуждений. Возникает чувство «приглушенности», «притупленности» эмоций, когда специалист уже не в силах отозваться, эмоционально откликнуться на чужую боль.

В физическом отношении профессионал постоянно чувствует усталость, отсутствие сил, сниженный энергетический тонус, у него падает работоспособность и появляются различные симптомы физических недомоганий: головные боли, бессонница, потеря аппетита или склонность к перееданию, злоупотреблению успокаивающими или возбуждающими средствами.

Психологически эмоциональное выгорание начинает проявляться в нарушении сферы отношений: постепенном развитии негативных установок в отношении себя, работы, тех, с кем приходится работать - учеников, клиентов, пациентов. Контакты с ними становятся более бездушными, обезличенными, формальными. Возникающие негативные или жесткие установки по отношению к клиентам (ученикам, пациентам и т.д.) могут иметь поначалу скрытый характер и проявляться во внутреннем напряжении и сдерживаемой неприязни, но со временем прорываться во вспышках раздражения и провоцировать конфликтные ситуации. Важное проявление выгорания - это постепенно нарастающее недовольство собой, уменьшение чувства личной успешности, развивающиеся безразличие и апатия, уменьшение ощущения ценности своей деятельности.

Выгорание как следствие профессиональных стрессов возникает в тех случаях, когда адаптационные возможности (ресурсы) человека по преодолению стрессовой ситуации превышены.

Н.В. Гришина рассматривает выгорание в качестве особого состояния человека, оказывающегося следствием профессиональных стрессов, адекватный анализ которого нуждается в экзистенциальном уровне описания. Это необходимо потому, что развитие выгорания не ограничивается профессиональной сферой, а проявляется в различных ситуациях бытия человека; болезненное разочарование в работе как способе обретения смысла окрашивает всю жизненную ситуацию.

Многочисленные зарубежные исследования подтверждают, что выгорание вытекает из профессиональных стрессов. Пулен и Уолтер в лонгитюдном исследовании социальных работников обнаружили, что увеличение уровня выгорания связано с увеличением уровня профессионального стресса. Роуи получил данные о том, что лица, испытывающие выгорание, имеют более высокий уровень психологического стресса и меньшую устойчивость, выносливость.

Центральное место в развитии выгорания как научной концепции заняли работы К.Маслач и ее коллег ( С.Джексон, А.Пайнс ). Разработанные ими модели выгорания послужили основой для проведения дальнейших исследований феномена.

К.Маслач в 1978 году условно разделила симптомы эмоционального выгорания на физические, поведенческие и психологические.

***К физическим относятся:***

• Чувство постоянной усталости не только по вечерам, но и по утрам, сразу после сна;

• Ощущение эмоционального и физического истощения;

• Отсутствие реакции любопытства на фактор новизны или реакции страха на опасную ситуацию;

• Общая слабость, снижение активности и энергии;

• Частые беспричинные головные боли, постоянные расстройства желудочно-кишечного тракта;

• Резкая потеря или резкое увеличение веса;

• Полная или частичная бессонница;

• Постоянное заторможенное, сонливое состояние и желание спать в течение дня;

• Одышка или нарушение дыхания при физической или эмоциональной нагрузке;

• Заметное снижение внешней и внутренней сенсорной чувствительности: ухудшение зрения, слуха, обоняния и осязания, потеря внутренних, телесных ощущений.

***Психологические симптомы:***

• Безразличие, скука, пассивность и депрессия, чувство подавленности;

• Повышенная раздражительность на незначительные, мелкие события;

• Вспышки немотивированного раздражения или отказы от общения, уход в себя;

• Постоянное переживание негативных эмоций, для которых во внешней ситуации причин нет;

• Чувство неосознанного беспокойства и повышенной тревожности (ощущение, что «что-то не так, как надо»);

• Чувство гиперответственности и постоянное чувство страха, что что-то не получиться или он не справиться;

• Общая негативная установка на жизненные и профессиональные перспективы (по типу «как ни старайся, все равно ничего не получится»);

***Поведенческие симптомы:***

• Ощущение, что работа становится все тяжелее и тяжелее, а выполнять ее - все труднее и труднее;

• Сотрудник заметно меняет свой рабочий режим (увеличивает или сокращает время работы);

• Постоянно, без необходимости, берет работу на дом, но и дома ее не делает;

• Затрудняется в принятии решений;

• Чувство бесполезности, неверие в улучшения, снижение энтузиазма по отношению к работе, безразличие к результатам:

• Невыполнение важных, приоритетных задач и «застревание» на мелких деталях, не соответствующая служебным требованиям трата большей части рабочего времени на мало осознаваемое или неосознаваемое выполнение автоматических и элементарных действий;

• Дистанцируемость от сотрудников и клиентов, повышение неадекватной критичности;

• Злоупотребление алкоголем, резкое возрастание выкуренных за день сигарет.

Выделяют три основных фактора, играющие существенную роль в синдроме эмоционального выгорания - личностный, ролевой и организационный

***Личностный фактор.*** Проведенные исследования показали, что такие переменные, как возраст, семейное положение, стаж данной работы, никак не влияют на эмоциональное выгорание. Но у женщин в большей степени развивается эмоциональное истощение, чем у мужчин, у них отсутствует связь мотивации (удовлетворенность оплатой труда) и развития синдрома при наличии связи со значимостью работы как мотивом деятельности, удовлетворенностью профессиональным ростом. Испытывающие недостаток автономности («сверхконтролируемые личности») более подвержены «выгоранию».

***Ролевой фактор.*** Установлена связь между ролевой конфликтностью, ролевой неопределенностью и эмоциональным выгоранием. Работа в ситуации распределенной ответственности ограничивает развитие синдрома эмоционального сгорания, а при нечеткой или неравномерно распределенной ответственности за свои профессиональные действия этот фактор резко возрастает даже при существенно низкой рабочей нагрузке. Способствуют развитию эмоционального выгорания те профессиональные ситуации, при которых совместные усилия не согласованы, нет интеграции действий, имеется конкуренция, в то время как успешный результат зависит от слаженных действий.

***Организационный фактор.*** Развитие синдрома эмоционального выгорания связано с наличием напряженной психоэмоциональной деятельности: интенсивное общение, подкрепление его эмоциями, интенсивное восприятие, переработка и интерпретация получаемой информации и принятие решений. Другой фактор развития эмоционального выгорания - дестабилизирующая организация деятельности и неблагополучная психологическая атмосфера. Это нечеткая организация и планирование труда, недостаточность необходимых средств, наличие бюрократических моментов, многочасовая работа, имеющая трудноизмеримое содержание, наличие конфликтов как в системе «руководитель - подчиненный», так и между коллегами.

В профессиональной деятельности государственного служащего присутствуют все вышеперечисленные факторы, играющие существенную роль в синдроме профессинального выгорания. Это свидетельствует о том, что риск психологического выгорания в этой сфере деятельности очень высок.

Синдром профессионального выгорания может явиться причиной демотивации персонала. Демотивация предполагает циничное отношение к труду, а также к его результатам. Поэтому так важно выявление симптомов професионального выгорания на его ранних стадиях.

Психодиагностические методики по выявлению симптомов профессионального выгорания подробно представлены в главе 2.

# **Глава 2. Объем, организация и методики исследования**

# **.1 Объект исследования**

Объектом нашего исследования являются сотрудники Комитета по управлению городским имуществом Санкт-Петербурга.

Комитет по управлению городским имуществом является исполнительным органом государственной власти Санкт-Петербурга. Комитет проводит государственную политику в сфере управления и распоряжения государственным имуществом Санкт-Петербурга, а также контроля за его использованием и сохранностью.

Основными задачами Комитета являются:

· осуществление приватизации государственного имущества Санкт-Петербурга;

· осуществление юридических действий, связанных с разграничением государственной собственности;

· управление государственным имуществом, в том числе осуществление юридических действий, связанных с созданием, реорганизацией и ликвидацией государственных унитарных предприятий и государственных учреждений Санкт-Петербурга (далее - государственные предприятия и учреждения), а также иных юридических лиц с участием Санкт-Петербурга;

· учет государственного имущества в реестре государственной собственности Санкт-Петербурга;

· распоряжение государственным имуществом Санкт-Петербурга в соответствии с действующим законодательством;

· контроль за использованием и сохранностью государственного имущества Санкт-Петербурга;

· защита имущественных прав Санкт-Петербурга.

В исследовании приняли участие и были протестированы 26 человек - сотрудников Комитета. Соотношение по половому признаку составило около 30% мужчин (8 человек) и 70% женщин (18 человек).

Стаж работы в сфере государственной службы в целом колеблется от 1 года до 48 лет. Средний стаж по всей выборке составил 10,2 лет, у женщин - 9,56, у мужчин - 10,82. В диапазон стажа 6 и 7 лет входит почти четверть опрошенных (23,4%).

Соотношение по возрастным диапазонам в целом следующее: 20-30 лет - 30,7%, 30-40 лет - 53,8%, 40-50 лет - 11,7%, 50 и более - 3,8%.

# **2.2 Методики исследования**

Для решения задач, обозначенных в исследовании, мы использовали следующие психодиагностические методики:

· **Методика оценивания степени эмоционального выгорания сотрудников (В.В. Бойко)**

Методика В.В. Бойко позволяет оценить фазу эмоционального выгорания и выраженность тех или иных симптомов в каждой фазе.

В.В. Бойко определяет эмоциональное выгорание - как «выработанный личностью механизм психологической защиты в форме полного или частичного исключения эмоций в ответ на избранные психотравматические воздействия, который представляет собой приобретенный стереотип эмоционального, чаще - профессионального поведения. С одной стороны, оно позволяет человеку дозировать и экономно использовать энергетические ресурсы, с другой - выгорание отрицательно сказывается на выполнении работы и отношениях с людьми».

«Выгорание» отчасти функциональный стереотип, поскольку позволяет человеку дозировать и экономно расходовать энергетические ресурсы. В то же время, могут возникать его дисфункциональные следствия, когда «выгорание» отрицательно сказывается на исполнении профессиональной деятельности и отношениях с партнерами.

Методика состоит из 84 суждений, позволяющих диагностировать три симптома «эмоционального выгорания»: напряжение, резистенция и истощение. Каждая фаза стресса, диагностируется на основе четырех, характерных для нее симптомов. Ниже даны подробные описания каждой из фаз и симптомов.

***I Фаза напряжения*** - является предвестником и «запускающим» механизмом в формировании эмоционального выгорания. Состоит из следующих симптомов:

. Симптом «переживания психотравмирующих обстоятельств».

Проявляется как осознание психотравмирующих факторов деятельности, которые трудно устранить. Накапливается отчаяние и негодование. Неразрешимость ситуации приводит к развитию прочих явлений «выгорания».

. Симптом неудовлетворенности собой.

В результате неудач или неспособности повлиять на психотравмирующие обстоятельства, человек обычно испытывает недовольство собой, профессией, конкретными обязанностями. Действует механизм «эмоционального переноса» - энергия эмоций направляется не столько вовне, сколько на себя.

. Симптомы «загнанности в клетку».

Возникают не во всех случаях, хотя являются логическим продолжением развивающегося стресса. Когда психотравмирующие обстоятельства давят, и мы ничего не можем изменить, к нам приходит чувство беспомощности. Мы пытаемся что-либо сделать, сосредотачиваем все свои возможности - психические ресурсы: мышление, установки, смыслы, планы, цели. И если не находим выхода, наступает состояние интеллектуально-эмоционального ступора.

. Симптом «тревоги и депрессии».

Симптом «загнанности в клетку» может перейти в тревожно-депрессивную симптоматику. Профессионал переживает личностную тревогу, разочарование в себе, в профессии или месте работы. Этот симптом является крайней точкой в формировании I фазы «напряжения» при развитии эмоционального выгорания.

***II Фаза «резистенции»*** - вычленение этой фазы в самостоятельную весьма условно. Фактически сопротивление нарастающему стрессу начинается с момента появления напряжения. Человек стремится к психологическому комфорту и поэтому старается снизить давление внешних обстоятельств. Формирование защиты на этапе сопротивления происходит на фоне следующих явлений:

. Симптом «неадекватного избирательного эмоционального реагирования».

Несомненный признак «выгорания», когда профессионал перестает улавливать разницу между двумя принципиально отличающимися явлениями:

экономичное проявление эмоций и

неадекватное избирательное эмоциональное реагирование

В первом случае речь идет о полезном навыке взаимодействия с деловыми партнерами - подключать эмоции довольно ограниченного регистра и умеренной интенсивности: легкая улыбка, приветливый взгляд, мягкий, спокойный тон речи, сдержанные реакции на сильные раздражители, лаконичные формы выражения несогласия, отсутствие категоричности, грубости. При необходимости профессионал способен отнестись к подопечному или клиенту более эмоционально, с искренним сочувствием. Такой режим общения свидетельствует о высоком уровне профессионализма.

Совсем иное дело, когда профессионал неадекватно «экономит» на эмоциях, ограничивает эмоциональную отдачу за счет выборочного реагирования на ситуации. Действует принцип «хочу или не хочу»: сочту нужным - уделю внимание подопечному, партнеру, будет настроение - откликнусь на его состояние и потребности. При всей неприемлемости такого стиля эмоционального поведения, он весьма распространен. Дело в том, что человеку чаще всего кажется, будто он поступает допустимым образом. Однако субъект общения или наблюдатель фиксирует иное - эмоциональную черствость, неучтивость, равнодушие.

Неадекватное избирательное эмоциональное реагирование интерпретируется партнерами как неуважение к их личности, т.е. переходит в плоскость нравственности.

. Симптом «эмоционально-нравственной дезориентации».

Он является логическим продолжением неадекватного реагирования в отношениях с деловым партнером. Профессионал не только осознает, что не проявляет должного эмоционального отношения к своему подопечному, он еще и оправдывается: «таким людям нельзя сочувствовать», «почему я должен за всех волноваться», «она еще и на шею сядет» и т.п.

Подобные мысли и оценки говорят о том, что нравственные чувства социального работника остаются в стороне. Врач, социальный работник, учитель не имеет морального права делить подопечных на «хороших» и «плохих», на достойных и недостойных уважения. Истинный профессионализм - безоценочное отношение к людям, уважение к личности, какой бы она ни была, и выполнение своего профессионального долга.

. Симптом «расширения сферы экономии эмоций».

Симптомы эмоционального выгорания проявляются вне профессиональной деятельности - дома, в общении с приятелями, знакомыми. Случай известный: на работе вы до того устаете от контактов, разговоров, что вам не хочется общаться даже с близкими. На работе вы еще держитесь, а дома замыкаетесь или вообще «рычите» на супруга и детей. Кстати, именно домашние часто становятся «жертвой» эмоционального выгорания.

. Симптом «редукции профессиональных обязанностей».

Проявляется в попытке облегчить или сократить обязанности, которые требуют эмоциональных затрат. Подопечных обделяют элементарным вниманием.

***III Фаза истощения*** - характеризуется падением общего энергетического тонуса и ослаблением нервной системы. «Выгорание» становится неотъемлемым атрибутом личности.

. Симптом «эмоционального дефицита». К профессионалу приходит ощущение, что эмоционально он не может помогать своим клиентам, подопечным. Не в состоянии войти в их положение, соучаствовать и сопереживать. О том, что это ничто иное как эмоциональное выгорание, свидетельствует прошлое: раньше таких ощущений не было, и личность переживает их появление. Появляется раздражительность, обиды, резкость, грубость.

. Симптом «эмоциональной отстраненности». Человек постепенно научается работать как бездушный автомат. Он почти полностью исключает эмоции из сферы профессиональной деятельности. В других сферах он живет полнокровными эмоциями.

Реагирование без чувств и эмоций - наиболее яркий симптом «выгорания». Он свидетельствует о профессиональной деформации личности и наносит ущерб субъекту общения.

Подопечный может быть глубоко травмирован проявленным к нему безразличием. Особенно опасна демонстративная форма эмоциональной отстраненности, когда профессионал всем своим видом показывает: «наплевать на вас».

. Симптом личностной отстраненности, или деперсонализации.

Проявляется не только на работе, но и вне сферы профессиональной деятельности.

Метастазы «выгорания» проникают в систему ценностей личности. Возникает антигуманистический настрой. Личность утверждает, что работа с людьми не интересна, не доставляет удовлетворения, не представляет социальной ценности. В наиболее тяжелых формах «выгорания» личность рьяно защищает свою антигуманистическую философию: «ненавижу…», «презираю…», «взять бы автомат и всех…». В таких случаях «выгорание» смыкается с психопатологическими проявлениями личности, с неврозоподобными или психопатическими состояниями. Таким личностям противопоказана профессиональная работа с людьми.

. Симптом «психосоматических и психовегетативных» нарушений

Если с нравственностью у человека все нормально, он не может себе позволить «плевать» на людей, а «выгорание» продолжает нарастать - могут происходить отклонения в соматических или психических состояниях. Порой даже мысль о трудных больных, подопечных вызывает плохое настроение, дурные ассоциации, чувство страха, неприятные ощущения в области сердца, сосудистые реакции, обострения хронических заболеваний

Методика Бойко позволяет диагностировать ведущие симптомы «эмоционального выгорания» и определить, к какой фазе развития стресса они относятся: «напряжения», «резистенции», «истощения». Оперируя смысловым содержанием и количественными показателями, подсчитанными для разных фаз формирования синдрома «выгорания», можно дать достаточно объемную характеристику личности, оценить адекватность эмоционального реагирования в конфликтной ситуации, наметить индивидуальные меры.

*В приложении 1* представлен текст опросника по данной методике, а также ключ для получения результатов опроса.

· **Опросник «Синдром профессионального выгорания» (Н.Е. Водопьянова)**

Опросник «Синдром профессионального выгорания» Н. Е. Водопьяновой предназначен для оценки симптомов выгорания у представителей социономических профессий.

Данная методика является сокращенной версией известного западного опросника MBI-Maslach Burnout Inventory, разработанного на основе трехфакторной модели «синдрома выгорания» К. Маслач и С. Джексон.

Данный синдром развивается как следствие дезадаптации к эмоционально напряженным и когнитивно сложным ситуациям. Выгорание понимается как профессиональный кризис, связанный с работой в целом, а не только с межличностными взаимоотношениями. Такое понимание подвергло определение видоизменению и понимание его основных компонентов: эмоционального истощения, цинизма, профессиональной эффективности.

Русскоязычная версия опросника «Синдром профессионального выгорания» рассматривает синдром выгорания в профессиональном контексте, т. е. как последствие воздействия профессиональных стресс-факторов.

Диагностируя выгорание, следует учитывать конкретные значения субшкал (факторов), которые имеют возрастные и гендерные особенности. Например, некоторую степень эмоционального истощения можно считать нормальным возрастным изменением, а определенный уровень деперсонализации - необходимый механизм психологической защиты для целого ряда социальных (или коммуникативных) профессий в процессе профессиональной адаптации.

При анализе индивидуальных показателей по шкале «профессиональная эффективность» следует учитывать возраст и этап становления человека в профессии. Начальный период профессиональной адаптации неизбежно связан с осознанием молодым специалистом некоторойрой недостаточности своих знаний и умений требованиям практической деятельности. Это, естественно, обусловливает определенную напряженность (психологический стресс) в рабочих ситуациях профессиональной деятельности. Если подобное явление не учитывать, можно ошибочно интерпретировать у начинающих специалистов низкие баллы по шкале «персональные достижения» как симптомы выгорания.

У сформировавшихся специалистов на этапе зрелости и поздней зрелости низкие баллы по шкале «профессиональная эффективность» часто свидетельствуют о сниженной самооценке действительно достигнутых результатов и вторичном снижении продуктивности из-за изменения отношения к работе. При исследовании динамики выгорания необходимо брать в расчет как конкретные значения по всем 3 субшкалам, так и их взаимосвязь.

***Шкалы методики:***

***. Общий уровень профессионального выгорания, эмоциональное истощение***

Рассматривается как основная составляющая «профессионального выгорания» и проявляется в сниженном эмоциональном фоне, равнодушии или эмоциональном перенасыщении.

***2. Деперсонализация***

Проявляется в деформации отношений с другими людьми.

В одних случаях это может быть повышение зависимости от других.

В иных случаях - повышение негативизма, циничности установок и чувств по отношению к реципиентам: пациентам, клиентам, подчиненным и др.

***3. Редукция личных достижений***

Может проявляться либо в тенденции 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.

Методика состоит из 22 вопросов. Ответы оцениваются по 6-балльной шкале измерений и варьируют от «никогда» (0 баллов) до «всегда» (6 баллов). О наличии высокого уровня выгорания свидетельствуют высокие оценки по субшкалам эмоционального истощения и деперсонализации и низкие - по шкале «профессиональная эффективность» (редукция персональных достижений). Соответственно, чем ниже человек оценивает свои возможности и достижения, меньше удовлетворен самореализацией в профессиональной сфере, тем больше выражен синдром выгорания.

· **Методика «Якоря карьеры» (Э. Шейн)**

Для исследования предпочтений в выборе профессионального пути и изучения мотивации возможно использование методики «Якоря карьеры» (Тест адаптирован В.А. Чикер; ***Приложение 3***). Респондентам предлагается ответить на 41 вопрос по 10-балльной шкале (1 балл - совершенно неважно или совершенно не согласен, 10 баллов - исключительно важно или полностью согласен).

Опросник содержит восемь диагностических шкал измерения карьерных ориентаций («якорей карьеры»):

***Профессиональная компетентность.***

Эта ориентация связана с наличием способностей и талантов в определенной области (научные исследования, техническое проектирование, финансовый анализ и т.д.). Человек с такой ориентацией хочет быть мастером своего дела, он бывает особенно счастлив, когда достигает успеха в профессиональной сфере, но быстро теряет интерес к работе, которая не позволяет развивать свои способности. Одновременно такой человек ищет признания своих талантов, что должно выражаться в статусе, соответствующем его мастерству. Он готов управлять другими в пределах своей компетентности, но управление не представляет для него особого интереса. Поэтому многие из этой категории отвергают работу менеджера, управление рассматривают как необходимое условие для продвижения в своей профессиональной сфере. Обычно это самая многочисленная группа в большинстве организаций, обеспечивающая принятие компетентных решений.

***Менеджмент.***

В данном случае первостепенное значение имеют ориентация личности на интеграцию усилий других людей, полнота ответственности за конечный результат и соединения различных функций организации.

С возрастом и опытом работы эта карьерная ориентация проявляется сильнее. Такая работа требует навыков межличностного и группового общения, эмоциональной уравновешенности, чтобы нести бремя ответственности и власти. Человек с карьерной ориентацией на менеджмент будет считать, что не достиг целей своей карьеры, пока не займет должность, на которой сможет управлять различными сторонами деятельности предприятия: финансами, маркетингом, производством продукции, разработками, продажами.

***Автономия (независимость).***

Первичная забота личности с такой ориентацией - освобождение от организационных правил, предписаний и ограничений.

Ярко выражена потребность все делать по-своему: самому решать, когда, над чем и сколько работать. Такой человек не хочет подчиняться правилам организации (рабочее место, время, форменная одежда). Конечно, каждый человек в некоторой степени нуждается в автономии, однако, если такая ориентация выражена сильно, то личность готова отказаться от продвижения по службе или от других возможностей ради сохранения своей независимости.

Такой человек может работать в организации, которая обеспечивает достаточную степень свободы, но не будет чувствовать серьезных обязательств или преданности организации и будет отвергать любые попытки ограничить его автономию.

***Стабильность.***

Эта карьерная ориентация обусловлена потребностью в безопасности и стабильности для того, чтобы будущие жизненные события были предсказуемы. Различают два типа стабильности - стабильность места работы и стабильность места жительства. Стабильность места работы подразумевает поиск работы в такой организации, которая обеспечивает определенный срок службы, имеет хорошую репутацию (не увольняет рабочих), заботится о своих работниках после увольнения и платит большие пенсии, выглядит более надежной в своей отрасли. Человек с такой ориентацией - его часто называют «человеком организации» - ответственность за управление карьерой перекладывает на нанимателя. Он будет совершать какие угодно географические передвижения, если того потребует компания. Человек второго типа, ориентированный на стабильность места жительства, связывает себя с географическим регионом, «пуская корни» в определенном месте, вкладывая сбережения в свой дом, и меняет работу или организацию только тогда, когда это предотвращает его «срывание с места». Люди, ориентированные на стабильность, могут быть талантливыми и занимать высокие должности в организации, но, предпочитая стабильную работу и жизнь, они откажутся от повышения, если оно грозит риском и временными неудобствами, даже в случае широко открывающихся возможностей роста.

***Служение.***

Основными ценностями при данной ориентации являются «работа с людьми», «служение человечеству», «помощь людям», «желание сделать мир лучше» и т.д. Человек с такой ориентацией имеет возможность продолжать работать в этом направлении, даже если ему придется сменить место работы. Он не будет работать в организации, которая враждебна его целям и ценностям, и откажется от продвижения или перевода на другую работу, если это не позволит ему реализовать главные ценности жизни. Люди с такой карьерной ориентацией чаще всего работают в области охраны окружающей среды, проверки качества продуктов или товаров, защиты прав потребителей и т.п.

***Вызов.***

Основные ценности при карьерной ориентации данного типа -конкуренция, победа над другими, преодоление препятствий, решение трудных задач. Человек ориентирован на то, чтобы «бросать вызов». Социальная ситуация чаще всего рассматривается с позиции «выигрыша - проигрыша». Процесс борьбы и победа более важны для человека, чем конкретная область деятельности или квалификация. Например, торговый агент может рассматривать каждый контракт с покупателем как игру, которую надо выиграть. Новизна, разнообразие и вызов имеют для людей с такой ориентацией очень большую ценность, и, если все идет слишком просто, им становится скучно.

***Интеграция стилей жизни.***

Человек ориентирован на интеграцию различных сторон образа жизни. Он не хочет, чтобы в его жизни доминировала только семья или только карьера, или только саморазвитие. Он стремится к тому, чтобы все это было сбалансировано. Такой человек больше ценит свою жизнь в целом - где живет, как совершенствуется, чем конкретную работу, карьеру или организацию.

***Предпринимательство.***

Человек с такой карьерной ориентацией стремится создавать что-то новое, он хочет преодолевать препятствия, готов к риску. Он не желает работать на других, а хочет иметь свою марку, свое дело, свое финансовое богатство. Причем это не всегда творческий человек, для него главное - создать дело, концепцию или организацию, построить ее так, чтобы это было продолжением его самого, вложить туда душу. предприниматель будет продолжать свое дело, даже если сначала он будет терпеть неудачи и ему придется серьезно рисковать.

По каждой из восьми карьерных ориентаций подсчитывалось количество баллов. Пользуясь ключом, необходимо было просуммировать баллы по каждой ориентации и полученную сумму разделить на количество вопросов (5 для всех ориентаций, кроме «стабильности»). Таким образом, определяется ведущая карьерная ориентация (количество набранных баллов не менее пяти). Иногда ведущей не становится ни одна карьерная ориентация - в таком случае карьера не является центральной в жизни личности. Или, наоборот, если несколько карьерных ориентация набирают одинаковый балл, то для человека одинаково значимы данные карьерные ориентации.

· **Методика «Мотивация успеха и боязнь неудачи» (А.А. Реан)**

***Мотивация на успех*** относится к позитивной мотивации. При такой мотивации человек, начиная дело, имеет в виду достижение чего-то конструктивного, положительного. В основе активности человека лежит надежда на успех и потребность в достижении успеха. Такие люди обычно уверены в себе, в своих силах, ответственны, инициативны и активны. Их отличает настойчивость в достижении цели, целеустремленность.

***Мотивации на неудачу*** относится к негативной мотивации. При данном типе мотивации активность человека связана с потребностью избежать срыва, порицания, наказания, неудачи. Вообще в основе этой мотивации лежит идея избегания и идея негативных ожиданий. Начиная дело, человек уже заранее боится возможной неудачи, думает о путях избегания этой гипотетической неудачи, а не о способах достижения успеха.

Люди, мотивированные на неудачу, обычно отличаются повышенной тревожностью, низкой уверенностью в своих силах. Стараются избегать ответственных заданий, а при необходимости решения сверхответственных задач могут впадать в состояние близкое к паническому. По крайней мере, ситуативная тревожность у них в этих случаях становится чрезвычайно высокой. Все это, вместе с тем, может сочетаться с весьма ответственным отношением к делу.

При проведении тестирования испытуемым предлагается ответить на вопросы, выбирая только «да» или «нет».

Далее происходит обработка результатов согласно ключу. За каждое совпадение ответа с ключом испытуемому дается 1 балл. Подсчитывается общее количество набранных баллов.

Если количество набранных баллов от I до 7, то диагностируется мотивация на неудачу (боязнь неудачи).

Если количество набранных баллов от 14 до 20, то диагностируется мотивация на успех (надежда на успех).

Если количество набранных баллов от 8 до 13; то следует считать, что мотивационный полюс ярко не выражен. При этом можно иметь в виду, что если количество баллов 8,9, есть определенная тенденция метизации на неудачу, а если количество баллов 12,13, имеется определенная тенденция мотивации на успех.

Текст опросника А.А. Реана и ключ к тесту располагаются ***в приложении 4.***

# **.3 Методы статистической обработки данных**

В основе применения математических методов и моделей в любой науке лежит измерение. В психологии объектами измерения являются свойства системы психики или ее подсистем, таких, как восприятие, память, направленность личности, способности и т.д. Измерение - это приписывание объектам числовых значений, отражающих меру наличия свойства у данного объекта.

*Выборка* - группа людей, на которой проводится исследование. В противоположность выборке генеральной совокупностью называют множество людей, на которых распространяются результаты исследования. Выборка является частью генеральной совокупности.

*Среднее арифметическое значение* - это отношение суммы всех значений данных к числу слагаемых:



где *хср* -выборочная средняя величина или среднее арифметическое значение по выборке;

*п -* количество испытуемых в выборке или частных психодиагностических показателей, на основе которых вычисляется средняя величина;

*xk -* частные значения показателей у отдельных испытуемых. Всего таких показателей *п,* поэтому индекс *k* данной переменной принимает значения от 1 до *п;*

*∑* - принятый в математике знак суммирования величин тех переменных, которые находятся справа от этого знака.

Корреляционный анализ (от лат. correlatio - соотношение) - это статистический метод оценки формы, знака и тесноты связи исследуемых признаков или факторов. При определении формы связи рассматривается ее линейность или нелинейность (т. е. как в среднем изменяется y в зависимости от изменения x, а x - от y).

*Коэффициент корреляции* - это величина, которая может варьировать в пределах от +1 до -1. В случае полной положительной корреляции этот коэффициент равен плюс 1, а при полной отрицательной - минус 1.

Линейный корреляционный анализ позволяет устанавливать прямые связи между переменными величинами по их абсолютным значениям. Эти связи графически выражаются прямой линией, отсюда название «линейный».

Коэффициент линейной корреляции определяется при помощи следующей формулы:



где rxy *-* коэффициент линейной корреляции;

*х, у -* средние выборочные значения сравниваемых величин;

*хi,уi -* частные выборочные значения сравниваемых величин;

*п -* общее число величин в сравниваемых рядах показателей;

 *-* дисперсии, отклонения сравниваемых величин от средних значений.

# **Глава 3. Анализ результатов исследования**

# **.1 Результаты психодиагностических методик**

При обработки полученных данных методики оценивания степени эмоционального выгорания сотрудников В.В. Бойко были получены следующие результаты.

Самым ярко выраженным симптомом эмоционального выгорания является симптом «неадекватного избирательного эмоционального реагирования» (М=20,2). Он выражается в том, что профессионал перестает улавливать разницу между двумя принципиально отличающимися явлениями: экономичное проявление эмоций и неадекватное избирательное эмоциональное реагирование. Профессионал неадекватно «экономит» на эмоциях, ограничивает эмоциональную отдачу за счет выборочного реагирования на ситуации.

Второй по выраженности выделен симптом «редукции профессиональных обязанностей» (М=17,2). У респондентов она может проявляться в попытке облегчить или сократить обязанности, которые требуют эмоциональных затрат.

Третьим по выраженности следует симптом «эмоционального дефицита» (М=14,3). Он выражается в ощущении того, что эмоционально респондент не может помогать своим клиентам, подопечным. У испытуемых проявляются раздражительность, обиды, резкость, грубость.

Среднюю выраженность имеют такие симптомы как «личностная отстраненность, или деперсонализация» (М=12,9), «расширение сферы экономии эмоций» (М=11,6), «переживание психотравмирующих обстоятельств» (М=11,0), «эмоциональная отстраненности» (М=10,8).

Самым незначительным симптомов является симптом «тревоги и депрессии» (М=7,1). Это свидетельствует о том, что респонденты не переживают личностную тревогу, разочарование в себе, в профессии или месте работы.

Все показатели объединяются в три симптома «эмоционального выгорания»: напряжение, резистенция и истощение. Каждая фаза стресса, диагностируется на основе четырех, характерных для нее симптомов.

Наиболее ярко выражена фаза резистенции (М=58,2). Фаза резистенции является второй фазой стресса. Это свидетельствует о том, что респонденты стремятся к психологическому комфорту и поэтому старается снизить давление внешних обстоятельств.

Выраженность фазы истощения (М=46,1) также имеет высокие показатели. Респонденты с высокими показателями фазы истощения характеризуется падением общего энергетического тонуса и ослаблением нервной системы. «Выгорание» становится неотъемлемым атрибутом личности.

В данном случае логично, что фаза напряжения (М=36,1), являющаяся первой фазой стресса, выражена уже в меньшей степени, так как эмоциональное выгорание прогрессирует на следующих стадиях.

Наиболее ярко выраженным показателем является «редукция личных достижений» (30,7б.). Это свидетельствует о том, что у респондентов она проявляется либо в тенденции 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.

Эмоциональное истощение (18,5б.) занимает второе место. Оно проявляется в сниженном эмоциональном фоне респондентов, равнодушии или эмоциональном перенасыщении.

Деперсонализация у респондентов выражена в меньшей степени и составляет всего 8,5 баллов. Это свидетельствует о том, у респондентов не происходит ярко выраженной деформации отношений с другими людьми.

Проанализировав выраженность показателей и их взаимосвязь можно сделать вывод о том, что степень профессионального выгорания у респондентов является средней.

Для государственных служащих самым важной карьерной ориентацией является ориентация на стабильность места работы (M=9,4). Для респондентов ярко выражена потребность в безопасности и стабильности для того, чтобы будущие жизненные события были предсказуемы. Испытуемый с такой ориентацией будет совершать любые географические передвижения, если это потребуется для сохранения своей должности или движения вверх по карьерной лестнице. Поэтому ориентация на стабильность места жительства (М=5,1) не является столь значимой для сотрудников Комитета.

Второе место у испытуемых занимает ориентация на профессиональную компетентность (М=8,7). Респонденты с такой ориентацией хотят быть мастерами своего дела, он бывает особенно счастливы, когда достигает успеха в профессиональной сфере, но быстро теряют интерес к работе, которая не позволяет развивать свои способности. Испытуемые готовы управлять другими в пределах своей компетентности, но управление не представляет для них особого интереса. Обычно это самая многочисленная группа в организации, обеспечивающая принятие компетентных решений.

«Якорь» на служение (М=7,2) занимает третье место в карьерных ориентациях сотрудников Комитета. Основными ценностями при данной ориентации являются «работа с людьми», «служение человечеству», «помощь людям», «желание сделать мир лучше» и т.д. Важно показать, что данная ориентация хорошо отражает характер деятельности сотрудников Комитета.

Далее карьерные ориентации распределились примерно с одинаковой значимостью: менеджмент (М=6,3), интеграция стилей жизни (М=6,1) и вызов (М=5,8).

Наименее выраженные карьерные ориентации респондентов - это ориентация на стабильность места жительства (М=4,5) и предпринимательство (М=4,2).

Результаты тестирования респондентов по методике «Мотивация успеха и боязнь неудачи» показали, что среднее значение по всей выборке составило 15,3 баллов. Это свидетельствует о том, что сотрудники Комитета в целом ориентированы на успех. У респондентов выражена потребность в достижении успеха. Такие сотрудники обычно уверены в себе, в своих силах, ответственны, инициативны и активны.

Ниже 14 баллов дали ответы 9 респондентов, средний показатель мотивации у них составил 11,2 баллов. Среди респондентов есть и такие, которые набрали 7,4 баллов. Это свидетельствует о том, что среди сотрудников Комитета есть сотрудники со средним и низким уровнем мотивации к успеху.

# **.2 Анализ корреляционных матриц**

Для более полного представления об особенностях управления процессом мотивации, мы провели корреляционный анализ.

Корреляционный анализ выявил ряд положительных и отрицательных связей между показателем «Мотивация на успех», якорями карьеры и симптомами эмоционального выгорания.

Выявлены отрицательные связи между показателем «Мотивация к успеху» и показателями «Симптом неудовлетворенности собой» (rs= - 0,534; p<0,01), симптом «загнанности в клетку» (rs= - 0,533; p<0,01), симптом «тревоги и депрессии» (rs= - 0,459; p<0,05), симптом личностной отстраненности (rs= - 0,467; p<0,01). Это свидетельствует о том, что чем выше мотивация к успеху, тем менее респондент подвержен синдрому эмоционального выгорания, и наоборот.

Выявлены положительные связи между карьерной ориентацией на служение и показателями симптом «тревоги и депрессии» (rs= 0,394; p<0,05), симптом «редукции профессиональных обязанностей» (rs= 0,406; p<0,05). Данные результаты указывают на то, что чем выше ориентация респондента на служение, тем выше риск эмоционального выгорания респондента из-за переживания личностной тревоги, разочарования в себе или в своей профессии.

Выявлены положительные связи между симптомом «психосоматических и психовегетативных нарушений» и карьерными ориентациями на менеджмент (rs= 0,370; p<0,05) и на стабильность места работы (rs= 0,420; p<0,05). Это свидетельствует о том, что чем ярче выражена ориентация респондента на менеджмент или стабильность места работы, тем более велика вероятность психосоматических нарушений в организме, и наоборот.

# **3.3 Рекомендации**

По результатам проведенных исследований были сформулированы рекомендации:

1. В процессе управления руководителю, наряду с другими факторами, следует учитывать качество и тип мотивации работника, занимающего ту или иную должность.

2. Мотивация сотрудников имеет сложную структуру, основной задачей психолога является выявление приоритетов сотрудника, которые и будут оказывать влияние на качество принимаемых решений. На основе выявленной структуры мотивации сотрудника можно осуществить прогнозирование его поведения, принять своевременные меры по коррекции мотивации, что позволит избежать проблемных ситуаций в будущем.

. Для более скорректированной работы имеет смысл введение в штат конкретного специалиста, занимающегося исключительно вопросами управления мотивацией персонала, деятельность которого должна быть направлена на достижение сбалансированности регуляторов мотивации и отслеживании симптомов эмоционального выгорания сотрудников.

4. Важным условием является разработка и внедрения действенных методик изучения мотивации персонала и отслеживания уровня эмоционального выгорания сотрудников. В качестве рекомендуемых предлагаются методики: Методика оценивания степени эмоционального выгорания сотрудников (В.В. Бойко); Опросник «Синдром профессионального выгорания» (Н.Е. Водопьянова); Методика «Якоря карьеры» (Э. Шейн); Методика «Мотивация успеха и боязнь неудачи» (А.А. Реан).

5. При разработке системы мотивации особое внимание следует уделить системе управления деловой карьерой, так как именно данный инструмент стимулирования наиболее эффективен в условиях роста и развития учреждения.

# **Заключение**

Путь к эффективному управлению человеком лежит через понимание его мотивации. Только зная то, что движет человеком, что побуждает его к деятельности, какие мотивы лежат в основе его действий, можно попытаться разработать эффективную систему форм и методов управления персоналом.

В 1 главе работы были рассмотрена мотивация как функция управления, понятия и функции трудовой мотивации, различные характеристика содержательных и процессуальных мотивационных теорий, а также особенности мотивации государственных служащих.

Во 2 главе представлен ряд методик для изучения мотивации, карьерных ориентаций, мотивации успеха и боязни неудачи и др.

В главе 3 описаны результаты проведенного исследования.

# **Список литературы**

1. А.Я. Психология. Web: http://azps.ru/tests/ (дата обращения: 22.04.2013)

2. Анисимов В.М. Кадровая служба и управление персоналом организации. Практическое пособие кадровика. - М.: Экономика, 2011. - 187 с.

. Асеев, В.Г. Мотивация поведения и формирование личности/В.Г.Асеев. - М.: Прогресс, 2007. - 154 с.

. Басовский Л. Е.. Менеджмент. - М.: ИНФРА, 2008. - 216с.

. Бойко В.В. Синдром "эмоционального выгорания" в профессиональном общении. - СПб.: Питер, 2009. - 105 с.

. Веснин В. Р. Менеджмент. - М.: ТК Велби, Издательство Проспект, 2009. - 512 с.

. Википедия. Web: http://ru.wikipedia.org/ (дата обращения: 22.04.2013)

. Водопьянова Н. Е., Старченкова Е. С. Синдром выгорания: диагностика и профилактика.- СПб.: Питер. - 2011. - 258 с.

. Водопьянова Н.Е. Синдром психического выгорания в коммуникативных профессиях. - СПб.: Издательство СПбГУ, 2000. - С. 443-463.

. Гибсон Дж. Л., Иванцевич Д.М., Доннелли Д.Х.- мл. Организации: поведение,структура, процессы: Пер. с англ. - 8-е изд. - М.: ИНФРА, 2009. - 662 с.

. Гришина Н.В. Помогающие отношения: Профессиональные и экзистенциональные проблемы // Психологические проблемы самореализации личности. - СПб.: Изд-во СПбГУ, 2007. - С.143-156.

. Деркач, А.А. Психологические характеристики госслужащих регионального управления и их личностно-профессиональное развитие/ А.А. Деркач, В.М. Дьячков. - М.: 1997. - 235 с.

. Диагностика эмоционального выгорания личности (В.В.Бойко) / Фетискин Н.П., Козлов В.В., Мануйлов Г.М. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. - М., Изд-во Института Психотерапии, 2012. - C. 394-399.

. Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности. - Н.Новгород: НИМБ, 2003. - 146 с.

. Захаров Н.Л. «Загадка русской души» или особенности мотивации труда российского персонала/ Н.Л.Захаров// Управление персоналом. - 2007. - №22. - с. 44-51.

. Карпов, А.В. Психология менеджмента /А.В.Карпов. - М.: Гардарики, 2007. - 327 с.

. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом/ А.Я.Кибанов. - М.: ИНФРА-М, 2007. - 290 с.

. Кочеткова А.И. Психологические основы современного управления персоналом. - М., 2009. - 384 с.

. Лигинчук Г.Г. Психология профессиональной деятельности. Учебный курс. Web: http://www.e-college.ru/ (дата обращения: 22.04.2013).

. Логинова А.Ю. Какой должна быть система управления персоналом/ А.Ю. Логинова // Управление персоналом. - 2005. - № 7. - с. 44-51.

. Лютенс Ф. Организационное поведение: Пер. с англ. 7-го изд. - М.: ИНФРА, 2009. - 692 с.

. Магура М.И. Создание системы управления персоналом организации // Управление кадрами. - 2007. - №7. - С. 15-26.

. Маслоу А. Мотивация и личность/А.Маслоу.- СПб.: Питер, 2005. - 197с.

. Машков В.Н. Практика психологического обеспечения руководства, управления, менеджмента / В.Н. Машков. - СПб.: Речь, 2005. - 304 с.

. Мильор Г. Как эффективно управлять/Г.Мильор. - М.: Прогресс, 2006. -126 с.

. Митин А.Н. Антикризисное управление персоналом организации. - СПб.: Питер, 2011. -132 с.

. Могилевкин, Е.А. Карьерный рост: диагностика, технологии, тренинг. Монография. - СПб.: Речь, 2007. - 336 с.

. Орел В.Е. Феномен «выгорания» в зарубежной психологии: эмпирические исследования / Психологический журнал. - 2012. - №1. - С.90-101.

. Повышение мотивации труда государственных служащих. Web: http://hrm.ru/ (дата обращения: 23.04.2013).

. Розанова В.А. Психология управления. - М., 2010. - 304 с.

. Ронгинская Т.И. Синдром выгорания в социальных профессиях/ Психологический журнал. - М.: Наука, 2010. - № 3. - С.85-95.

. Сидоренко Е.В. Методы математической обработки в психологии. -СПб.: Речь, 2000. - 350 с.

. Чередниченко И.П. Психология управления. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2011. - 608 с.

. Шпалинский В.В. Психология менеджмента. - М.: Изд-во УРАО, 2009. - 184 с.

35.

# **Приложение 1**

**Методика «Диагностика уровня эмоционального выгорания» (В.В. Бойко)**

**Инструкция:**

Читайте суждения и отвечайте "да" или "нет". Примите во внимание то, что, если в формулировках опросника идет речь о партнерах, то имеются в виду субъекты вашей профессиональной деятельности - пациенты, клиенты, потребители, заказчики, учащиеся и другие люди, с которыми вы ежедневно работаете.

**Текст опросника:**

1. Организационные недостатки на работе постоянно заставляют нервничать, переживать, напрягаться.

. Сегодня я доволен своей профессией не меньше, чем в начале карьеры.

. Яошибся в выборе профессии или профиля деятельности (занимаю не свое место).

. Меня беспокоит то, что я стал хуже работать (менее продуктивно, качественно, медленнее).

. Теплота взаимодействия с партнерами очень зависит от моего настроения - хорошего или плохого.

. Oт меня как профессионала мало зависит благополучие партнеров.

. Когда я прихожу с работы домой, то некоторое время (часа 2-3) мне хочется побыть наедине, чтобы со мной никто не общался,

. Когда я чувствую усталость или напряжение, то стараюсь поскорее решить проблемы партнера (свернуть взаимодействие).

. Мне кажется, что эмоционально я не могу дать партнерам того, что требует профессиональный долг.

. Моя работа притупляет эмоции.

. Яоткровенно устал от человеческих проблем, с которыми приходится иметь дело на работе.

. бывает, я плохо засыпаю (сплю) из-за переживаний, связанных с работой.

. Взаимодействие с партнерами требует от меня большого напряжения.

. Работа с людьми приносит все меньше удовлетворения.

. Ябы сменил место работы, если бы представилась возможность.

. Меня часто расстраивает то, что я не могу должным образом оказать партеру профессиональную поддержку, услугу, помощь.

. Мне всегда удается предотвратить влияние плохого настроения на деловые контакты.

. Меня очень огорчает, если что-то не ладится в отношениях с деловым партером.

. Я настолько устаю на работе, что дома стараюсь общаться как можно меньше.

. Из-за нехватки времени, усталости или напряжения часто уделяю внимание партнеру меньше, чем положено.

. Иногда самые обычные ситуации общения па работе вызывают раздражение.

. Я спокойно воспринимаю обоснованные претензии партнеров.

. Общение с партнерами побудило меня сторониться людей.

. При воспоминании о некоторых коллегах по работе или партнерах у меня портится настроение.

. Конфликты или разногласия с коллегами отнимают много сил и эмоций.

. Мне все труднее устанавливать или поддерживать контакты с деловыми партнерами.

. Обстановка на работе мне кажется очень трудной, сложной.

. У меня часто возникают тревожные ожидания, связанные с работой: что-то должно случиться, как бы не допустить ошибки, смогу ли сделать все, как надо, не сократят ли и т. д.

. Если партер мне не приятен, я стараюсь ограничить время общения с ним или меньше уделять ему внимания.

. В общении на работе я придерживаюсь принципа: «не делай людям добра, не получишь зла».

. Я охотно рассказываю домашним о своей работе.

. Бывают дни, когда мое эмоциональное состояние плохо сказывается на результатах работы (меньше делаю, снижается качество, случаются конфликты).

. Порой я чувствую, что надо проявить к партнеру эмоциональную отзывчивость, но не могу.

. Я очень переживаю за свою работу.

. Партнерам по работе отдаешь внимания и заботы больше, чем получаешь от них признательности.

. При мысли о работе мне обычно становится не по себе; начинает колоть в области сердца, повышается давление, появляется головная боль.

. У меня хорошие (вполне удовлетворительные) отношения с непосредственным руководителем.

. Я часто радуюсь, видя, что моя работа приносит пользу людям.

. Последнее время (или как всегда) меня преследуют неудачи в работе.

. Некоторые стороны (факты) моей работы вызывают глубокое разочарование, повергают в уныние.

. Бывают дни, когда контакты с партнерами складываются хуже, чем обычно.

. Я разделяю деловых партнеров (субъектов деятельности) на «хороших» и «плохих».

. Усталость от работы приводит к тому, что я стараюсь сократить общение с друзьями и знакомыми.

. Яобычно проявляю интерес к личности партнера помимо того, что касается дела.

. Обычно я прихожу на работу отдохнувшим, со свежими силами, в хорошем настроении.

Я иногда ловлю себя на том, что работаю с партнерами автоматически, без души.

. По работе встречаются настолько неприятные люди, что невольно желаешь им чего-нибудь плохого.

. После общения с неприятными партнерами у меня бывает ухудшение физического или психического самочувствия.

. Па работе я испытываю постоянные физические или психологические перегрузки.

. Успехи в работе вдохновляют меня.

. Ситуация на работе, в которой я оказался, кажется безысходной (почти безысходной).

*52*. Япотерял покой из-за работы.

. На протяжении последнего года была жалоба (были жалобы) в мой адрес со стороны партнера(ов).

. Мне удается беречь нервы благодаря тому, что многое из происходящего с партнерами я не принимаю близко к сердцу.

. Я часто с работы приношу домой отрицательные эмоции.

. Я часто работаю через силу.

. Прежде я был более отзывчивым и внимательным к партнерам, чем теперь.

. В работе с людьми руководствуюсь принципом: не трать нервы, береги здоровье.

. Иногда иду на работу с тяжелым чувством: как все надоело, никого бы не виден, и не слышал.

. После напряженного рабочего дня я чувствую недомогание.

. Контингент партнеров, с которым я работаю, очень трудный.

. Иногда мне кажется, что результаты моей работы не стоят тех усилий, которые я затрачиваю.

. Если бы мне повезло с работой, я был бы более счастлив.

Я в отчаянии из-за того, что на работе у меня серьезные проблемы.

. Иногда я поступаю со своими партнерами так, как не хотел бы, чтобы поступали со мной.

. Я осуждаю партнеров, которые рассчитывают на особое снисхождение, внимание.

. Чаще всего после рабочего дня у меня нет сил заниматься домашними делами.

. Обычно я тороплю время: скорей бы рабочий день кончился.

. Состояния, просьбы, потребности партнеров обычно меня искренне волнуют.

. Работая с людьми, я обычно как бы ставлю экран, защищающий от чужих страданий и отрицательных эмоций.

. Работа с людьми (партнерами) очень разочаровала меня.

. Чтобы восстановить силы, я часто принимаю лекарства.

. Как правило, мой рабочий день проходит спокойно и легко:

. Мои требования к выполняемой работе выше, чем то, чего я достигаю в силу обстоятельств.

. Моя карьера сложилась удачно.

. Я очень нервничаю из-за всего, что связано с работой.

. Некоторых из своих постоянных партнеров я не хотел бы видеть и слышать.

. Я одобряю коллег, которые полностью посвящают себя людям (партнерам), забывая о собственных интересах.

. Моя усталость на работе обычно мало сказывается (никак не сказывается) в общении с домашними и друзьями.

. Если предоставляется случай, я уделяю партнеру меньше внимания, но так, чтобы он этого не заметил.

. Меня часто подводят нервы в общении с людьми на работе.

. Ко всему (почти ко всему), что происходит на работе, я утратил интерес, живое чувство.

. Работа с людьми плохо повлияла на меня как профессионала - обозлила, сделала нервным, притупила эмоции.

. Работа с людьми явно подрывает мое здоровье.

**Обработка данных**

Каждый вариант ответа предварительно оценен компетентными судьями тем или иным числом баллов - указывается в «ключе» рядом с номером суждения в скобках. Это сделано потому, что признаки, включенные в симптом, имеют разное значение в определении его тяжести. Максимальную оценку - 10 баллов получил от судей признак, наиболее показательный для симптома.

В соответствии с «ключом» осуществляются следующие подсчеты: 1) определяется сумма баллов раздельно 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.

**«НАПРЯЖЕНИЕ»**

. *Переживание психотравмирующих обстоятельств:*

+ 1(2), +13(3), +25(2), -37(3), +49(10), +61(5), -73(5)

*2. Неудовлетворенность собой:*

-2(3), +14(2), +26(2), -38(10), -50(5), +62(5),+74(3),

*3. «Загнанность в клетку»:*

+3(10). +15(5), +27(2), +39(2), +51(5). +63(1), -75(5)

*4. Тревога и депрессии:*

+4(2), -4 16(3), +28(5), +40(5), +52(10), 4 64(2), +76(3)

**«РЕМИНИСЦЕНЦИЯ»**

. *Неадекватное избирательное эмоциональное реагирование:*

+5(5). -17(3), +29(10), +41(2). +53(2), +65(3), +77(5)

*2. Эмоционально-нравственная дезориентация:*

+6(10). -18(3), +30(3), +42(5), н 54(2), +66(2), -78(5) .

. *Расширение сферы экономии эмоций:*

+7(2), +19(10), -31(2), 143(5), +55(3), +67(3), -79(5)

*4. Редукция профессиональных обязанностей:*

+8(5). +20(5), +32(2), -44(2). +56(3). +68(3), +80(10)

**«ИСТОЩЕНИЕ»**

. *Эмоциональный дефицит:*

+ 9(3), +21(2), +33(5), -45(5). -I 57(3). -69(10), +81(2)

. *Эмоциональная отстраненность:*

+10(2), +22(3). -34(2), +46(3), +58(5). +70(5), +82(10)

*3. Личностная отстраненность (деперсонализация):*

+11(5), +23(3),.+35(3), +47(5), +59(5), +72(2), +83(10)

*4. Психосоматические и психовегетативные нарушения:*

+ 12(3), +24(2), +36(5), +48(3). +60(2), +72(10), +84(5)

**Интерпретация результатов**

Предложенная методика дает подробную картину синдрома «эмоционального выгорания». Прежде всего надо обратить внимание на отдельно взятые симптомы. Показатель выраженности каждого симптома колеблется в пределах от 0 до 30 баллов:

и менее баллов - не сложившийся симптом.

-15 баллон - складывающийся симптом,

и более - сложившийся.

Симптомы с показателями 20 и более баллов относятся к доминирующим в фазе или во всем синдроме «эмоционального выгорания».

Методика позволяет увидеть, ведущие симптомы «выгорания» Существенно важно отметить, к какой фазе формирования стресса относятся доминирующие симптомы и в какой фазе их наибольшее число.

Дальнейший шаг в интерпретации результатов опроса - осмысление показателей фаз развития стресса - «напряжение», «резистенция» и «истощение». В каждой из них оценка возможна в пределах от 0 до 120 баллов. Однако сопоставление баллов, полученных для фаз, не правомерно, ибо не свидетельствует об их относительной роли или вкладе в синдром. Дело в том, что измеряемые в них явления существенно разные - реакция на внешние и внутренние факторы, приемы психологической защиты, состояние нервной системы. По количественным показателям правомерно судить только о том насколько каждая фаза сформировалась, какая фаза сформировалась в большей - или меньшей степени:

*0 -* 36 и менее баллов - фаза не сформировалась;

-60 баллов - фаза в стадии формирования;

и более баллов - сформировавшаяся фаза.

**Общий итоговый балл**

0 - 110 - эмоционально не выгоревший

-180 - средний уровень эмоционального выгорания

- 210 - высокий уровень эмоционального выгорания

и выше - критический уровень эмоционального выгорания

# **Приложение 2**

**Опросник «Синдром профессионального выгорания» (Е.Н. Водопьянова)**

**Инструкция:**

Ответьте, пожалуйста, как часто вы испытываете чувства, перечисленные ниже в опроснике. Для этого на бланке отметьте по каждому пункту вариант ответа:

· «никогда» - 0 баллов;

· «очень редко» - 1 балл;

· «иногда» - 3 балла;

· «часто» - 4 балла;

· «очень часто» - 5 баллов;

· «каждый день» - 6 баллов.

Текст опросника:

|  |  |
| --- | --- |
| 1. Я чувствую себя эмоционально опустошенным |  |
| 2.После работы я чувствую себя, как «выжатый лимон» |  |
| 3.Утром я чувствую усталость и нежелание идти на работу |  |
| 4.Я хорошо понимаю, что чувствуют мои коллеги и стараюсь учитывать это в интересах дела |  |
| 5.Я чувствую, что общаюсь с некоторыми коллегами без теплоты и расположения к ним |  |
| 6.После работы мне на некоторое время хочется уединиться |  |
| 7.Я умею находить правильное решение в конфликтных ситуациях, возникающих при общении с коллегами |  |
| 8.Я чувствую угнетенность и апатию |  |
| 9. Я уверена, что моя работа нужна людям |  |
| 10.В последнее время я стала более черствой по отношению к тем, с кем я работаю |  |
| 11. Я замечаю, что моя работа ожесточает меня |  |
| 12. У меня много планов на будущее, и я верю в их осуществление |  |
| 13.Моя работа все больше меня разочаровывает |  |
| 14. Мне кажется, что я слишком много работаю |  |
| 15. Бывает, что мне действительно безразлично то, что происходит с некоторыми моими подчиненными и коллегам |  |
| 16. Мне хочется уединиться и отдохнуть от всего и всех |  |
| 17.Я легко могу создать атмосферу доброжелательности и сотрудничества в коллективе |  |
| 18. Во время работы я чувствую приятное оживление |  |
| 19. Благодаря своей работе я уже сделал в жизни много действительно ценного |  |
| 20. Я чувствую равнодушие и потерю интереса ко многому, что радовало меня в моей работе |  |
| 21. На работе я спокойно справляюсь с эмоциональными проблемами |  |
| 22. В последнее время мне кажется, что коллеги и подчиненные все чаще перекладывают на меня груз своих проблем и обязанностей |  |

##### **Обработка результатов теста**

Опросник имеет три шкалы:

· «эмоциональное истощение» (9 утверждений);

· «деперсонализация» (5 утверждений);

· «редукция личных достижений» (8 утверждений).

Варианты ответов оцениваются следующим образом:

· «никогда» - 0 баллов;

· «очень редко» - 1 балл;

· «иногда» - 3 балла;

· «часто» - 4 балла;

· «очень часто» - 5 баллов;

· «каждый день» - 6 баллов.

##### **Ключ к тесту**

Ниже перечисляются шкалы и соответствующие им пункты опросника.

· «*Эмоциональное истощение*» - ответы «да» по пунктам 1, 2, 3, 6, 8, 13, 14, 16, 20 (максимальная сумма баллов - 54).

· «*Деперсонализация*» - ответы «да» по пунктам 5, 10, 11, 15, 22 (максимальная сумма баллов - 30).

· «*Редукция личных достижений*» - ответы «да» по пунктам 4, 7, 9, 12, 17, 18, 19, 21 (максимальная сумма баллов - 48).

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.