

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРИРОДОПОЛЬЗОВАНИЯ
КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

И. П. Воронцова

«__» _____ 2017 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38. 03. 03. «Управление персоналом»

Управление стрессами в организации

Руководитель _____ ст.преподаватель

И. А. Дробышев

Выпускник _____

Т. В. Никишева

Красноярск 2017

Продолжение титульного листа по теме Управление стрессами в организации

Консультанты

по разделам:

Глава 1, Глава 2, Глава 3

П. Н. Воронцов

подпись, дата

Нормоконтроллер

И. А. Дробышев

подпись, дата

СОДЕРЖАНИЕ	
ВВЕДЕНИЕ.....	4
Глава 1. Теоритические основы управления стрессами в организации.....	6
1.1 Основные понятия и сущность управления стрессами в организации.....	6
1.2 Особенности организационного стресса и факторы возникновения стрессогенных ситуаций.....	11
1.3 Методы оценки уровня стресса в организации и способы воздействия на них.....	14
Глава 2. Анализ деятельности осуществляемой в ПАО КБ «Восточный» в сфере управления организационными стрессами.....	18
2.1 Краткая характеристика ПАО КБ «Восточный».....	18
2.2 Анализ персонала ПАО КБ «Восточный».....	23
2.3 Анализ уровня стресса у сотрудников ПАО КБ «Восточный».....	30
Глава 3. Практические рекомендаций по управлению стрессами в ПАО КБ «Восточный».....	44
3.1 Рекомендационная программа работы со стрессом в организации.....	44
3.1.2 Затраты необходимые для внедрения стресс- менеджмента в организацию.....	48
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	50
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	52

Введение

В ходе исследования планируется решить проблему воздействия стресса на персонал. Стресс стал обычным явлением, сопутствующим человеку в созданных им самим условиях жизни. При воздействии стресса на человека существенно снижается его работоспособность, ухудшается здоровье, увеличивается вероятность принятия ошибочных решений, провоцируются конфликтные ситуации, снижается производительность и мотивация. В связи с этим возникли и продолжают создаваться многочисленные программы, направленные на защиту от воздействия стрессовых ситуаций. В этом и заключается стресс-менеджмент, то есть управление стрессом.

Для компании стресс является такой же большой проблемой, как и стресс для отдельного человека, потому что основной ценностью компании являются люди, которые подвержены неблагоприятным воздействиям окружающей среды. Исходя из этого, можно сформулировать актуальность темы исследования, которая заключается в возникновении неблагоприятных ситуаций для организации и службы управления персоналом, которые происходят под воздействием стресса на сотрудников.

Целью работы является исследование управления стрессами в организации. Цель работы обусловила наличие следующих задач исследования:

1. исследовать теоретические основы управления стрессом;
2. исследовать особенностей организационного стресса и факторов его возникновения;
3. дать характеристику предприятия ПАО «Восточный экспресс банк»;
4. провести исследование факторов стресса в организации и выявить наиболее значимые;
5. разработать мероприятия по управлению стрессами в организации.

Объектом исследования является система управления персоналом; предметом исследования: стресс в организации. В ходе исследования

планируется применить такие методы как: анализ литературных источников по проблеме управления стрессами, метод неформализованного опроса, анализ персонала организации, анализ уровня стресса в организации.

Информационная база исследования: теоритические источники (учебники, статьи, монограммы), документы, а так же сотрудники их мнения и суждения.

Практическая значимость исследования заключается в результате работ, которые могут быть применены HR-менеджерами и руководителями организации для обнаружения и управления стрессами в организации.

Глава 1 Теоритические основы управления стрессами в организации.

1.1 Основные понятия и сущность управления стрессами в организации.

В настоящее время все чаще люди сталкиваются с таким понятием как стресс, он проявляется во всех сферах жизни человека: работа, семейная жизнь, окружающая среда, атмосфера на рабочем месте и многое другое. Приведем понятие стресса автора А. М. Тюрин из учебника «Как избежать стресса на предприятии»¹. Стресс– это неспецифическая (общая) реакция организма на очень сильное воздействие, будь то физическое или психологическое, а также соответствующее состояние нервной системы организма (или организма в целом). Он негативно воздействует на психику и организм человека, у людей снижается работоспособность, понижается иммунитет, пропадает интерес к жизни, происходит профессиональная деформация. Стресс в психологии делится на такие понятия как: Эустресс - это понятие, которое имеет два значения – психологическое потрясение вызванное позитивными эмоциями и несильное напряжение мобилизующе организм в целом. Вторым понятием является дистресс, который представляет собой негативный тип стресса под воздействием которого человек погружается в депрессию. Он разрушает психологическое здоровье человека и даже может привести к тяжелым психическим заболеваниям (Гринбер Дж.Управление стрессом.² 7-е изд. - СПб.: Питер, 2002)

Причины стресса делятся на три группы:

- внешние факторы;
- факторы, зависящие от организации;
- факторы, зависящие от работника.

К внешним факторам возникновения стресса относятся нестабильность экономической и политической жизни общества, возрастание уровня инфляции и безработицы.

1-А. М. Тюрин уч. «Как избежать стресса на предприятии»- Москва, 2009 г.- стр. 18.

2-Дж. Гринбер уч. «Управление стрессом» 7-е изд. – СПб.: Питер, 2002 г. – стр. 37.

Факторы, зависящие от организации, делятся на следующие подгруппы:

- характер выполняемой работы (сложность поставленных руководством задач, самостоятельность в работе, уровень ответственности, условия труда: расположение рабочей техники и оборудования, чистота помещения, степень опасности при выполнении работы, уровень шума, освещенность и т.п.);

- неправильное и нечеткое распределение ролей (расхождение формально установленных и реальных требований к поведению работников, ролевой конфликт);

- взаимоотношения в коллективе (недостаточная взаимопомощь или её отсутствие, конфликты между сотрудниками,);

- организационная структура (например, матричная структура организации, предполагающая двойное подчинение, нередко является потенциальным источником стресса для работника, вынужденного одновременно выполнять распоряжения двух руководителей);

- стиль управления (авторитарный или тоталитарный режим управления, нередко сопровождаются таким результатом как угнетенное состояние работников).

Факторами, зависящими от сотрудника, будут являться личностные конфликты, проблемы, особенности темперамента работников.

Последствия влияния стресса делятся на три группы: психологические, физиологические и поведенческие.

Психологические признаки включают в себя: чувство неудовлетворенности, повышенный уровень тревожности, тоска, вспыльчивость. Факторами, выступающими, от организации могут быть нечетко распределённые трудовые обязанности и ответственность за их исполнение, а также рутинность выполняемых функций.

Физиологические признаки включают в себя: повышение артериального давления, рецидивирующая головная боль, головокружение,

снижение защитной функции иммунитета и т.п. Механизм влияния стресса на физическое состояние человека до конца не изучен. Однако, безусловно, его воздействие на все жизненные функции и здоровье человека гораздо более сильное, чем было принято считать раньше. В некоторых литературных источниках упоминается, что наличие постоянного стресса, может провоцировать появление онкологических заболеваний.

Поведенческие признаки включают в себя: систематические опоздания и неявку на работу, частые перерывы и перекуры, долгие разговоры на рабочем месте на отвлеченные темы, конфликты с сотрудниками и прочее. Безусловно данные факторы негативно влияют на продуктивность и коллектив организации в целом, т.к. при такой ситуации может выделиться антилидер, который поведет за собой весь коллектив.

Далее рассмотрим понятие управления стрессами на предприятии. Под управлением стрессами подразумевается процесс целенаправленного воздействия на персонал организации с целью адаптации личности к стрессовой ситуации, устранение источников стресса и овладение методами их нейтрализации всем персоналом организации. Существует два уровня управления стрессами:

Первый - на уровне организации, в результате изменений в политике, структуре производства, заключается в выработке четких требований к сотрудникам, оценке их деятельности.

Второй уровень управления стрессом осуществляется на уровне отдельной личности. Этот способ заключается в том, чтобы уметь справляться со стрессами индивидуально, используя рекомендации и специальные программы по нейтрализации стрессов. Такие программы включают медитацию, тренинг, физические упражнения, диету и иногда даже молитву. Они помогают человеку чувствовать себя лучше, расслабиться, восстановить силы.

Управление стрессами требует выявления актуальных для конкретного человека стрессоров, т. е. неблагоприятных факторов, вызывающих в организме человека состояния напряжения - стрессов.

Профилактика и нахождение путей преодоления стресса должны осуществляться как на уровне организации, так и на уровне отдельного индивида. На уровне организации профилактика стресса и стрессовых ситуаций может осуществляться за счет мероприятий по предотвращению и профилактики стрессов, правильного подбора и расстановки кадров, постановки точных и реально выполнимых задач, верного проектирования работ, взаимодействия с членами коллектива и группового принятия решений, работы в команде, а также реализации программы оздоровления работников. В данной работе рассматривается управление стрессами на организационном уровне.

Управление стрессом на организационном уровне может реализовываться по нескольким направлениям:

- расстановка и подбор кадров;

Известно, что различные по характеру и содержанию работы в разной степени влияют на возникновение стрессовой ситуации. Кроме того, и работники по-разному реагируют на такого рода ситуации: одни подвержены стрессу в значительной мере, другие — в гораздо меньшей степени. Поэтому при подборе и расстановке кадров эти факторы должны быть приняты во внимание, чтобы впоследствии избежать негативных экономических и социальных явлений.

- постановка выполняемых и понятных задач;

Даже достаточно сложные задачи, не только снижает опасность возникновения стресса, но и обеспечивает высокий уровень мотивации работников. Кроме того, позитивным фактором является постоянная обратная связь между руководителем и подчиненными относительно выполнения конкретных работ (например, оценка сроков выполнения и качества промежуточных этапов работы).

-проектирование работ;

Эффективно лишь при наличии индивидуального подхода к каждому работнику. Так, многие работники (особенно молодежь) предпочитают творческую работу, позволяющую принимать самостоятельные решения. Однако другим работникам выполнение однообразных рутинных операций, сохранение привычного темпа и методов труда приносят наибольшее удовлетворение в работе и помогают избежать стресса.

-командное принятие решений и взаимодействие;

Как уже отмечалось, стресс часто возникает в том случае, когда работник не имеет четко установленных задач, не знает, чего от него ждут в работе, на основе каких показателей и критериев будут оценены ее результаты. Если же работник участвует в обсуждении и принятии стоящих перед организацией (подразделением) задач, то создаются условия для самостоятельного планирования работы, развития самоконтроля и тем самым для предупреждения и развития стресса.

-программы по поддержке здоровья сотрудников, которая включает в себя обеспечение полноценного питания сотрудников, занятия спортом, разнообразных форм проведения досуга, перерывы в течение рабочего дня.

1.2 Особенности организационного стресса и факторы возникновения стрессогенных ситуаций.

Организационный стресс представляет собой внутриорганизационный фактор трех уровней: индивидуальные характеристики персонала, групповое взаимодействие, организационная среда, а также внешними (макросредовыми) стресс-факторами. Другими словами, организационный стресс проявляется в напряжении адаптационных механизмов личности в ответ на определенную организационно-производственную ситуацию.

К организационным стрессам относятся также ролевые конфликты, завышенные профессиональные требования, экстремальные условия деятельности для определенных профессий.

Признаком и основной причиной организационного стресса выступает присутствие внутреннего конфликта между требованиями со стороны организации, привлекательностью работы в ней, ожиданиями и реальными возможностями работника. Значимыми причинами организационного стресса выступают слабости руководства и неудовлетворительный психологический климат. В последнем случае нарушается взаимоподдержка коллег во время рабочего процесса. Как результат ограниченность возможности обсудить профессиональные проблемы, получить одобрение, поддержку и успокоения от осознания того, что коллеги переживают те же трудности.

Несоответствие между личностью и организационной средой может проявляться на нескольких уровнях: субъективном, поведенческом, когнитивном, физиологическом, организационном.

К субъективным причинам и проявлениям организационного стресса психологи В. Зигерт и Л. Ланг относят следующие страхи у работников:

- страх не справиться с работой;
- страх совершить ошибку;
- страх быть обойденным другими;
- страх потерять работу;
- страх потерять собственное «Я».

Е. С. Кузьмин выделил следующие причины организационного стресса:

- отсутствие чувства комфорта и безопасности труда;
- нехватка времени для завершения назначенных заданий;
- сложные и ранее незнакомые производственные задачи;
- чрезвычайные происшествия, стихийные бедствия, несчастные случаи;
- конфликты с подчиненными и руководителями, потеря руководителем своего авторитета и управляющего влияния на коллектив;
- долговременная работа без отдыха, переутомление;
- несправедливые наказания, незаслуженное осуждение или пристрастная критика, лишение вознаграждения.

Психолог В. Дибшлаг выделил шесть причин организационных стрессов:

- напряженность работы;
- преобладание фактора времени (сжатые сроки для выполнения задания);
- недостаточность или высокая интенсивность общения;
- рутинность выполняемых задач;
- внешние воздействия;
- резкое нарушение порядка работы.

Особую категорию составляет фактор высокой личной ответственности за коллег и подчиненных, за общее дело. Лица с высокой ответственностью в большой степени подвержены развитию организационного стресса и синдрома эмоционального выгорания.

К факторам организационных стрессов относится также отстранение от активного участия в принятии решений. Если работники не имеют возможности повлиять на важные события, касающиеся их работы, то они испытывают чувство беспомощности и потери контроля над ситуациями. Это ведет к развитию неудовлетворенности самореализацией и качеством жизни и, как следствие, к снижению (редукции) уверенности в профессиональной эффективности.

Негативные последствия организационных стрессов: снижение трудовой мотивации и самоконтроля, текучесть кадров, увеличение числа несчастных случаев на производстве, увеличение конфликтности в коллективе, снижение производительности, переживания депрессии и хроническая усталость, переживание одиночества и неудовлетворенности жизнью и многие другие комплексные переживания, называемые стресс-синдромами. Последствием длительного воздействия организационного стресса может стать профессиональное выгорание.

Чем выше привлекательность работы в данной конкретной организации, больше уверенность в карьерном росте или стабильности и удовлетворенность профессиональной самореализацией и качеством жизни, которую обеспечивает работа, тем меньше вероятность переживания организационного стресса. Оптимальный уровень рабочей напряженности, стимулирующий работников к профессиональному и личностному росту, способствует их лояльности по отношению к своей организации.

1.3 Методы оценки уровня стресса в организации и способы воздействия на них.

Методы оценки уровня стресса делятся на два вида субъективные и объективные.

К субъективным методам можно отнести психологические тесты. В настоящее время существует много вариантов тестов, выявляющих уровень стресса, каждый из которых по-разному отражает компоненты тревожного состояния человека. В одних тестах учитываются только субъективные компоненты тревоги, в других — ее вегетативные проявления. К сожалению, в наиболее распространенных в настоящее время клинических тестах, определяющих уровень тревожности, не разделяются феномены, присущие активации симпатической или парасимпатической нервной системы, что затрудняет выявление связей между показателями выявляемой по этим шкалам тревожности и физиологическими проявлениями страха и тревоги.

Например, шкала Гамильтона (Hamilton M.) не разделяет симпатические и парасимпатические проявления тревоги; в ней рядом стоят такие противоположные по механизму явления, как «покраснение кожных покровов» и «бледность кожных покровов», «повышенный мышечный тонус» и «ощущение удушья» и т. д.

По шкале Цунга (Zung W.), предназначенной для самооценки тревоги, одинаково высокий балл могут набрать субъекты с повышенной активностью обоих отделов вегетативной нервной системы, так как пункт «У меня бывает ощущение учащенного сердцебиения» (активация симпатической системы) стоит рядом с пунктом «У меня бывают приступы слабости» (активация парасимпатической системы).

В психологии принято выделять два типа тревожности:

- 1) личностную (тревожность как более или менее устойчивая черта личности);
- 2) ситуативную (тревожность как реакция человека на угрожающую ситуацию).

Для измерения индивидуальных различий в тревожности был разработан специальный тест по определению уровня личностной тревожности («шкала тревоги»). Для выявления уровня личностной и ситуативной тревожности Спилбергер создал два опросника, обозначив один вид тревожности как «Т-свойство» (личностная тревожность), а второй — как «Т-состояние» (ситуативная тревожность). Как правило, показатели личностной и ситуативной тревожности коррелируют между собой: у людей с высокими показателями личностной тревожности ситуативная тревожность в совпадающих условиях проявляется в большей степени. Особенно выражена такая взаимосвязь в ситуациях, угрожающих самооценке личности, когда ставится под сомнение самоуважение или авторитет индивида. Высокий уровень тревожности, обусловленной ожиданием предполагаемой неудачи, может рассматриваться как приспособительный механизм, повышающий ответственность индивидуума перед лицом общественных требований и установок. Это подчеркивает социальную природу феномена «тревожность», в то время как страх в большей степени опирается на биологические факторы. Многочисленные наблюдения показывают, что под воздействием беспокоящих и угрожающих человеку обстоятельств (боль, стресс, угроза социальному статусу и пр.) различия между высоко и слабо-тревожными людьми проявляются резче.

Следует отметить, что методика Спилбергера не достаточно объективно отражает внутреннюю тревогу, так как испытуемые далеко не всегда желают демонстрировать свои проблемы и свою тревожность экспериментатору. Как отмечали некоторые исследователи, иногда очень низкая тревожность в показателях теста является результатом активного вытеснения личностью своей высокой тревоги с целью показать себя «в лучшем свете». Тем не менее, на данный момент именно опросник Спилбергера чаще всего используется для оценки выраженности тревоги при психологическом стрессе.

К объективным методам оценки уровня стресса относят:

Оценка состояния физиологических показателей в частности сердечно-сосудистой и дыхательной систем организма.

Среди собственно физиологических методов исследования наиболее часто применяются следующие:

- регистрация частоты сердечных сокращений (ЧСС);
- определение показателей артериального давления (АД);
- электрокардиография (ЭКГ);
- определение параметров функционирования дыхательной системы (частота и глубина дыхания, газовый состав выдыхаемого воздуха и т. д.).

В последнее время все большую популярность завоевывают комплексные методы исследования стресса. Это связано с тем, что ответная реакция организма на воздействие стрессора сама по себе является комплексной и системной, охватывая все иерархические уровни организма. Поэтому особый интерес представляет взаимодействие различных систем: нервной, гуморальной, сердечно-сосудистой, мышечной и др.

Меры по управлению стрессом в организации.

Для устранения стрессов в организации используется регламентированная система стресс-менеджмента которая включает в себя такие функции как: планирование (анализ уровня стресса с помощью психологических тестов), организация (мероприятия необходимые для управления стрессом), мотивация (донесение до сотрудников необходимости работы со стрессом) и контроль (оценка эффективности внедренных мероприятий). Установив причины организационного стресса, руководителю необходимо использовать весь комплекс мер, направленных на его устранение и дальнейшую профилактику. В организациях рекомендуется открыть для своих сотрудников курсы по борьбе со стрессом, где желающим предлагается разнообразная помощь – от групповых консультаций до гипноза, медитации, самовнушения и восточных курсов самообороны.

Некоторые компании предлагают персоналу посещение солевых комнат, игротерапию, арт-терапию, свето и цвето-лечение, релаксацию на

природе, аквариумистику, используются методы слухового восприятия (музыка, вокалотерапия, лечение звуками природы и др.). Этот поворот в сознании руководителей способствует стремительному росту рынка антистрессовых услуг и психоанализа.

На уровне компании рекомендуется применять следующие меры по управлению стрессом: мониторинг и формирование благоприятного морально-психологического климата; оптимизация организационной структуры, осуществляемая с учетом способностей и возможностей конкретных сотрудников; планирование карьеры и разъяснение сотрудникам их перспектив; вовлечение персонала в процесс управления компанией, максимально возможная прозрачность и информирование коллектива обо всех предстоящих изменениях в организации и налаживание системы обратной связи; обогащение труда; соблюдение санитарно-гигиенических норм; обучение менеджеров высшего и среднего звена управлению конфликтами.

Глава 2 Анализ деятельности осуществляемой в ПАО КБ «Восточный» в сфере управления стрессами.

2.1 Краткая характеристика ПАО КБ « Восточный»

Восточный экспресс банк — российский региональный специализированный розничный банк. Миссия банка «Быть надежным деловым партнером для надежных клиентов. Начав свой путь с Востока России, за двадцать лет мы стали банком федерального масштаба. Мы предлагаем нашим клиентам идти вместе, постепенно создавая взаимное доверие и развивая деловые отношения». Ценности банка:

ПАРТНЕРСТВО И ВЗАИМНАЯ ВЫГОДА

Мы стремимся к установлению долгосрочных партнерских отношений, основанных на равноправном взаимодействии и взаимной выгоде.

ДОВЕРИЕ И ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Мы строим отношения на основе доверия. Мы соблюдаем взятые на себя обязательства, выполняем их профессионально, в полной мере и в срок, не занимаемся поиском оправданий для уклонения от них.

ПОИСК И ЦЕЛЕУСТРЕМЛЕННОСТЬ

«Мы ставим перед собой амбициозные цели и добиваемся максимальных результатов. Мы постоянно ищем и внедряем новые решения для повышения эффективности работы».

Интеграция ценностей во все составляющие системы управления персоналом:

1. Подбор (включение ценностей в профиль подбора персонала)
2. Адаптация (знакомство с ценностями компании, ролевыми моделями соответствия ценностям. Именно в период адаптации и банк, и сотрудник понимают, готовы ли мы взаимодействовать дальше)
3. Обучение и развитие (развитие через обучение нужных компетенций, основанных на ценностях)

4. Оценка и мотивация (включение соответствия ценностей в годовую оценку, нематериальную мотивационную программу «Гордость Банка» с разбором конкретных примеров поведения)

Основная сфера деятельности — привлечение депозитов и предоставление кредитов населению и корпоративным клиентам. Банк входит в Систему страхования вкладов. Входит в 30-ку крупнейших банков по активам по состоянию на 1 ноября 2016 года. Банк зарегистрирован в Благовещенске Амурской области. Головные офисы находятся в Хабаровске и Москве.

Собственники и руководство.

Более 85% акций КБ «Восточный» принадлежит крупным институциональным инвесторам. В их числе фонды прямых инвестиций BaringVostok (74,4%) и RussiaPartners (15,3%).

Руководство банка.

Председатель совета директоров — Константин Джимбинов;

Председатель правления — Алексей Кордичев.

ПАО КБ «Восточный» был образован в мае 1991 года в г. Благовещенске Амурской области и именовался на тот момент ЗАО «Дальневосточный региональный акционерный банк Внешторгбанка РФ» (Дальвнешторгбанк). В 2001 году в число акционеров и ключевых партнеров банка вошел Сибкадембанк (позднее — Урса Банк, на текущий момент присоединен к МДМ Банку). В 2009 году банк успешно завершил процедуры объединения с ОАО «Эталонбанк» (июнь) и ЗАО КБ «Движение» (октябрь), в 2010 году «КАМАБАНК» (май) и ОАО «Ростпромстройбанк» (сентябрь) путём присоединения к Восточному экспресс банку. В июле 2010 года банк приобрел 100 % долей ООО «Городской Ипотечный банк». В декабре 2010 банк приобрел 100 % акционерного капитала ЗАО «Сантандер Консьюмер Банк», являющегося российским подразделением европейского банка «Santander Group».

Отделение Восточного экспресс банка в г. Москва. В ноябре 2010 года у банка появился новый акционер, специализирующийся на вложениях в РФ и других странах СНГ в фонд прямых инвестиций Baring Vostok Private Equity Fund, который выкупил 20% акций банка, а потом довел свою долю до 30%.

По состоянию на 01.04.2016 клиентская база Банка превышает 3 млн. клиентов. Величина активов составляет 254 млрд. руб. Размер портфеля депозитов физических лиц Банка превышает 126 млрд. руб., потребительских кредитов — 172 млрд. руб., по этим показателям Банк входит в число 20 крупнейших российских банков. «Восточный экспресс банк» является крупнейшим региональным банком на Дальнем Востоке. Банк присутствует в каждом населенном пункте Дальнего Востока с численностью населения более 10 000 человек и в 85% населенных пунктов с численностью более 5 000 человек.

Банк включен в реестр кредитных организаций, признанных Банком России значимыми на рынке платежных услуг. Банк также входит в опубликованный Банком России перечень кредитных организаций, соответствующих требованиям для размещения средств пенсионных накоплений негосударственными пенсионными фондами;

В рэнкинге "Интерфакса" на конец третьего квартала 2015 года "Восточный" занимал 45-е место по активам (168,7 млрд руб.) и 43-е место по капиталу (18 млрд руб.)

21 июля 2016 года банк подписал партнерское соглашение с ХК "Адмирал" (г. Владивосток).

Развитие филиальной сети ОАО КБ «Восточный»

Высокие темпы развития бизнеса «Восточного экспресс банка», значительно превышающие динамику развития банковской системы России, во многом обеспечены грамотным построением филиальной сети.

В кратчайшие сроки Восточный экспресс банк прошел этап создания региональной инфраструктуры на территории Восточной Сибири и Дальнего

Востока (2005-2007), развил сеть подразделений в западных регионах страны - Северо-Западном, Центральном и Приволжском федеральных округах, где банк зарегистрировал Московский и Санкт-Петербургский (2007 год), Приволжский (2009 год) филиалы банка.

Располагая успешным опытом построения розничного бизнеса, Восточный экспресс банк продолжает укреплять позиции за счет увеличения количества отделений внутри филиалов, в том числе за счет открытия новых подразделений и приобретения других кредитных организаций.

«Восточный экспресс банк» является крупнейшим рознично-ориентированным финансовым институтом федерального значения, о чем свидетельствует присутствие в десятке самых филиальных банков России рейтинга РБК, начиная с 2008 года, и наличие банка более чем в 35 регионах Российской Федерации. В настоящее время сеть Восточного экспресс банка по обслуживанию клиентов насчитывает более 550 000 отделений.

Восточный экспресс банк - банк федерального значения. Успешно работает на большом географическом пространстве и в различных направлениях, получает высокую и стабильную прибыль, улучшает благосостояние своих клиентов, акционеров, инвесторов. Работает на благо России и ее жителей.

В 2007 году в развитии бизнеса Восточного экспресс банка выделилось новое направление, согласно которому стала формироваться сеть уникальных отделений по обслуживанию VIP - клиентов. Каждого особенного клиента сопровождает персональный менеджер. Он обязательно подскажет, как лучше использовать возможности Восточного экспресс банка для получения максимальной прибыли, подберет оптимальную программу сбережения и поможет в решении других задач, привлекая лучших партнеров банка.

Сегодня услугами элитного подразделения банка можно воспользоваться на территории 14 городов России. Надежность банка подтверждена ведущими мировыми рейтинговыми агентствами Moodys Investors Service , RusRaiting, Агентство Эксперт.

Деятельность и региональная сеть банка.

Деятельность

Восточный экспресс банк — финансовый институт розничного направления. Размещает облигации на Московской бирже. Принимает вклады (11 место в России по объёму депозитов физических лиц) и выдает кредиты (18 место в России по размеру кредитного портфеля физическим лицам) населению.

В настоящее время основные направления деятельности банка: потребительское кредитование, в том числе выдача кредитов наличными и кредитных карт, различные небанковские комиссионные продукты.

Региональная сеть.

Восточный экспресс банк имеет 3 территориальных управления, 20 региональных филиалов и свыше 700 отделений. Входит в первую пятерку российских банков по размеру филиальной сети. За 2015 год в Москве были закрыты почти все отделения, за исключением двух. В 2016 году, после оптимизации 2015 года, розничная сеть банка начала восстанавливаться.

Приоритетное направление работы банка Восточный экспресс - потребительское кредитование. Банк занимает 7-е место по объёму беззалоговых кредитов, а это основной сектор розничного кредитования. Во многом, такой успех обусловлен активным развитием дистанционного банковского обслуживания.

2.2 Анализ персонала ПАО КБ «Восточный».

В данном разделе проведем анализ состава рабочих по категориям персонала и приведем динамику численности рабочих. Для этого, заполним Таблицу 1, согласно изученным документам организации. Все данные возьмем за три предыдущих года, а именно 2014г., 2015г., 2016г. После чего, рассчитаем коэффициенты характеризующие производительность и использование трудовых ресурсов.

Грамотное использование человеческих ресурсов организации - главное условие, обеспечивающее бесперебойность производственного процесса и успешное выполнение производственных планов. Во многом это зависит от правильного подбора персонала. Потому что необходимо учесть множество факторов для того, чтобы получить приверженный и квалифицированный трудовой коллектив.

Именно на сотрудниках лежит ответственность за общение с клиентами, поиск наилучшего финансового решения, открытие новых отделений и филиалов. За счет рациональной системы мотивации, развитой корпоративной культуры, основанной на современных международных стандартах, сегодня сотрудники являются одним из ключевых активов.

Кадровая политика банка нацелена на обеспечение достижения бизнес-целей, удержание персонала и создание сплоченной команды профессионалов, а также набор сотрудников в связи с расширением региональной сети и активным развитием новых продуктов и услуг. Численность сотрудников в течение года увеличилась более чем в 2 раза - с 5 474 до 12 949 человек, что является свидетельством активного развития банка.

Значительное увеличение численности персонала, а также четкая ориентация на стратегические цели банка потребовали значительного совершенствования и оптимизации всех процессов управления персоналом.

Одним из главных направлений в 2015 г. была работа с региональной сетью банка. Сетевым единицам различного формата (филиалам,

представительствам, кредитно-кассовым офисам) оказывалась всесторонняя поддержка в подборе, адаптации, обучении, оценке и мотивации персонала. Внимание было сосредоточено на формировании долгосрочных основ оптимального сотрудничества, которое базируется на едином понимании стратегических задач развития, использовании современных информационных технологий, эффективном менеджменте, исполнительской дисциплине.

Увеличение численности персонала и необходимость работы с регионами обусловили изменение технологий кадровой работы и управления персоналом, основой которых стали автоматизация и стандартизация внутренних процессов.

Таблица № 1 - Динамика численности персонала 2014-2016 г.

Показатели	Единицы измерения	2014	2015	2016
Общая численность персонала	человек	4974	5490	12965
Женщины		2457	2519	7872
Мужчины		2517	2971	5116
Численность персонала по возрасту	человек			
До 18 лет		-	-	-
От 18 до 30 лет		4561	5073	12148
От 31 до 40 лет		258	259	564
От 41 до 50 лет		141	142	237
От 51 до 59 лет		6	7	8
Численность основных работников	Человек	4962	5474	12949
Мужчины		2517	2971	5116
Из них:				
руководители		826	984	1792

Работники-специалисты		727	865	1498
Операционные работники		557	624	1095
Стажеры		408	498	733
Женщины				
Из них:				
Руководители		826	827	2859
Работники специалисты		726	126	1963
Операционные работники		515	509	1725
Стажеры		389	457	1325

Таким образом результаты анализа показывают, что состав сотрудников по категориям персонала значительно изменился.

Исходя из данных таблицы, можно сделать вывод, что численность персонала в 2015г. по сравнению с 2014г. увеличилась на 516 человек. Можно так же отметить, что в 2016 году количество персонала увеличилось более чем в два раза, а именно на 7475 человек.

Так же, можно отметить, что доля работников женского и мужского пола равна. Это можно обосновать, тем, что организация не дискриминирует работников по гендерному признаку. Тем самым, руководство предприятия не разделяет персонал на мужчин и женщин.

Возраст большинства сотрудников компании составляет от 18 до 30 лет, это обосновано тем, что данный возрастной промежуток наиболее активен и работоспособен, а так же имеет довольно высокую мотивацию к рабочей деятельности и карьерному росту. Компания делает основной упор на молодых специалистов.

В силу социально-психологических особенностей молодого возраста (жизненного оптимизма и повышенной мобильности), а также уверенности в своих силах, потеря работы на предприятии для таких групп не так значима, как для пожилых и менее образованных работников. Страх потери работы способствует повышению уровня удовлетворенности практически всеми элементами производственной ситуации, в частности, ведет к большей удовлетворенности объемом выполняемой работы, условиями быта и труда на предприятии в целом.

Для молодых работников наряду с такими ценностями, как здоровье, личная жизнь, полноценный досуг, важное значение приобретает карьерный рост.

Отсутствие вспомогательного персонала, обуславливается тем, что все помещения по Российской Федерации в которых расположены отделения банка арендуемые, и данные работники не являются персоналом организации.

Уровень образованности кадров. При анализе личных дел работников удалось выявить, что уровень образованности персонала в организации в течение трех лет практически не изменился.

Большую долю представляют сотрудники со средним профессиональным и с общим высшим образованием. Существует взаимосвязь образования и текучести кадров. По мере роста уровня высшего образования изменяются мотивы текучести кадров.

Подготовка и повышение квалификации кадров

Подготовка новых работников в организации происходит за счет корпоративного обучения, а так же с помощью внутреннего библиотечного ресурса банка. А повышение квалификации происходит индивидуально, по желанию работника. Любой работник компании может претендовать на вышестоящую должность после прохождения обучения и успешной аттестации.

В связи с изменениями структуры дополнительных офисов и приоритетами развития розничного кредитования дирекцией розничных продаж была поставлена задача по обучению операционно - кассового персонала и специалистов отделов продаж дополнительных офисов, которая успешно реализовалась на практике. Значительное развитие получило дистанционное обучение, существенно увеличилось как количество электронных учебных курсов, так и количество сотрудников, получивших возможность проходить обучение дистанционно, наибольшая часть которых работает в региональной сети.

В банке успешно реализован масштабный проект по внедрению системы оценки выполнения ключевых показателей эффективности (КПЭ) среди сотрудников головного офиса и филиалов. За истекший период в оценке приняли участие около 1900 сотрудников. В рамках оценки КПЭ проведено исследование удовлетворенности работой структурных подразделений («Сервис-код»); его результаты являются ресурсом повышения внутренней клиентоориентированности.

Большое внимание в организации было уделено совершенствованию процесса адаптации новых работников, что является одним из важнейших элементов кадровой политики в любой современной бизнес-единице.

В течение года налажено четкое сопровождение процесса адаптации: обучение новых сотрудников по базовым курсам, внедрение нового инструмента - адаптационного семинара-тренинга.

При поддержке руководства банка новый импульс развития получила система наставничества, ставшая популярной во многих международных компаниях.

Начата работа по созданию системы оценки по компетенциям для сотрудников фронт подразделений, которая будет способствовать формированию эффективной программы обучения персонала и принятию консолидированных кадровых решений.

Руководство банка уделяет большое внимание социальной защите и поддержке своих работников. Обеспечивает сотрудникам социальную защиту на уровне общепринятых мировых стандартов. В компании существует дополнительный соц. пакет для сотрудников, которые проработали больше одного года в банке.

В целях развития корпоративной культуры, а также повышения доверия и информированности сотрудников в ПАО «Восточный» разработали новостной интернет-портал. Теперь региональная сеть имеет возможность своевременно получать актуальную и разностороннюю информацию о текущей жизни банка.

Таблица №2 - Движение и текучесть кадров

Показатели	Количество человек		
	2014	2015	2016
1.Принято работников , всего	737	1007	7575
В том числе:	554	625	5237
по вольному найму	173	382	2338
по целевому направлению:	69	212	1167
вузов	-	51	681
колледжей	-	-	-
лицеев	65	75	290
по направлению службы занятости	39	44	200
по заявке рекрутинговым агентствам			
2.Выбыло сотрудников, всего	728	491	100
В том числе:	0	0	0
уволено за нарушения трудовой дисциплины	330	200	0

по сокращению штатов	398	291	100
3.Из числа уволившихся по собственному желанию, всего	398	291	100
В том числе:			
неинтересная работа	45	15	0
низкой зарплаты	55	87	0
причина не указана	298	194	100

Анализируя причины текучести рабочих кадров в банке можно выделить главную причину текучести кадров и это неудовлетворённость заработной платой. В 2015 году по этой причине уволилось на 32 человека больше, чем в 2014.

Однако, имеют место и положительные моменты. Так, увольнений в связи с неинтересной работой в 2015 году на 30 человек меньше, чем в 2014 году.

Коэффициент текучести кадров в 2016 году составил 0.5 %. Руководству предприятия и бюро по подготовке кадров ПАО «Восточный» следует добиваться снижения коэффициента текучести. Для этого необходимо повышать уровень образования кадров и степень их квалификации. А так же можно усовершенствовать систему набора и отбора персонала, профориентацию и адаптацию, разработать регламент по управлению стрессами.

2.3 Анализ уровня стресса у сотрудников в ПАО КБ « Восточный »

Оценка уровня стресса на рабочем месте предполагает системную психодиагностику индивидуального реагирования на рабочие факторы стресса и стрессовые ситуации. Систематизация психодиагностических средств, для определения многообразных проявлений стресса имеет исключительное значение для развития технологий мониторинга психической напряженности работающих людей. Используемые методики позволяют получить доступную информацию о стрессовых переживаниях, стратегиях поведения персонала в стрессогенных ситуациях, а также об организационных факторах стресса, влияющих на снижение производительности, текучесть кадров, качество работы и состояние здоровья.

Использованные методики исследования:

1. Методика перцептивной оценки типа стрессоустойчивости.
2. Методика оценки степени эмоционального выгорания В.В. Бойко.
3. Методика «Копинг-поведение в стрессовых ситуациях» (адаптированный вариант Т.А.Крюковой)
4. Анкетирование на выявление причин стресса.

Краткая характеристика

1. Методика перцептивной оценки типа стрессоустойчивости позволяет выявить степень стрессоустойчивости личности в различных условиях.

Обработка и интерпретация результатов

На каждый вопрос ответу «да» приписывается 2 балла, ответу «нет» — 0 баллов; ответу «не знаю» — 1 «балл».

В соответствии с набранными баллами испытуемые распределяются по следующим типам.

Первый тип - Б

Люди такого типа четко определяют цели своей деятельности и выбирают оптимальные пути их достижения. Они стремятся справиться с трудностями сами, трудности и их возникновение подвергают анализу,

делают правильные выводы. Могут долгое время работать с большим напряжением сил. Умеют и стремятся рационально распределять время. Неожиданности, как правило, не выбивают их из колеи. Люди типа Б стрессоустойчивые.

Второй тип - «Склонность к типу Б»

Часто проявляете стрессоустойчивость, но не всегда.

Третий тип - А.

Люди такого типа характеризуются стремлением к конкуренции, достижению цели, обычно бывают не удовлетворенными собой и обстоятельствами и начинают рваться к новой цели. Часто они проявляют агрессивность, нетерпеливость, гиперактивность, у них быстрая речь, постоянное напряжение лицевой мускулатуры.

Четвертый тип - «Склонность к типу А»

Неустойчивость к стрессам проявляется нередко.

2. Методика оценки степени эмоционального выгорания В.В. Бойко.

Диагностика эмоционального выгорания (В.В. Бойко): Эмоциональное выгорание – это выработанный личностью механизм психологической защиты в форме полного или частичного исключения эмоций (понижение их энергетика) в ответ на избранные психотравмирующие действия.

Предложенная методика дает подробную картину синдрома эмоционального выгорания как динамического процесса, возникающего поэтапно в полном соответствии с механизмом развития стресса, когда присутствуют три фазы такового.

Оценивается по симптомам в трёх фазах формирования «выгорания»:

1. Напряжение (переживание психотравмирующих обстоятельств; неудовлетворённость собой; тревога и депрессия);
2. Резистенция (неадекватное избирательное эмоциональное реагирование; эмоционально-нравственная дезориентация; расширение сферы экономии эмоций; редукция профессиональных обязанностей);

3. Истощение (эмоциональный дефицит; эмоциональная отстранённость; личностная отстранённость (деперсонализация); психосоматические и психовегетативные нарушения, падение общего энергетического тонуса и ослабление нервной системы).

Оперируя смысловым содержанием теста и количественными показателями, можно дать достаточно объёмную характеристику личности и наметить индивидуальные меры профилактики и психокоррекции.

3. Копинг-поведение в стрессовых ситуациях (Норман С., Эндлер Д.Ф., Джеймс Д.А., Паркер М.И.) (адаптированный вариант Т.А.Крюковой)

Назначение: Адаптированный вариант копинг-стрессового поведения включает перечень заданных реакций на стрессовые ситуации и нацелен на определение доминирующих копинг-стрессовых поведенческих стратегий.

Копинг-поведение – рассматривается как осознанное рациональное поведение, направленное на устранение стрессовой ситуации. Оно зависит от двух факторов – личности субъекта и реальной ситуации и может проявляться на поведенческом, эмоциональном и познавательном уровнях функционирования личности. Для этого необходимо осознание ситуации и способов эффективного совладания с ней, а также умение вовремя применить их в поведении.

Интерпретация результатов.

Копинг-поведение в стрессовых ситуациях, ориентированное на решение задачи характеризуются тем, что человек, сталкиваясь с какой-либо проблемой, в первую очередь сосредотачивается на ней и думает как ее можно решить. Вспоминает, как решал аналогичные проблемы раньше, старается вникнуть в ситуацию, проанализировать ее, разработать несколько различных решений возникшей проблемы. Определяет курс действий, решает, что теперь важнее всего делать и делает то, что считает самым подходящим в данной ситуации.

Копинг-поведение, ориентированное на эмоции, характеризуется тем, что человек погружается в свою боль и страдания, обвиняет себя за то, что

оказался в такой ситуации, за нерешительность, за то, что не знает как поступить. Оказавшись в стрессовой ситуации, человек не знает что делать, «замораживается», и из-за этого очень переживает, испытывает нервное напряжение и раздражение, склонен отыгрываться на других.

Люди с доминирующей копинг-стрессовой поведенческой стратегией ориентированной на избегание, стараются различными способами отвлечься от создавшейся проблемы, не думать о ней.

Следует заметить, что существуют две субшкалы – отвлечения и социального отвлечения, относящихся к избеганию.

При этом те, кто относится к первой субшкале отвлечения, предпочитают отвлекаться от проблемы посредством хождения по магазинам, покупки вещей. Стараются больше спать, балуют себя любимой едой, смотрят телевизор, уходят в отпуск или в отгул.

Те же, кто относится к субшкале социального отвлечения, при возникновении какой-либо проблемы отвлекаются от нее, стараясь быть на людях. Они звонят по телефону либо идут в гости к друзьям, проводят время с дорогим человеком. Разговаривают с тем, чей совет особенно ценен для них.

Важную роль в преодолении стресса играет социокультурная среда, которая предрасполагает человека к проявлению реакций на стресс тем или иным образом. Особенности этой среды определяют выбор способов поведения для преодоления стресса в зависимости от характера ситуации, социального и профессионального статуса человека, его демографических, национальных и других особенностей, которые могут стать ресурсом для преодоления стресса.

Таблица 3 - Результаты изучения уровня стрессоустойчивости

Уровень	Общее кол-во	%	Кредитные эксперты	Служащие офиса
Низкий (более 30 баллов)	3	10	1 (6%)	2 (16%)

Средний (20-30 баллов)	13	43	8 (47%)	5(38%)
Высокий (до 20 баллов)	14	47	8 (47%)	6(46%)
Всего	30	100	17(100%)	13(100%)

В соответствии с ключом к данному опроснику все обслуживающие работники были распределены по трем группам: 1-ю группу составили работники, у которых низкие баллы и соответственно более высокая устойчивость к стрессу. В нашей выборке к данному типу относятся 14 работников, или 47%. Люди такого типа четко определяют цели своей деятельности и выбирают оптимальные пути их достижения. Они стремятся справиться с трудностями сами, трудности и их возникновение подвергают анализу, делают правильные выводы. Работники данной группы часто проявляют стрессоустойчивость, но не всегда.

2-ю группу составили работники с умеренно выраженной стрессоустойчивостью. То есть для них характерны черты первой группы, только более выраженные: они уже способны испытывать беспокойство по поводу сроков и качество деятельности, проявляют тревожность и озабоченность. 43% работников характеризуются средним уровнем стрессоустойчивости.

10% работников продемонстрировали низкий уровень стрессоустойчивости: для них характерно ярко выраженное стремление к конкуренции, достижению цели, они обычно бывают не удовлетворенными собой и обстоятельствами и начинают рваться к новой цели. Часто они проявляют агрессивность, нетерпеливость, гиперактивность, у них быстрая речь, постоянное напряжение лицевой мускулатуры. Можно сделать вывод, что неустойчивость к стрессам проявляется нередко. Рис. 1 наглядно демонстрирует уровень стрессоустойчивости среди работников.

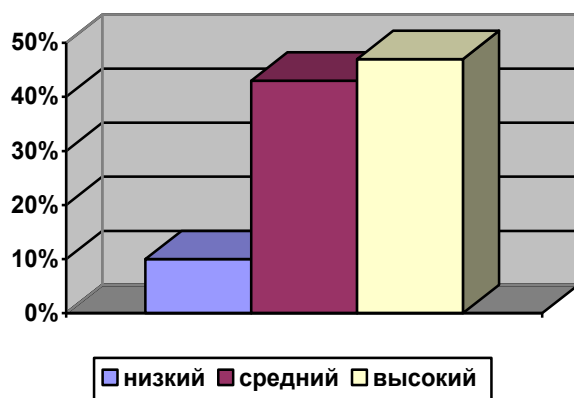


Рисунок 1 - Уровень стрессоустойчивости работников

Таким образом, в целом, 53% работников проявляют признаки стресса, в той или иной степени для них характерно стремление конкуренции, раздражительность, нетерпеливость, тревожность по поводу своей успешности и более высокий уровень стресса характерен для оперативных работников.

Результаты изучения синдрома эмоционального выгорания

По каждой фазе эмоционального выгорания были получены показатели. Таблица 4 содержит степень сформированности фазы напряжения.

Таблица 4 - Сформированность фазы напряжения

Фаза напряжения	Общее кол-во	%	Кредитные эксперты	Служ-е офиса
не сформировалась	9	30	2 (16%)	7(54%)
на стадии	11	37	7(41%)	4 (31%)
сформировалась	10	33	8(47%)	2 (15%)
Всего	30	100	17(100%)	13(100%)

Как видно из данных таблицы, фаза напряжения сформировалась у 33% работников. То есть треть сотрудников характеризуются такими симптомами эмоционального выгорания как переживание психотравмирующих обстоятельств, неудовлетворенность собой, «загнанность в клетку», тревога и депрессия. Чувство неудовлетворенности деятельностью и собой порождает

мощные энергетические напряжения в форме переживания ситуативной или личностной тревоги. Более сформирована данная стадия у служащих офиса.

Таблица 5 содержит результаты степени сформированности фазы резистенции.

Таблица 5 - Сформированность фазы резистенции

Фаза резистенции	Общее кол-во	%	Кредитные эксперты	Служащ-е офиса
не сформировалась	4	13	-	4(31%)
на стадии	8	27	5 (29%)	3(23%)
сформировалась	18	60	12(71%)	6(46%)
Всего	30	100	17(100%)	13(100%)

Как видно из данных таблицы, данная фаза сформировалась у 60% работников. Данная фаза характеризуется неадекватным избирательным эмоциональным реагированием, эмоционально-нравственной дезориентацией, расширением сферы экономики эмоций, редукцией профессиональных обязанностей; появляются попытки облегчить или сократить обязанности, которые требуют эмоциональных затрат. На этой фазе работник, не проявляя должного эмоционального отношения к посетителю банка, защищает свою стратегию: оправдаться перед собой за допущенную грубость или отсутствие внимания к субъекту, рационализируя свои поступки или проецируя вину на клиента, вместо того, чтобы адекватно признать свою вину. Фаза резистенции также в большей степени выражена у кредитных менеджеров по сравнению со служащими офиса.

Таблица 6 наглядно демонстрирует сформированность фазы истощения.

Таблица 6 - Сформированность фазы истощения

Фаза истощения	Общее кол-во	%	Кредитные эксперты	Служащ-е офиса

не сформировалась	10	33	6(35,5%)	4(31%)
на стадии	12	40	6(35,55)	6(46%)
сформировалась	8	27	5(29%)	3(23%)
Всего	30	100	17(100%)	13(100%)

Фаза истощения сформировалась у 27% работников. Для этой стадии характерны эмоциональный дефицит, эмоциональная отстраненность, личностная отстраненность (деперсонализация), психосоматические и психовегетативные нарушения. У 40% сотрудников эта фаза эмоционального выгорания находится на этапе формирования. Фаза истощения в большей степени сформирована у кредитных менеджеров.

Рисунок 2 наглядно показывает сформированность фаз эмоционального выгорания среди работников.

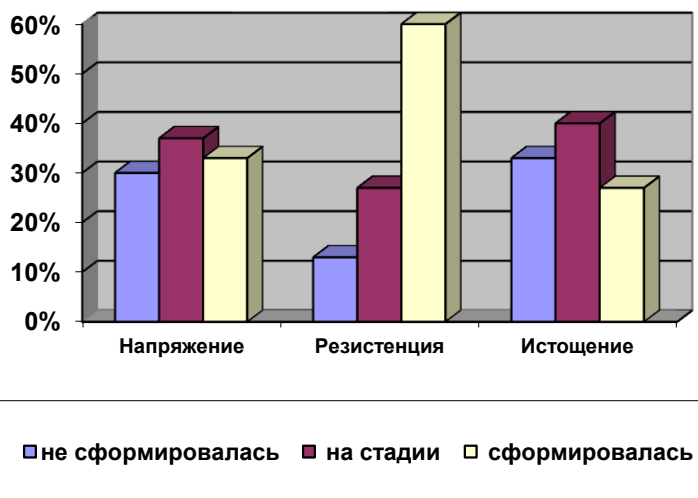


Рисунок 2 - Выраженность фаз эмоционального выгорания

В целом можно говорить, что у кредитных экспертов в большей степени сформировалась такая форма эмоционального выгорания как резистенция: 60% торговых работников характеризуется неадекватным избирательным эмоциональным реагированием, эмоционально-нравственной дезориентацией, расширением сферы экономики эмоций, редукцией профессиональных обязанностей.

Рис. 3 показывает различия в сформированности синдрома эмоционального выгорания кредитных экспертов и служащих офиса.

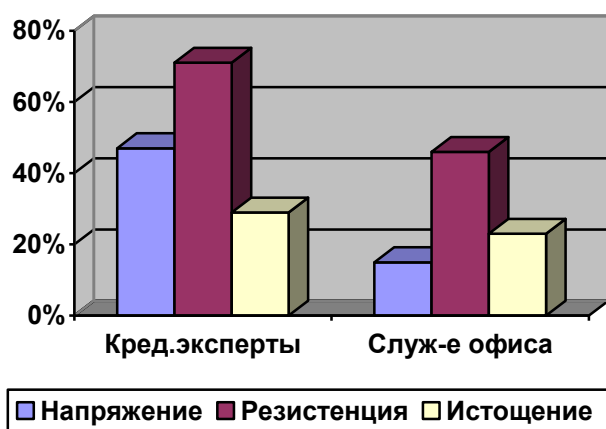


Рисунок 3 - Синдром эмоционального выгорания у кредитных экспертов и служащих офиса.

Результаты изучения копинг-стрессового поведения

Адаптированный вариант копинг-стрессового поведения включает перечень заданных реакций на стрессовые ситуации и нацелен на определение доминирующих копинг-стрессовых поведенческих стратегий.

В ходе исследования были получены результаты, отраженные в таблице 7.

Таблица 7 - Типы реакции на стрессовые ситуации

Типы реакции на стрессовые ситуации	Общее кол-во	%	Кредитные эксперты	Служащ-е офиса
Копинг на решение задачи	8	26,5	5(29%)	3(23%)
Копинг на эмоции	14	47	8(47%)	6(46%)
Копинг на избегание	8	26,5	4(24%)	4(31%)
Всего	30	100	17(100%)	13(100%)

Из общего числа испытуемых 8 человек (26,5%) имеют копинг, ориентированный на решение задачи. Преобладающие типы поведения и реакции у них следующие: тщательное распределение своего времени,

сосредоточенность на проблеме и поиске её решения, определение курса действий, стремление вникнуть в ситуацию, немедленное принятие мер для исправления ситуации, обдумывание случившегося и своего отношения к нему, анализ проблемы до реакции на неё, стремление контролировать ситуацию, приложение дополнительных усилий, разработка вариантов решения проблем, старание быть собранным для выхода победителем из ситуации.

47% работников ориентированы на эмоции, то есть в ситуации стресса погружаются в свою боль и страдания, обвиняют себя за то, что оказались в такой ситуации, за нерешительность, за то, что не знают как поступить. Оказавшись в стрессовой ситуации, такие люди сильно переживают, испытывают нервное напряжение и раздражение, склонны отыгрываться на других. Остальные 8 человек (26,5%) имеют копинг, ориентированный на избегание. Рис. 4. наглядно отражает типы реакции на стресс у торговых работников.

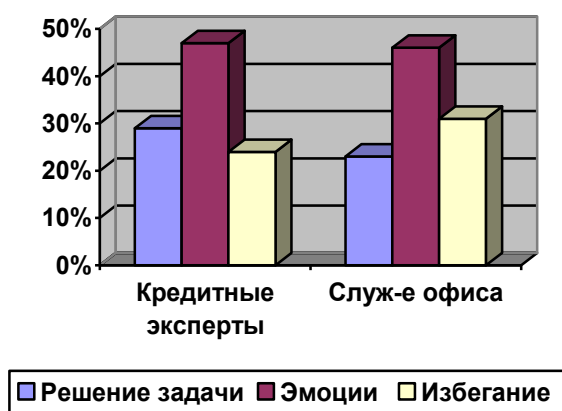


Рисунок 4 - Типы реакции на стресс у работников

Таким образом, изучение особенностей стресса у работников показало, что 73,5% из них используют непродуктивные стратегии совладания со стрессом. Это делает актуальным разработку обучающей программы управления стрессом для торгового персонала.

Следующим этапом исследования было выявление связи между показателями стрессоустойчивости, эмоционального выгорания и типом реакции на стресс.

На основании анализа полученных данных установлено:

1. Чем ниже стрессоустойчивость, тем больше выражены фазы эмоционального выгорания у работников. Это значит, что личность, не устойчивая к стрессу быстрее истощается в эмоциональном плане, склонна к профессиональному выгоранию, экономии эмоций в профессиональной сфере, психосоматическим заболеваниям.

2. Работники, которые имеют сформировавшуюся фазу эмоционального выгорания резистентности, в большей степени используют эмоциональный копинг: то есть в ситуации стресса погружаются в свою боль и страдания, сильно переживают, испытывают нервное напряжение и раздражение, склонны отыгрываться на других.

3. Чем больше выражен стресс у работников, тем больше присутствует эмоциональный копинг. Можно говорить, что эмоциональное истощение является результатом низкой стрессоустойчивости.

4. Чем больше возраст, тем ниже устойчивость к стрессам. С возрастом проявляются все стадии эмоционального выгорания, в наибольшей степени проявилась связь возраста с такой фазой эмоционального выгорания как «напряжения».

Анализ результатов изучения уровня стресса у работников позволяет говорить о негативных эмоциональных проявлениях в их профессиональной сфере. 53% работников обладают средними и сильными признаками стресса. У 60% отмечается неадекватное избирательное эмоциональное реагирование, эмоционально-нравственной дезориентация, расширением сферы экономии эмоций, редукция профессиональных обязанностей. Большинство работников в ситуации стресса ориентированы на эмоции, погружаются в свою боль и страдания, сильно переживают, испытывают нервное напряжение и раздражение, склонны отыгрываться на других.

Результаты анкетирования на выявление причин стресса

Данные, полученные при помощи тестирования, были дополнены результатами анкетирования (табл. 6), целью которого являлось выявление причин стресса.

Таблица 8 - Причины стресса по результатам анкетирования

Причины стресса	Кол-во	%
Нетворческий характер профессии	18	60
Неудовлетворенность выбором профессии	10	33
Чувство усталости на работе, нервные перегрузки	28	93
Конфликтный характер профессии	24	80
Стрессовый характер работы	27	90
Конфликтные отношения с руководством	8	27
Конфликтные отношения с коллегами	5	17
Конфликтные отношения с покупателями	17	57

Как видно из представленных данных, самым значимым фактором профессионального стресса работников является чувство усталости на работе и нервные перегрузки (93% работника отметили это). 90% работников сами указали, что их профессиональная деятельность носит стрессовый характер. Данный стресс усугубляется конфликтным характером профессии. При этом основным источником конфликтов являются клиенты, далее следуют конфликты с руководством, а затем – с коллегами по работе. Немаловажным фактором, также является оценка профессии как нетворческой, а также в целом неудовлетворенностью выбранной профессией.

Сравнительный анализ ответов кредитных экспертов и служащих офиса показал, что наиболее стрессогенным для служащих офиса является нехватка времени, неумение организовать свой рабочий день, справиться с текущими делами.

Таким образом, исследование установило, что профессиональная деятельность работников носит стрессовый характер. Причины стрессов сами работники видят в напряженных, иногда конфликтных отношениях, прежде всего с клиентами, в хронической усталости, в нетворческом характере профессии.

Исследование также установило объективные факторы стресса у работников – проявление синдрома эмоционального выгорания, преобладание среднего и низкого уровня стрессоустойчивости, а также преимущественно непродуктивных стратегий совладания со стрессом (эмоциональное реагирование).

Таким образом, можно сформулировать следующие выводы:

1. По типу стрессоустойчивости выделено 3 группы работников: 47% отличаются более высокой устойчивостью к стрессу, 43% работников характеризуется средним уровнем стрессоустойчивости. 10% работников продемонстрировали низкий уровень стрессоустойчивости. У работников проявился сформированный синдром эмоционального выгорания: фаза напряжения сформировалась у 33% работников, фаза резистенции - у 60% работников, фаза истощения у 27% работников. В целом синдром эмоционального выгорания более сформирован у кредитных экспертов по сравнению со служащими офиса. Изучение особенностей стресса у работников показало, что 73,5% из них используют непродуктивные стратегии совладания со стрессом (копинг на избегание и на эмоции).

2. Установлено, что чем ниже стрессоустойчивость, тем больше выражены фазы эмоционального выгорания у работников. Работники, которые имеют сформировавшуюся фазу эмоционального выгорания резистенцию в большей степени используют эмоциональный копинг: то есть в ситуации стресса погружаются в свою боль и страдания, сильно переживают, испытывают нервное напряжение и раздражение, склонны отыгрываться на других. Чем больше выражен стресс у работников, тем больше присутствует эмоциональный копинг.

3. Была установлена связь возраста и уровня стресса, степени эмоционального выгорания: чем больше возраст, тем ниже устойчивость к стрессам. С возрастом проявляются все стадии эмоционального выгорания, в наибольшей степени проявилась связь возраста с такой фазой эмоционального выгорания как «напряжения».

Глава 3 Практические рекомендации по управлению стрессами в ПАО КБ «Восточный».

3.1 Рекомендуемая программа работы со стрессами в организации

Проведенный анализ **определения уровня стрессоустойчивости** работников и анализ персонала свидетельствуют о том, что необходима профессиональная работа с сотрудниками по предотвращению, борьбе и профилактике стресса. Для этого необходим комплекс мер по управлению стрессами. Как описывалось в первой главе функции стресс-менеджмента состоят из планирования (анализа), организации, мотивации и контроля. Стадия планирования или по-другому анализа уровня стресса в организации была пройдена. Поэтому перейдем к разработке антистрессовой программы. Так как программа представляет собой ряд целенаправленных мероприятий, ориентированных на определенную целевую группу, выделим её участников это: руководители, подчиненные, а так же персонал организации в целом.

Перейдем непосредственно к мероприятиям (Таблица 10), которые представляют собой антистрессовую программу.

Таблица 10 – мероприятия по управлению стрессами в организации.

Целевая группа		
Руководители	Подчиненные	Весь персонал организации
Мероприятия		
Коучинг руководителя	Командообразование	Корпоративные мероприятия (Новый год, лучший сотрудник, день рождения компании, дни рождения сотрудников, дни здоровья, субботники и т.д.)

Тренинги по управлению стрессами	Тренинги по управлению стрессами	Конкурсы и соревнования
Тренинг по тайм-менеджменту	Психологическая разгрузка	Групповые занятия спортом (участие в общественных спортивных мероприятиях города)
	Неформальные беседы с коллективом	
	Коммуникативные тренинги	
	Работа с практическими ситуациями	
	Кейсы с ролевыми играми	

Так же необходимы такие мероприятия как:

- 1) Оценка степени влияния стресса на показатели деятельности организации (мониторинг роста числа прогулов, снижение производительности труда, увеличение текучести кадров);
- 2) Корректировка системы оплаты труда, а так же мотивации и стимулирования;
- 3) Улучшение рабочего пространства сотрудников (освещение, расположение столов и офисного оборудования и т. д);
- 4) Систематизирование программы обучения персонала, направленное не только на повышение квалифицированности, но и на снижение психологического напряжения в течение трудового процесса.

Предложенные мероприятия в компании должен проводить специалист по управлению персоналом, который имеет необходимые компетенции в области психологии. Так как в компании нет специалиста по управлению персоналом его предлагается нанять, критерии для найма рассмотрим в подпункте 3.1.2 «Затраты необходимые для внедрения стресс-менеджмента в организацию».

Далее приведем необходимые мероприятия для мотивации сотрудников. Для работников необходимо донести цель и миссию компании, чтобы он осознавал цель и ценность своего вклада и работы. Так же необходимо донести до сотрудника, что борьба со стрессом важна не только для организации, но и для него самого. Можно использовать такие инструменты как неформальная беседа руководителя со специалистом по работе с персоналом, где каждый осознает наличие проблемы и будет идти на их решение без какого-либо сопротивления.

Мероприятия по предотвращению и устранению стресса необходимо включить в идеологию компании в форме тезисов и принципов, которыми персонал будет руководствоваться при возникновении затруднений, руководитель должен понимающе относиться к возникающим у сотрудников проблемам и стараться их поддержать. Если каждый сотрудник будет следовать убеждениям компании, повысится уровень стрессоустойчивости и повысится потенциал компании.

Следующий и заключительный этап при работе со стрессами это контроль, который необходим для оценки эффективности проведенных мероприятий по предотвращению и борьбы со стрессом. Он проводится с помощью сопоставления результатов до внедрения мероприятий и после их внедрения, срок, через который должна проводиться проверка, составляет как минимум один год. Измерением показателей будет являться диагностика стресса, которая проводится на этапе планирования (психологические тесты для определения уровня стресса). Система профилактики стресса и управления им должна систематически совершенствоваться и меняться, так

как у людей с течением определенного времени вырабатывается механизм привыкания к любым изменениям.

Внедрение данных мероприятий должно проводиться постепенно в течение полугода, чтобы сотрудники успели адаптироваться к изменениям. Первым этапом внедрения будет являться создание регламента по управлению стрессами, далее следует работа с руководителем, потому что он является неким примером для всего персонала в целом и сам руководитель должен осознавать необходимость работы со стрессом. Второй этап ознакомление сотрудников с планами работ по управлению стрессами. Третий этап работа с сотрудниками. Четвертый этап контроль и получение обратной связи.

Внедрение мероприятий по стресс-менеджменту, повлечёт за собой такие изменения в системе управления персоналом как: внесение изменений в организационную структуру, так как предполагается новая должность специалиста по управлению человеческими ресурсами, но вид организационной структуры при этом не изменится, она останется дивизионной. Специалист по управлению человеческими ресурсами будет входить в бэк-офис. Изменяются социально-психологические аспекты управления посредством усовершенствования практик работ с персоналом. Появится регламент по работе со стрессами в организации. Будет пересмотрена система мотивации и стимулирования труда, а так же адаптация персонала. Таким образом можно сделать вывод, что предполагаемые нововведения повлекут за собой совершенствования и изменения в других подсистемах организации, потому что они касаются главного ресурса компании то есть персонала.

3.1.2 Анализ затрат по внедрению практик стресс-менеджмента в организации.

Так как для компании предполагается найм специалиста по работе с человеческими ресурсами необходимо прописать требования к сотруднику и финансовые затраты на поиск нового сотрудника. Для поиска нового сотрудника необходимо разместить объявление об открытии вакансии на общеизвестных и популярных сайтах таких как «Росработа.ru» и «hh.ru», и в еженедельном журнале «Шанс». Срок, за который должен быть подобран подходящий сотрудник, должен составить не более двух месяцев.

Требования к сотруднику:

- 1) Будущий сотрудник должен иметь 2 высших образования по профилям «Психология» и «Управление человеческими ресурсами»;
- 2) Опыт работы не менее 5 лет в данной сфере;
- 3) Наличие положительного отзыва с предыдущего места работы;
- 4) Владение высокой квалификацией;
- 5) Умение планировать и эффективно контролировать работу сотрудников;
- 6) Иметь нацеленность на результат;
- 7) Владеть высокой коммуникабельностью, а так же умением работать в режиме многозадачности.

Далее приведем таблицу затрат на поиск необходимого сотрудника специалистом по найму и подбору персонала:

Таблица 11- Затраты на подбор специалиста по управлению человеческими ресурсами.

Метод подбора	Стоимость, руб.
1. Размещение вакансии на сайтах, на 3 недели	9 300
2. Размещение вакансии в еженедельном журнале «Шанс», 3 недели	7 290
Итого	16 590
3. Зарботная плата специалисту по найму и подбору персонала	27 000
Общий итог	43 590

Так же необходимо просчитать затраты на мероприятия по управлению стрессами. Большую часть затраченных денежных средств займет оклад специалисту по управлению человеческими ресурсами примерно 50 000 рублей, без премиальных. Остальные финансовые затраты пойдут на обеспечение необходимыми канцелярскими принадлежностями. Стоимость канцелярских принадлежностей составит примерно 2 228 руб. Так как компания достаточно обеспечена, всеми необходимыми ресурсами для обустройства рабочего места сотрудника, этот пункт не обязателен для расчета. Таким образом можно подвести итоги по затратам на найм и применение методов стресс-менеджмента, которые составят 95 818 рублей.

Заключение.

На основании проделанного нами исследования, темы управления стрессами в организации можно сделать следующие выводы. Что стресс является довольно большой и обширной проблемой для главного ресурса организации то есть персонала. Недостаточное уделение внимания данной теме приводит к таким неблагоприятным последствием как: снижение работоспособности и производительности труда работников, повышение неудовлетворённости трудом, увеличение текучести кадров, снижение мотивации к трудовой деятельности и прочие последствия, отражающиеся на эффективности организации в целом.

При решении задачи выявления основных факторов стресса был проведен анализ уровня стресса при котором выявились основные стрессогенные факторы это высокая загруженность трудового дня, нетворческий характер работы, чувство усталости на работе, нервные перегрузки, конфликтный характер профессии, стрессовый характер работы. Под влиянием данных факторов сотрудники увольняются с работы, что приводит к высокой текучести персонала, поэтому в организации необходима работа в данной сфере.

При решении задачи исследования теоретических основ управления стрессом и исследования особенностей организационного стресса были изучены методы выявления организационного стресса, методы борьбы с организационным стрессом, нахождение отличия организационного стресса от личностного;

При решении задачи по разработке мероприятий по управлению стрессами в организации были сделаны следующие выводы: компании необходим специалист по управлению человеческими ресурсами с двумя высшими образованиями по профилям «психология» и «управление персоналом», т. к. существует потребность в проведении психологических тренингов и консультаций. Были предложены мероприятия по управлению стрессами для руководителей, подчинённых и всего персонала организации.

Таким образом, задачи решены в полном объеме, цель исследования управления стрессами в организации достигнута.

Подводя итоги можно сказать, что многим организациям стоит уделять пристальное внимание не только основным направлениям по управлению персоналом (мотивация и стимулирование трудовой деятельности, адаптация, контроль, подбор и найм персонала, высвобождение персонала), но и работе по управлению стрессом, потому что невидение проблемы не исключает её отсутствия.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Большой энциклопедический словарь- М:2007
2. Гринбер Дж. «Управление стрессом.» - 7-е изд. - СПб.: Питер, 2002 – 37 стр.
3. Гудимов В. « Организационный стресс»/Кадровое дело - №4-2005 с.
4. Интернет ресурс/ [http://www.psihologu.info/biblioteka-psikhologa/определение уровня тревожности](http://www.psihologu.info/biblioteka-psikhologa/определение_уровня_тревожности)
5. Интернет ресурс /<https://www.vostbank.ru/>
6. Кибанов А. Я. «Управление персоналом»: учебник/ Под редакцией профессора А. Я. Кибанова - М.: 4-е изд. ИНФРА-М, 2012.
7. Тюрин А. М. «Как избежать стресса на предприятии»: учебник для вузов. – М.: 2009. – 18 стр.
8. Е. С. Кузьмин «Организационный стресс.» Москва.: Изд-во ИНФРА - М, 2007.

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРИРОДОПОЛЬЗОВАНИЯ
КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой


И. П. Воронцова

« 17 » 06 2017 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38. 03. 03. «Управление персоналом»

Управление стрессами в организации

Руководитель



ст.преподаватель

И. А. Дробышев

Выпускник



Т. В. Никишева

Красноярск 2017

Продолжение титульного листа по теме Управление стрессами в организации

Консультанты

по разделам:

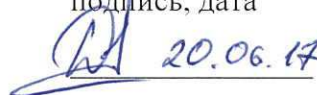
Глава 1, Глава 2, Глава 3



П. Н. Воронцов

подпись, дата

Нормоконтроллер



И. А. Дробышев

подпись, дата