

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Гуманитарно-педагогический институт

(наименование института полностью)

Кафедра «Дошкольная педагогика, прикладная психология»

(наименование)

37.03.01 Психология

(код и наименование направления подготовки, специальности)

## **ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)**

на тему **ВЗАИМОСВЯЗЬ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ВЫГОРАНИЯ И МОТИВАЦИИ У  
МЕНЕДЖЕРОВ ПО ПРОДАЖАМ**

Студент

В.А. Губкина

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

к.псх.н. И.В. Кулагина

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Тольятти 2021

## Аннотация

Бакалаврская работа рассматривает актуальную проблему эмоционального выгорания и мотивации у менеджеров по продажам.

Целью работы является изучение и анализ теоретических и практических особенностей синдрома эмоционального выгорания у специалистов по продажам.

Бакалаврская работа основана на предположении о том, что повышение эмоционального выгорания способствует снижению мотивации к активности менеджеров по продажам, а также снижению мотивации к общению.

В ходе работы решаются задачи: провести теоретический анализ исследований в отечественной и зарубежной психологии по проблемам эмоционального выгорания и факторам, оказывающим на него влияние; выбрать и обосновать диагностический инструментарий для исследования данной проблемы; выявить и эмпирически изучить особенности эмоционального выгорания менеджеров по продажам, их мотивацию; установить взаимосвязь эмоционального выгорания с мотивацией; разработать рекомендации по профилактике эмоционального выгорания специалистов по продажам.

Бакалаврская работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка используемой литературы, включающим 32 источника. Текст проиллюстрирован 6 таблицами и 4 рисунками. Объем работы – 68 страниц.

## Оглавление

Введение.....	4
Глава 1 Теоретическое обоснование проблемы взаимосвязи эмоционального выгорания и мотивации менеджеров по продажам.....	8
1.1 Проблема эмоционального выгорания в трудах отечественных и зарубежных психологов.....	8
1.2 Психологические особенности профессиональной деятельности менеджеров по продажам.....	20
1.3 Мотивация как фактор эмоционального выгорания.....	27
Глава 2 Эмпирическое исследование взаимосвязи эмоционального выгорания и мотивации менеджеров по продажам .....	42
2.1 Организация и методы исследования.....	42
2.2 Результаты исследования.....	44
2.3 Практические рекомендации по профилактике эмоционального выгорания менеджеров по продажам.....	58
Заключение.....	64
Список используемой литературы.....	66

## Введение

**Актуальность исследования.** В современном мире в условиях ускорения ритма жизни, роста информационных и коммуникационных технологий растет психоэмоциональная нагрузка на человека. В профессиональной деятельности это проявляется в повышении стресса, апатии, в росте рисков эмоционального выгорания.

Синдром эмоционального выгорания изучался на протяжении уже многих лет, особенно в профессиональной сфере типа «человек-человек». Однако, несмотря на то, что сам синдром и его характеристики известны психологической науке, остается открытым вопрос о том, как «обезопасить» себя, как предотвратить на практике и не подвергнуть себя эмоциональному выгоранию на работе. Многие ученые занимались и продолжают заниматься практической стороной данной проблемы, разрабатывают методы, рекомендации, но для быстроразвивающегося на сегодняшний день информационного мира, этого недостаточно. Каждая отдельная организация обладает своей спецификой, поэтому актуальными остаются вопросы, связанные с разработкой профилактических и корректирующих мер для специалистов различного профиля. Наиболее востребованы такие мероприятия будут в сфере человекоцентрированных профессий, к категории которых и относится профессия менеджер по продажам.

В отечественной и зарубежной психологии вопросами особенностей синдрома эмоционального выгорания занимались такие авторы как: М.В. Агапова, В.В. Бойко, О.В. Крапивина, К. Маслач, В.Е. Орел, Т.И. Ронгинский, Г. Селье, Дж. Фрейденбергер и другие.

Высокая актуальность изучаемого феномена отражена и в имеющемся диагностическом инструментарии, разработкой которого занимались такие психологи, как: В.В. Бойко В.В., Н.Е. Водопьянова, Г. Селье, А.И. Ташева.

Особенности деятельности менеджера по продажам связаны не только с взаимодействием с различными людьми, но и с необходимостью

адаптироваться к постоянно меняющимся условиям деятельности, а также осваивать новые технологии. К тому же работа менеджером по продажам характеризуется высокой интенсивностью, насыщенностью действий, многочисленными социальными контактами как с клиентами и партнерами, так и с коллективом внутри организации.

При такой высокой нагрузке развивается эмоциональное истощение, снижается самооценка, падает мотивация. Все эти обстоятельства повышают риск эмоционального выгорания у специалистов по продажам, что делает важной и актуальной проблемой изучения факторов и особенностей эмоционального выгорания именно данной категории людей. Увеличение на рынке труда спроса на специалистов именно этой категории обуславливает необходимость научного изучения особенностей эмоционального выгорания менеджеров по продажам, а также разработку профилактических рекомендаций, систематическое следование которым способно предотвратить появление эмоционального выгорания или его прогрессирование.

**Цель исследования:** изучить и проанализировать теоретические и практические особенности синдрома эмоционального выгорания у специалистов по продажам во взаимосвязи с мотивацией.

**Объект исследования:** особенности эмоционального выгорания у менеджеров по продажам.

**Предмет исследования:** особенности взаимосвязи эмоционального выгорания и мотивации у менеджеров по продажам.

**Гипотеза исследования:** повышение эмоционального выгорания способствует снижению мотивации к активности менеджеров по продажам, а также снижению мотивации к общению.

**Задачи исследования:**

- провести теоретический анализ исследований в отечественной и зарубежной психологии по проблеме эмоционального выгорания, изучить факторы, оказывающие на него влияние;

- выбрать и обосновать диагностический инструментарий, направленный на выявление степени проявленности эмоционального выгорания;
- выявить и эмпирически изучить особенности эмоционального выгорания менеджеров по продажам, а также мотивации;
- эмпирически проверить наличие взаимосвязи между эмоциональным выгоранием и мотивацией менеджеров по продажам;
- разработать рекомендации по профилактике эмоционального выгорания специалистов по продажам.

**Теоретико-методологическую основу исследования** составили теоретические положения, касающиеся синдрома эмоционального выгорания личности, изложенные в работах В.В. Бойко, Л.С. Выготского, Н.Е. Водопьяновой, И.В. Дубровиной, Д. Трунова, Б.Ф. Ломова, Л.М. Митиной, Н.В. Кузьминой, В.П. Зинченко, В.А. Пономаренко, А.И. Сильвестрова, Е.В. Субботского и других.

В ходе эмпирического исследования были реализованы следующие методы.

- методы сбора теоретической информации: анализ научно-методической литературы, синтез, обобщение полученных теоретических данных по проблеме эмоционального выгорания;
- методы сбора эмпирической информации: тестовый метод.

**Методики исследования:**

- опросник на определение уровня профессионального выгорания (МВИ) (К. Маслач и С. Джексон, в адаптации Н.Е. Водопьяновой);
- методика оценки карьерных ориентаций Э. Шейна «Якоря карьеры» (Адаптация В.А. Чикер и В.Э. Виноурова);
- методика диагностики социально-психологических установок личности в мотивационно-потребностной сфере О.Ф. Потемкиной;
- методика выявления направленности личности (Б. Басс);

– методы обработки результатов исследования: корреляционный анализ с применением рангового коэффициента корреляции r-Спирмена.

**Эмпирическая база исследования:** базой для реализации исследования послужила сеть магазинов «Магнит косметик». В исследовании приняли участие 75 менеджеров по продажам – 40 мужчин и 35 женщин.

**Новизна и теоретическая значимость исследования** заключаются в изучении аспектов связи эмоционального выгорания и мотивационных компонентов у менеджеров по продажам. Также разработаны рекомендации, направленные на профилактику эмоционального выгорания менеджеров по продажам.

**Практическая значимость** состоит в том, что полученные в работе данные могут быть использованы для разработки программ психологического сопровождения специалистов по продажам, для руководителей и для отдела по работе с персоналом.

**Структура бакалаврской работы.** Работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка используемой литературы, включающим 32 источника. Текст проиллюстрирован 6 таблицами и 4 рисунками. Объем работы – 68 страниц.

# **Глава 1 Теоретическое обоснование проблемы взаимосвязи эмоционального выгорания и мотивации менеджеров по продажам**

## **1.1 Проблема эмоционального выгорания в трудах отечественных и зарубежных психологов**

На современном этапе развития научной психологии появляется большое количество исследований, посвященных изучению эмоционального выгорания. В первую очередь, возник вопрос, который вызвал долгую дискуссию, об определении феномена «эмоциональное выгорание». Также немало споров вызвало определение его генезиса, влияние на человеческую работоспособность и продуктивность, а также развитие симптомов. «Синдром сгорания сотрудников» – это второе название эмоционального выгорания. Данным термином называли синдром психоэмоционального истощения. Характерной особенностью синдрома являлось то, что, возникал он у работника, который вынужден был производить действия, нежелательные для него, а также заниматься делами, которые вызывали у него отторжение и раздражение [5].

В последние годы участились разговоры о профессиональном выгорании. Отечественные литературные источники относительно недавно пополнились данным понятием, а вот за пределами нашей страны его выявление и активное исследование длится вот уже на протяжении длительного времени такими исследователями как Freidenberger, Maslach, Jones, Yackson и ряд других ученых. Формами его проявления является целый ряд симптомов, которые обеспечивают образование «синдрома профессионального выгорания».

Феномен «эмоциональное выгорание» является характерной особенностью для профессий, которые сопряжены с необходимостью общения. В основном это представители руководящего звена, врачи, учителя, работники таких сфер как обслуживание и торговля. Работники

перечисленных сфер отмечают такие симптомы как утомление и постоянное опустошение в эмоциональном плане. По мнению В.В. Бойко, который говорил, о том, что: «...эмоциональное выгорание представляет собой проявление серьезных психологических и психофизиологических реакций, которые обусловлены определенными причинами и которые проявляются в различных формах и характеризуются последствиями в коммуникативном плане» [3]. В.В. Бойко указывал на тот факт, что данный феномен не совпадает с такими формами такого явления, как эмоциональная ригидность, обусловленная свойствами, которыми отличается человеческая нервная система.

Рабочую деятельность, как мы помним, сопровождают нервно-психические и физические нагрузки. Самостоятельное преодоление их последствий организмом происходят благодаря включению естественных механизмов регуляции, когда нагрузки являются небольшими, но постоянно действующими, либо значительными, но разовыми. Если же имеют место продолжительные значительные нагрузки, то важный момент заключается в сознательном задействовании разных способов и приемов, с помощью которых обеспечивается восстановление организма.

Личность самостоятельно вырабатывает психологический защитный механизм, который представляет собой эмоциональное выгорание. Характерной особенностью является частичное или полное исключение эмоций, либо уменьшение их активности в качестве реакции на действие воздействий психотравмирующего характера. Благодаря данному приобретенному стереотипу человек способен к экономному и дозированному расходованию энергетических ресурсов. Впрочем, дистресс (последняя стадия) сопровождается возникновением у индивида дисфункциональных психосоматических и коммуникативных последствий. Под эмоциональным выгоранием понимают одну из форм такого явления, как профессиональная деформация личности. На ее образование влияют внутренние и внешние факторы.

Внутренние факторы представлены: слабой мотивацией эмоциональной отдачи (отсутствует соучастие, учитель не склонен поощрять себя за достижения, ему свойственна направленность на реализацию позиционных успехов и материальных результатов); интенсивной интериоризацией (восприятием и переживанием) обстоятельств, в которых разворачивается профессиональная деятельность; склонностью педагога к тому, чтобы проявлять эмоциональную ригидность (характерна для людей, отличающихся большей сдержанностью и меньшей восприимчивостью, ригидностью); дефектами личности и нравственной дезориентацией (учитель предпочитает выстраивание деловых контактов таким образом, чтобы в них не были включены моральные категории добропорядочности, совести, уважения достоинств и прав другого).

Внешние факторы представлены: психологически сложным контингентом, неблагоприятным психологическим микроклиматом в коллективе, повышенным уровнем ответственности за те операции и функции, которые педагог выполняет, а также дестабилизирующей организацией деятельности (перегрузками, оплатой и условиями трудовой деятельности), напряженной психоэмоциональной деятельностью.

Синдром эмоционального выгорания в своем возникновении и течении зависит не от одних лишь физиологических факторов (повышенной нагрузки на голосовые связки и органы слуха, гиподинамии и пр.), но также от организационных и психологических трудностей (большого количества контактов за день, отсутствия эмоциональной разрядки, невозможности выбирать учеников и прочее). Такая работа способна выражаться в накоплении уровня напряженности изо дня в день. Напряженность может проявляться в виде повышенной утомляемости, учащении сердцебиения, дыхания, зажимах в разных частях тела, мышечном напряжении, беспокойстве, возбуждении и так далее. Со стороны организма начинают предприниматься попытки к защите себя, когда достигается определенный уровень напряженности. Формой проявления является осознанное или

бессознательное стремление к уменьшению времени контактов с обучающимися, либо его формализации.

Впервые термин «выгорание» встречается в исследованиях психолога Х. Фреденбергера, который говорил о том, что: «...этим термином определяют состояние изнеможения в сочетании с ощущением собственной бесполезности». В своем исследовании автор достаточно подробно представил свое видение динамики данного синдрома, перечислив все стадии эмоционального выгорания человека, который подвержен данному состоянию. Характерной особенностью синдрома является поступательная смена стадий, которые отличаются друг от друга интенсивностью и длительностью. Переживаемое состояние человека зависит от его личностных характеристик. Именно личностные характеристики определяют динамику и глубину состояния, которое переживает человек, называемого эмоциональным выгоранием [14].

Существует двенадцать стадий синдрома по шкале Х. Фреденбергера.

Первая стадия – спонтанное желание в достижениях.

Вторая стадия – напряженность.

Третья стадия – отрицание насущных потребностей.

Четвертая стадия – игнорирование очевидных потребностей.

Пятая стадия – искажение ценностно-смысловых ориентаций.

Шестая стадия – доминирование жертвенности.

Седьмая стадия – отрицание противоборств.

Восьмая стадия – деформация стратегий поведенческого характера.

Девятая стадия – расстройство самосознания.

Десятая стадия – опустошенность.

Одиннадцатая стадия – кризис.

Двенадцатая стадия – изможденность, которая формируется по итогам эмоционального выгорания [14].

Такие исследователи как К. Маслач, С. Джексон, представили свое понимание синдрома эмоционального выгорания. По мнению авторов,

которые говорили о том, что: «...основным фактором для процесса следует считать социально-психологические аспекты человеческого характера, которые формируют структуру личности индивида» [11].

С точки зрения К. Маслач, С. Джексона, следует, что: «...выгорание представляет собой обязательные стадии, которые выстроены в определенной последовательности...начальная – психоэмоциональное и физиологическое ослабление, далее формируется негативная самооценка, отрицательное восприятие профессиональной деятельности...далее – деформация осмысления сути деятельности и эмоционального контакта с пациентами» [11]. В своем исследовании К. Маслач указывает на то, что: «...эмоциональному выгоранию присуща определенная симптоматика, которая связана с истощением эмоциональной системы человека. Основной причиной данного состояния является стрессовая ситуация, которая спровоцирована спецификой коммуникации с другими людьми» [11]. В своих работах автор представляет описание комплекса социально-психологических последствий, которые наступают в результате эмоционального выгорания. По мнению К. Маслач, наступают последствия и материального характера. Происходит снижение продуктивности и уровня доходов в результате эмоционального выгорания [11]. С точки зрения К. Маслач, которая указывает на то, что: «...причиной эмоционального выгорания является несоответствие желаний индивида и той реальности, в которой он существует. Эмоциональное выгорание будет тем сильнее выражено, чем больше реальность и желания индивида будут не соответствовать между собой» [11].

По мнению А. Пайнс, которая говорит о том, что: «...эмоциональное выгорание представляет собой простой процесс, симптомы которого являются несложными...существует связь между характерными симптомами данного процесса, а также симптомами и признаками, которые характеризуют психическое перенапряжение и продолжительный стресс. Они в состоянии выступить в качестве предвестников того, что

мотивационно-эмоциональная сфера личности подвергается дезинтеграции» [28]. В работах, посвященных исследованию эмоционального выгорания, А. Пайнс указывает на то, что: «...синдром включает в себя последовательные этапы человеческой жизнедеятельности. Эмоциональное выгорание отсутствует и невозможно в случае удовлетворенности индивидом собственной профессиональной деятельностью, что сопровождается желанием человека к прикладыванию усилий, постановкой высоких установок, касающихся работы, готовностью к осуществлению больших эмоциональных затрат для выполнения работы» [28].

В результате развития эмоционального выгорания наступает время чувства разочарования, так как возникает усталость. То, что раньше вызывало позитивные эмоции, сейчас угнетает человека, наблюдается отсутствие какого-либо интереса. Человека удручает все, что связано с профессиональной деятельностью. Каждый человек обладает индивидуальной ценностно-мотивационной сферой, поэтому проявления синдрома эмоционального выгорания неодинаковы у людей [28].

В работе Н.Е. Водопьяновой была описана концепция эмоционального выгорания, представленная М. Буричем. В основе представленной концепции лежит утверждение о том, что условием возникновения эмоционального выгорания в профессиональной деятельности является соблюдение последовательности следующих стадий [7].

Первая стадия – превентивная. По мнению автора, она характеризуется как: «...в сознании человека утверждается мысль, что его профессиональная деятельность является основным смыслом жизни. Работа представляет собой источник завышенных ожиданий. Эмоциональное выгорание развивается в итоге возникновения достаточно большого количества несоответствий» [7].

Вторая стадия – представляет собой ослабление заинтересованности в профессиональной деятельности.

Третья стадия – аффективное воздействие отрицательного характера.

Четвертая стадия – дестабилизирующее воздействие.

Пятая стадия – психофизиологическое воздействие.

Шестая стадия – потеря ожиданий.

По мнению М. Бурича, который говорил о том, что: «...эмоциональное выгорание, являясь феноменом, имеет определенную тенденцию, соблюдение которой является обязательным условием для развития рассматриваемого синдрома. Основа данной тенденции заключается в том, что осуществляемые эмоциональные затраты и уровень прилагаемых усилий прямо пропорциональны эмоциональному выгоранию. Личность сталкивается с экзистенциальной пустотой. Появляется ощущение абсолютной безнадежности жизни» [6].

В своих работах В.Е. Орел описал точку зрения Р. Голембиски и Д. Мунзридера на изучение эмоционального выгорания. По мнению авторов, которые утверждали, что: «...эмоциональное выгорание представляет собой синдром, содержащий в себе фазы и степени. Нельзя проводить полноценное рассмотрение динамики эмоционального выгорания без учета данных особенностей у эмоционального выгорания есть степени: низкая, средняя, высокая. Высокая степень выгорания характеризуется полным истощением индивида с резким падением самооценки. Индивид убежден, что недостоин каких-либо карьерных достижений, и в силу этого наблюдается полное отсутствие желания достижения карьерных высот. Индивид демонстрирует полное отсутствие попыток к отысканию различных внутренних резервов в себе для преодоления сложностей, а также стресса, связанного с профессиональной деятельностью» [13].

Суть проблемы эмоционального выгорания в результате реализации сравнительного анализа, была представлена в исследовании Е. Хартмана и Б. Перельмана. По мнению авторов, которые говорили о том, что: «...в составе эмоционального выгорания выделяются три ключевые переменные, они же – факторы, которые отражают характерные проявления данного синдрома у отдельно взятого индивида» [27].

- личностный фактор. Данный фактор выражается в поведенческой реакции на стрессовое состояние по типу А (для преодоления кризиса индивид выбирает привычный тип поведения). Далее фактор выражается в мотивации; в удовлетворенности жизнью и профессиональной деятельностью; в «экстраверсии – интроверсии»; в уважении к собственной персоне; возрасте, эмпатии; а также в трудовом стаже;
- ролевой фактор. Данный фактор характеризуется внутренними конфликтами индивида, которые возникают в ходе непонимания своего места в жизни, а также того, кем он является личностном плане;
- организационный фактор. Авторы указывают на несовпадение между стилями руководства и содержанием деятельности; на недостаточное количество профессиональных обязательств; на содержание профессиональной деятельности, не имеющей конкретизации; на профессиональную деятельность индивида, которая подразумевает постоянного нахождения в рабочем режиме, а также развитию новых навыков [28].

Исследование Е. Хартман и Б. Перельмана доказывает, что на силу проявления эмоционального выгорания оказывают влияние индивидуально-личностные особенности. Авторы указывают на тот факт, что влияние имеет также способность индивида к преодолению стресса и его окружение (члены семьи и сотрудники). Характерными особенностями некоторых людей является отыскивание в себе внутренних резервов для реализации целей и задач в жизненном плане в результате стрессовой ситуации. Индивид мобилизует свои жизненные силы, так как стрессовая ситуация провоцирует в нем жажду борьбы и преодоления. В своем исследовании авторы представили ряд симптомокомплексов, которые необходимы для характеристики эмоционального выгорания:

- поведенческие симптомы. Данные симптомы характеризуют поведенческие стратегии индивида. Адаптивные способности к

сложившимся условиям снижаются до нуля, а также наблюдается резкое снижение продуктивности профессиональной деятельности;

– эмоционально-когнитивные симптомы. Характерной особенностью является непонимание индивидом своего места в жизни, своего назначения;

– физические симптомы. Характерной особенностью симптома является чувство бессилия. «Беспомощность человека вызвана возникающей в нем апатией» [27].

В исследованиях К. Кондо обращается внимание на то, что: «...эмоциональное выгорание – это процесс, который отражает утрату индивидом способности к адаптации к собственной профессиональной деятельности. Пребывая под серьезными нагрузками, индивид не в силах их преодолеть, так как отсутствует понимание того, как может реализоваться реагирование на них» [6].

В работах Т.В. Форманюк описана позиция К. Кондо. По мнению автора, который говорил о том, что: «...появлению эмоционального выгорания, в первую очередь, подвержены люди с достаточно высоким чувством гиперответственности, которые крайне заинтересованы в своей профессиональной деятельности и в конечном ее продукте. Такие люди продолжительное время помогают другим, однако всегда рядом присутствует разочарование. Гиперответственные люди живут с завышенной мотивационной планкой, собственные цели стоят на первом месте и достижение этих целей является основным» [22].

По мнению Г.М. Яковлева: «...эмоциональное выгорание является следствием таких симптомов как: когнитивных, аффективных, мотивационных, физических, поведенческих» [25].

С точки зрения отечественных исследователей, эмоциональное выгорание необходимо рассматривать как процесс профессиональной деформации личности, как начало разрушения личности как профессионала. По мнению В.В. Бойко, который говорил о том, что: «...эмоциональное

выгорание – это личностный сформированный защитный метод, проживая который, индивид способен полностью или частично отрицать эмоции, которые вызваны определенным событием психотравмирующего плана» [3].

С точки зрения В.В. Бойко «...психоэмоциональное выгорание представляет собой процесс, характерной чертой которого является стремительное протекание...появление и развитие данного процесса происходит по аналогичной схеме в случае со стрессом» [3]. Автор, изучая данное явление, детально проанализировал его развитие. Бойко В.В. выделил составляющие эмоционального выгорания, которые указывают на наличие стрессового состояния у человека:

- наличие нервного напряжения у человека, как результат постоянное чувство тревоги. Указанная составляющая появляется при условии напряженной рабочей обстановки. Характерная особенность возникновения напряжения присуща людям с гипертрофированной ответственностью. Наблюдается полная дестабилизация рабочей обстановки, появляется большое количество проблем, решение которых не под силу индивиду;
- резистенция личности. Данная фаза развивается при условии, когда индивид прикладывает большие усилия, а результат отсутствует. Таким образом, профессиональная деятельность приобретает негативный характер;
- истощение индивида. Данная фаза появляется в том случае, когда наблюдается полное исчерпание всех психических резервов личности. У индивида наблюдается отсутствие эмоционального тонуса, а также стратегия преодоления потрясений эмоционального плана.

По мнению Н.В. Гришиной, которая говорила о том, что: «...эмоциональное выгорание необходимо рассматривать в качестве процесса, в рамках которого происходит утрата индивидом смысла собственной профессиональной деятельности, а также понимания необходимости продолжать свое существование» [4].

В исследованиях В.Е. Орла обращается внимание на то, что: «...рассмотрение выгорания требуется проводить в качестве явления, которое служит для описания системных связей в совокупности, вмещающей процессуальную и результативную стороны» [14].

По мнению Т.П. Рогинской, говорившей о том, что: «...исследователи должны главным образом разбираться в механизме появления «психического выгорания» у человека...существуют факторы, от которых зависит переживание индивидом данного состояния...это личностные, мотивационные и организационные факторы» [18]. Исследования Т.П. Рогинской содержат в себе мысль о том, что: «...поведение любого индивида характеризуется стилями, которые способствуют успешному выполнению работы, его самореализации и психическому здоровью» [18]. По мнению автора, основополагающим является то, что: «...каждому индивиду необходимо в обязательном порядке практиковать выполнение профилактических мер для того, чтобы эмоциональное выгорание не встречалось на его жизненном пути. Необходимо учитывать личные черты и характер, обстоятельства, сопутствующие нам, а также условия на работе, которые необходимы для полноценного выполнения действий профессионального плана» [18].

Исследования Т.В. Форманюк направлены на изучение особенностей развития и условиям, при которых появляется эмоциональное выгорание на рабочем месте. По мнению автора, существует ряд факторов, которые провоцируют эмоциональное выгорание, такие как: личностные, организационные, ролевые. Автор говорит о том, что: «...в основе классификации лежит мнение о наличии у индивида предрасположенностей к эмоциональному выгоранию» [22].

В работах Ю.Г. Тихоновой рассматривается механизм появления эмоционального выгорания у людей, чья деятельность связана с управленческой сферой. По мнению автора, которая указывает на то, что: «...управленческая сфера более всего содействует эмоциональному

выгоранию, так как данная деятельность сопровождается эмоциональным дисбалансом в связи с необходимостью осуществлять постоянное общение со своим окружением. Отличительной особенностью таких людей является появление чувства несовпадения смысла профессиональной деятельности и жизненного смысла. Удручающим фактором выступает необходимость профессиональной деятельности в неблагоприятных условиях» [20].

В работах Н.Е. Водопьяновой и Е.С. Старченковой дана характеристика такому явлению как эмоциональное выгорание. Авторы говорят о том, что: «...необходимо вести обязательный учет стрессовых ситуаций. Эмоциональное выгорание возникает у человека, который дошел до критической точки в своем стрессе» [6]. Исследование авторов позволяет говорить о наличии некоторых переменных, которые связаны с синдромом эмоционального выгорания. В ходе группирования, можно говорить об «индивидуальных и организационных переменных». Обе переменные характеризуются наличием идентичных характеристик:

- индивиду необходимо видеть обратную связь и реакции со стороны окружающих его людей;
- индивиду очень важно знание о том, как к нему относятся и что о нем думают люди, работающие вместе с ним;
- индивиду необходимо воспринимать себя в качестве профессионала, без которого невозможна работа фирмы [6].

С точки зрения Е.С. Старченковой, которая говорит о том, что: «...эмоциональное выгорание обладает весьма многомерной природой, поскольку в данном случае необходим учет как организации, где индивид работает, так и его индивидуальных особенностей. В случае высказывания индивидом недовольства той обстановкой, которой характеризуется его работы, сама работа способна вызывать его неудовлетворенность. Человек может принять решение об увольнении, оказавшись в итоге один на один с синдромом эмоционального выгорания» [6].

Эмоциональное выгорание не возникает в том случае, когда индивид обладает успешными копинг-стратегиями. Риск развития эмоционального выгорания у индивида невелик при условии оснащения индивида подобными стратегиями [30].

Проанализировав работы отечественных и зарубежных исследователей, можно сделать вывод о том, что эмоциональное выгорание представляет собой ответ, который провоцируется эмоциональным стрессом хронического плана, и состоящий из трех компонентов:

- дегуманизация (деперсонализация) intersубъективных взаимоотношений;
- снижение уровня продуктивности в профессиональном плане;
- истощение как физическое, так и эмоциональное [29].

## **1.2 Психологические особенности профессиональной деятельности менеджеров по продажам**

Профессиональная деятельность продавца-консультанта характеризуется совместной деятельностью субъекта и потребителя труда. Под совместной деятельностью понимается деятельность не коллективного субъекта, а общая, «встречная» деятельность двух субъектов, от индивидуальных действий которых зависит конечный итог деятельности. «Включенность» потребителя труда в данную деятельность может быть различна, можно говорить о разной степени «совместности» деятельности в зависимости от особенностей конкретной профессии.

Подробнее остановимся на оценке эффективности профессиональной деятельности типа «человек – человек» в теоретических подходах психологов.

По мнению В.А. Бодрова, который говорил о том, что: «...специфические критерии эффективности для представителей профессий типа «человек – человек», являются следующие: удовлетворенность

потребителя труда своим взаимодействием с профессионалом; способность устанавливать хорошие взаимоотношения с потребителем труда; достижения и изменения потребителя труда после взаимодействия с профессионалом. Во многом данные критерии связаны с тем, что деятельность профессионала имеет черты совместной деятельности с потребителем труда. Это обуславливает необходимость наличия у работников коммуникативной компетентности» [2].

Коммуникативная компетентность, по мнению А.В. Петровского, определяется как: «способность устанавливать и поддерживать необходимые эффективные контакты с другими людьми» [17]. Состав коммуникативной компетентности представляет собой сплав опыта, знаний и умений, который обеспечивает эффективное протекание коммуникативного процесса. Оценка ситуации, анализ, реализация плана, его корректировка, оценка эффективности, формирование цели и состава действия, все это включает в себя коммуникативная компетентность.

Исследования таких авторов как К.Г. Митрофанова, О.В. Соколова, Д.А. Иванова, показывают, что: «...требования, которые предъявляются к коммуникативной компетентности, включают в себя письменную и устную формы...основные умения или способности подвергаются анализу, и, в свою очередь, подразделяются на свои составляющие...в дальнейшем, осуществляется перевод на язык действий. Коммуникативную компетентность можно охарактеризовать как «готовность и способность к осуществлению успешной коммуникации» [9].

Продавец – консультант должен обладать определенной компетентностью в коммуникативном плане. Перечислим некоторые из них:

- грамотная, логически выстроенная коммуникация с покупателями;
- ведение телефонных переговоров;
- умение проведения презентации, направленной на покупателей;
- способность работать с возникающими возражениями со стороны покупателей;

- одна из основных компетенций – это умение управлять беседой;
- способность в ходе беседы выяснять потребности покупателя и его направленность;
- умение завершать сделки.

С точки зрения выстраивания эффективных отношений с покупателями, у продавца-консультанта должны быть сформированы и развиты такие компетенции как:

- первоначальное установление контакта с покупателями с психологической точки зрения;
- умение поддерживать психологический контакт с покупателями;
- умение завершать психологический контакт;
- способность выстраивать партнерские отношения с покупателями;
- способность быть ориентированным на покупателя и на его потребности.

В своем исследовании О.В. Соколова, Д.А. Иванова, К.Г. Митрофанова указывают на тот факт, что: «...принимая на себя профессиональную роль, продавец-консультант должен демонстрировать следующие условия:

- принятие позиции покупателя;
- изучение ожиданий покупателей;
- способность осознавать свои личные индивидуальные особенности в плане ролевого поведения;
- способность осознавать ролевые противоречия, возникающие во взаимодействии с покупателями;
- умение создавать условия для разрешения возникающих противоречий ролевого плана.

Профессиональная деятельность продавца-консультанта имеет свою специфику. Оценивается каждая из выделенных сфер. Эффективность профессиональной деятельности продавца-консультанта с позиции субъекта оценивания.

- потребитель труда продавца-консультанта является участником процесса деятельности, причем полноправным. Данное условие является специфической чертой профессиональной деятельности продавца-консультанта;
- потребитель труда оценивает не только результат профессиональной деятельности продавца-консультанта, но и сам процесс деятельности;
- об эффективности профессиональной деятельности продавца-консультанта судят, по отзывам потребителя, который является основным источником информации» [9].

Потребители достаточно часто взаимодействуют с представителями профессии продавец-консультант. Зачастую именно потребители являются инициаторами различных трудовых ситуаций с продавцами-консультантами.

С точки зрения Ю.Е. Якуниной, которая говорила о том, что: «...продавец-консультант при оценке собственной профессиональной эффективности должен учитывать, что черты совместной деятельности с потребителем имеют свою специфику. Требования к потребителю труда могут выступать в качестве одного из критериев субъективного характера. Оценивая профессиональную деятельность продавца-консультанта, необходимо опираться на оценку труда потребителя, так как деятельность профессионала направлена, прежде всего, на потребителя. Удовлетворение второго участника трудового взаимодействия может являться одним из критериев субъективного плана профессиональной эффективности продавца-консультанта» [26].

По мнению Ю.Е. Якуниной, которая говорит о том, что: «...характер взаимодействия субъекта труда в профессиях типа «человек – человек» с потребителем, может отражаться в субъективных критериях ЭПД, используемых коллегами и руководством. Действия субъекта труда часто имеют целью позитивные изменения в обществе. Поэтому среди субъективных критериев индивидуальной эффективности могут встречаться указывающие на социальный уровень (минуя эффективность предприятия

как промежуточный этап)» [26]. В своих работах Ю.Е. Якунина отмечает, что: «...в профессиях типа «человек – человек» эффективность в какой-либо отдельной профессиональной ситуации часто можно полноценно оценить лишь с точки зрения глобального временного масштаба, при отсроченной оценке. Оценка ситуации, отсроченная во времени, будет более точной, в ней будет использоваться больше критериев потому, что ситуация будет полностью завершена, будут известны последствия, к которым она привела. Вследствие этого в данном типе профессий при оценке эффективности деятельности в локальном временном масштабе, возможно использование внеситуативных критериев (указывающих на связь с глобальным временным масштабом эффективности), и наоборот» [25].

В статье Г.Е. Барановой представлены нормативные требования к профессии продавца-консультанта, которые зафиксированы в профессиональном стандарте. В работе, Г.Е. Баранова обращает внимание на тот факт, что: «...профессиональный стандарт нормирует содержание профессиональной деятельности продавца-консультанта следующим образом, продавец-консультант выступает в качестве посредника между производителями сложных видов товаров и населением. Продавец-консультант информирует покупателей об ассортименте, о характеристиках, параметрах, свойствах товара, поясняет способы ухода, использования и хранения. Консультирует по вопросам преимуществ различных моделей. Помогает покупателям в выборе той или иной модели, предлагает взаимозаменяемый товар. Подсчитывает стоимость покупки, проверяет реквизиты чека, оформляет паспорта гарантийного характера на товары, проверяет наличие пломб, комплектность, а также упаковывает товар и выдает покупку. Продавец-консультант следит за порядком в торговом зале, за потоком покупателей. Своевременно пополняет запас товаров.

На сегодняшний день, незаменимость продавца-консультанта в сфере торговли очевидна. Реализация таких товаров как: бытовые приборы, продукты питания, изделия автотранспорта, компьютерная техника,

различные виды парфюмерно-косметической продукции, санитарно-технические средства, невозможна без продавцов-консультантов. Деятельность продавцов-консультантов направлена на то, чтобы сориентировать покупателя в богатом выборе продукции и помочь приобрести именно то, что хотел потребитель, учитывая при этом различные критерии потребителя (цена, качество).

Подготовка и трудовая деятельность продавца-консультанта специализирована по предметному признаку (по типу продаваемого товара)» [1]. В отдельном разделе стандарта квалифицируются условия труда продавца-консультанта: «работа продавца-консультанта проходит в специально оборудованных торговых залах, павильонах, на выставочных стендах - в помещении или на воздухе. Может быть индивидуальной или в составе группы. Организована в одну или две смены. Общение очень интенсивное.

Продавец-консультант должен хорошо знать правила торговли товарами определенной группы, их ассортимент, классификацию, назначение, способы использования, хранения и ухода за ними, быть в курсе состояния потребительского спроса» [1].

Представляет интерес представленная в профессиональном стандарте продавца-консультанта характеристика психологической составляющей деятельности. «Доминирующая профессиональная направленность – на работу с людьми. Профессиональный тип личности – социальный и предпринимательский. Доминирующие интересы – к торговле, работе в сфере обслуживания, экономике, к областям знаний, необходимым для производства, потребления и эксплуатации конкретного вида товара. Сопутствующие интересы - к педагогике, литературе, истории, общественной работе, математике, иностранному языку» [1].

В соответствии со стандартом, продавец-консультант должен обладать такими качествами как: нервно-психическая устойчивость, так как необходимо постоянно взаимодействовать с потребителем, а также

коммуникабельность. Для успешного выполнения работы продавец-консультант должен обладать хорошо развитыми коммуникативными качествами – умением легко вступать в контакт, выявлять пожелания покупателя, доходчиво объяснять, наглядно демонстрировать товар в действии. Необходимы высокая эмоциональная устойчивость, работоспособность, развитая оперативная память, высокая степень распределения и переключения внимания, хорошая ручная умелость.

Препятствуют успешной деятельности необщительность, инертность, низкая нервно-психическая устойчивость.

Медицинские ограничения. Работа противопоказана лицам, страдающим хроническими инфекционными заболеваниями и бактерионосительством, болезнями кожи, опорно-двигательного аппарата и сердечно-сосудистой системы, снижением слуха и зрения» [1].

Отдельно приводится характеристика родственников, близких по содержанию и технологиям деятельности профессий. К ним авторы профессионального стандарта продавца-консультанта относят: администратора торгового зала, консультанта сферы услуг, рекламных агентов, торговых представителей, менеджеров по продажам, коммерсантов.

Описываются стандарты правила профессиональной подготовки и повышения квалификации продавцов-консультантов. «Профессию продавца-консультанта можно получить после получения профессии продавца на специальных курсах или по месту работы, а также путем дополнительной подготовки в области торговли специалистов других областей (техников, технологов и так далее).

Перспективы профессионального роста продавца-консультанта – повышение квалификации, получение специализаций по другим видам товаров, карьерный рост внутри торговой компании, продолжение образования в области торговли – получение среднего специального образования по специальности «Товароведение», высшего образования по

специальности «Коммерция (торговое дело)» или «Товароведение и экспертиза потребительских товаров» [1].

Таким образом, оценка и субъективные критерии эффективности деятельности продавца-консультанта, как и в целом в профессиях типа «человек – человек» обладают спецификой в каждой из выделенных нами сфер оценивания.

### **1.3 Мотивация как фактор профессионального выгорания**

Современные иностранные исследователи занимаются изучением вопросов, связанных с мотивацией поведения, по трем ключевым направлениям.

В рамках первого из них изучается то, как человек выбирает цель и действие в той или иной ситуации. В наши дни когнитивные модели мотивации предполагают изучение двух ключевых доминант для того, чтобы объяснить появление действия. В первую очередь, необходимо знание побудительных ценностей, которыми характеризуются цели для человека. Второй момент: требуется знание величины ожидания человеком возможности достижения целей благодаря собственным действиям. Формула, описывающая данную теорию, имеет вид «ожидание x ценность».

Второе направление охватывает динамику, которой во времени характеризуется мотивация. Динамическая теория действия предлагает решить данную проблему посредством учета в продолжительном отрезке времени, помимо когнитивных компонентов, еще и динамических процессов для того, чтобы объяснить последовательность, с которой человек действует.

Суть третьей проблемы заключается в выполнении намерения действий (либо известно еще ее название проблемы контроля за действиями). Ее игнорируют когнитивные теории мотивации, поскольку они оперируют рационалистической моделью человека – индивид действует так,

как он желает, в основе чего лежат его собственные побудительные ценности и ожидания.

Проанализировав имеющуюся на сегодняшний день по указанному вопросу литературу, а также систематизировав ее должным образом, можно констатировать, что проблема мотивации сейчас охватывается приблизительно 50-ю научными концепциями. Среди самых известных теорий можно назвать те, чьими авторами являются Х. Хекхаузен, К. Берч, Х. Мюррей, Г. Оллпорт, А. Маслоу, К. Левин, Р. Сколл и других.

20-е гг. XX столетия и более поздние годы характеризуются возникновением теорий мотивации (Г. Мюррей, Г. Оллпорт, К. Левин), связанных лишь с человеческой личностью.

К. Левин создал собственную теорию мотивации, которая играет одну из самых важных ролей в научном сообществе за рубежом. Дело в том, что она непосредственно или косвенно влияет на большую часть концепций мотивации, появившихся после нее. Левин в своих теоретических построениях оперировал таким понятием, как «систематическая причинность» для трактовки детерминации поведения – он считал, что последнее определяется тем, как человек и его окружение взаимодействуют в актуальном образе складывающихся условиях. Левин воспринимал мотивацию в качестве актуального процесса, служащего для целенаправленного поведения направляющей и побуждающей силой. По мнению Левина, именно характер отношений между человеком и внешней средой является источником детерминации. Таким образом, исследователю удалось при изучении причинности поведения избежать двух крайних взглядов на данный вопрос (с точки зрения одного из них, доминирующими являются особенности объекта, другого – характеристики субъекта). Благодаря этому мотивация рассматривалась указанным автором в качестве целостного системного процесса, в составе которого имеются многочисленные факторы. Причем процесс этот разворачивается «здесь и сейчас», то есть, согласно особенностям человека и конкретным условиям.

Фундаментальное положение теории Левина (взаимодействие человека и его психологической среды является детерминирующим для поведения) легло в основу многих современных теорий мотивации, в том числе мотиваций психологической деятельности [31].

Несмотря на все достижения Левина и его последователей, ему так и не удалось определиться с закономерностями жизненного пространства, источниками которых выступает природа того, что называется «социальным пространством», где разворачивается система взаимоотношений человека и общества (и в обществе). Левину не удалось вывести взаимодействие «человек – психологическая среда» за пределы взаимодействия «человек – окружение», чтобы выйти на подлинный уровень «человек – социальное окружение». Также стоит отметить и некую оторванность «жизненного пространства» от реальных взаимоотношений индивида и окружающей действительности. Кроме того, исследуя детерминацию поведения, Левин игнорировал индивидуальные отличия в мотивации. Разрабатывая динамику поведения, центральное место он отводил постановке намерения, а что касается дальнейших процессов его воплощения в жизнь, то они выражались для него в непосредственной реализации, когда условия являются подходящими. Иными словами, владение динамической силой было возведено в абсолют.

И все же, невзирая на наличие некоторых слабых сторон, в изучении мотивации Левину и его последователям удалось добиться существенных сдвигов. В истории психологической науки, по мнению Б.В. Зейгарник, теории Левина принадлежит важное позитивное значение [8]. Исследователь продемонстрировал возможность превращения мотивов и потребностей поведения индивида, его намерений к достижению целей в предмет экспериментального изучения.

В концепции Х. Мюррея рассматривается понятие «потребность», которое в современном понимании практически тождественно понятию «мотив» [15]. По мнению Х. Мюррея, можно провести выделение двух групп

потребностей – висцерогенных (первичных) и психогенных (вторичных). Своему возникновению и закреплению первичные потребности обязаны тем или иным происходящим периодически событиям, которые связаны с телом. Источники вторых имеют не телесную природу, в связи с чем и получили название «психогенных». По мнению Х. Мюррея, который указывает на то, что: «...двенадцать потребностей можно считать первичными...в еде, в кислороде, в сексе, в лактации, в жидкости, в избегании отравления, в мочеиспускании, в ощущениях, в дефекации, в избегании перегревания, в избегании повреждений, в избегании переохлаждения. Потребность во сне, в пассивности, в расслаблении также может испытывать человек. Вторичные потребности находятся в зависимости от первичных, так как являются производными от первичных потребностей. Они выступают в качестве общих систем, реакций и желаний» [15].

В исследовании Х. Мюррея, говорит о том, что: «...имеется двадцать три вторичных потребности, основываясь на которых реализуется деятельность, мышление и чувство. Каждой потребности присущ собственный аттитюд» [15].

Авторство известной концепции мотивации принадлежит А. Маслоу. Она получила название «пирамиды Маслоу». Суть данной концепции заключается в том, что автор представил мотивацию индивида в виде иерархии, состоящей из пяти уровней.

Впрочем, последовательный иерархический переход не был подтвержден в ходе дальнейших исследований, став объектом критики. Маслоу внес в данный подход некоторые корректировки, сформулировав основные положения следующим образом [12]:

- удовлетворение потребности более низкого уровня является непременным условием превращения потребности следующего уровня в мощный детерминирующий фактор человеческого поведения;
- вовсе не обязательным является полное удовлетворение потребности

более низкого уровня для возможности влияния более высокого иерархического уровня на человеческое поведение;

– с течением времени происходит смена человеческих потребностей;

– несмотря на возможность доминирования какой-либо из потребностей, мотивирующей силой деятельности индивида может выступать не только она.

Обобщающую когнитивную модель мотивации сформулировал Х. Хекхаузен [23]. Согласно этой модели, действие объясняется с помощью четырех понятий: действия, ситуации, результата, последствия. Существуют также соответствующие типы ожиданий, которые служат связующим звеном для данных понятий. Скажем, благодаря ожиданию «ситуация-результат» человек может быть в некоторой степени уверен, что его участие для достижения того или иного результата в определенной ситуации может и не потребоваться.

В исследовании Р. Сколла, Д. Барбуто представлена модель, объединяющая различные подходы исследователей по изучению проблемы мотивации. Согласно этой модели, источниками мотивации являются: интернализация цели, инструментальная, внешняя самоконцепция, идущая изнутри и внутренняя самоконцепция.

Сущность перечисленных источников заключается в следующем:

– люди мотивируются инструментальными наградами, если ощущают, что их поведение обеспечит те или иные внешние осязаемые результаты (речь может идти об оплате, продвижении по карьерной лестнице и так далее);

– следующий источник мотивации – процесс сам по себе. При таком варианте мотивацией к тому, чтобы выполнить определенную работу или вести себя определенным образом, выступает сам процесс, т.е. сама работа или поведение служат источником получения удовольствия. Тогда работа сама по себе выполняет роль мотивирующего фактора;

– внутренняя концепция Я представляет собой следующий источник мотивации. Установка внутренних стандартов, связанных с ценностями, компетентностью и чертами, которые превращаются в основание для идеального образа Я, проводится индивидом самостоятельно. В дальнейшем у человека возникает мотивация к подобному поведению, являющемуся подкреплением данных стандартов, благодаря которому человек выходит на новые уровни компетентности;

– внешняя концепция Я – еще один источник мотивации. Индивиду в таком случае присуща ориентация на окружающих, выступающих для него в качестве источника подтверждения собственных ценностей, компетентности, черт. Рольевые ожидания, присущие референтным группам, служат источником для идеального Я. Поведение индивида реализуется таким образом, чтобы участники референтной группы были удовлетворены: для начала с целью вступления в эту группу, а затем – для получения желаемого места в ней;

– следующим источником мотивации выступает интернализация цели. Человеком проводится усвоение разновидностей поведения и аттитюдов, которые в отношении их персональной системы ценностей отличаются конгруэнтностью. Цель коллектива является мотивацией для любого работающего в нем, поскольку последний верит в нее.

Проанализировав разные концепции мотивации и школы, можно заключить, что в иностранном научном сообществе принято выделять лишь побудительный уровень мотивации и, соответствующим образом, его динамику. Но применительно к людям нужно говорить о содержательно-смысловом уровне мотивации как о более специфическом и находящемся на более высоком иерархическом уровне. Собственно, этот уровень и является точкой реализации мотивационной регуляции, чьим объектом служат самые сложные формы деятельности людей (речь идет об образовании, воспитании,

обучении, преподавании), которые отличаются не просто адаптивным, но и активным отношением к реальности [32].

Проведенный анализ научных источников дает возможность говорить о том, что:

- ключевым понятием, которым оперировали разные авторы, изучавшие мотивационную сферу человека, является «мотив»;
- мотив включает в себя определенную совокупность, вмещающую динамические и содержательные характеристики;
- рассмотрение мотивации осуществляется в качестве динамического, иерархизированного, многосоставного и многоуровневого образования;
- разные авторы по-разному определяют мотив: он используется для обозначения жизненных целей, желаний, интересов, потребностей, идеалов, инстинктивных импульсов и так далее, получивших у некоторых исследователей название мотивационных переменных или компонентов;
- большая часть исследователей согласны с тем, что у мотивов есть побуждающая сила, и они обладают потребностным характером.
- использование понятий «мотивация» и «мотив» возможно в различных смыслах.

Проанализировав литературные источники, можно провести обозначение отличительных признаков мотивации человека. В первую группу включены признаки, служащие развитию и уточнению фундаментального положения относительно социального происхождения человеческой мотивации, объяснением которого выступает то, что общественное производство обеспечивает продуктами, являющимися предметами потребностей человека (нематериальными и материальными).

При этом особое внимание уделяется соответствию мотивации человека нуждам социума. Именно это служит объяснением ее историчности, изменчивости, многообразия, а также того, что ее развитие в

онтогенезе сопровождается особыми формирующими воздействиями, являющимися главным содержанием воспитательного процесса.

Особенности человеческой мотивации также детерминируются второй группой признаков – ее опосредуют сознание, речь, интеллект. Благодаря этому человеческая мотивация в функциональном смысле существует автономно от организма, отличаясь надситуативностью, устойчивостью, гомеостатическим характером, ориентацией на цели в жизни, являющиеся отдаленными.

Динамика мотивации человека и ее внутренняя организация отражаются в третьей группе признаков. Так, деятельность обладает полимотивированным характером, а мотивы отличаются иерархической соподчиненностью.

На наш взгляд, мотивы профессиональной деятельности являются осознанными внутренними побуждениями человека к тому, чтобы ставить перед собой профессиональные цели, а также действовать и поступать таким образом, чтобы реализовывались личностные и профессиональные цели. Мотивация в таком ключе является совокупностью мотивов, отличающихся иерархической зависимостью и взаимной обусловленностью.

В основе появления и формирования мотивов лежат потребности. Более того, мотивы выступают своего рода осознанной потребностью, ее конкретизированным и трансформированным выражением. Наличие предмета обязательно для превращения мотива в потребность, причем он может быть и нематериальным. Объяснением онтогенетического развития для отечественных исследователей служит опредмечивание потребностей, которое представляет собой теоретический принцип с научной точки зрения. В соответствии с ним, первоначально потребность является только состоянием, при котором организм испытывает нужду, что еще не вызывает какую-либо деятельность. Из-за нее всего лишь активизируются соответствующие биологические отправления, а двигательная сфера подвергается общему возбуждению, формой проявления которого служат

поисковые движения, характеризующиеся ненаправленностью. Деятельность может стать целенаправленной, если потребность станет определенной по отношению к отвечающим ей высшим объектам. Иными словами, она должна быть подвергнута опредмечиванию, объективации, ее должно «наполнить» содержание. Таким образом, осуществляется передача предмету функции, связанной с организацией деятельности. Мотив и будет этим предметом, способным обеспечить удовлетворение потребности. Процесс этот начинается с момента, получившего названия «чрезвычайного акта» в развитии потребности, ее «встречи с предметом» [16].

Профессиональное выгорание в современных условиях затрагивает все больше профессий, за счет увеличения количества факторов, которые обуславливают возникновение такого явления. Педагоги, врачи, юристы, спасатели, социальные работники и прочее – все они, как и люди многих других видов профессиональной деятельности, находятся в группе высокого риска в этом контексте.

В первую очередь, это связано с необходимостью многочисленных ежедневных социальных контактов, высоким уровнем ответственности, недооцененностью со стороны руководства и коллег, постоянным напряжением, обусловленным необходимостью быть в «форме». В результате анализа профессиональной деятельности специалистов в различных сферах выяснилось, что преимущественное количество людей стремится к тому, чтобы соответствовать общепринятому образу социально успешного человека. Однако имиджологам удалось доказать, что поддержание имиджа успешного человека требует не только привлекательно выглядеть, но и иметь внутренние ресурсы, обаяние и энергетику, волю и напористость [16].

Вместе с тем, представляется возможным говорить о том, что преимущественное количество высших профессиональных образовательных учреждений, предоставляя качественное обучение профессиям в системе «человек-человек», не готовит будущих специалистов к тому, что им

придется столкнуться в дальнейшем с сильными эмоциональными перегрузками. Они не дают им профессионально необходимые знания и навыки, которые необходимы для того, чтобы выстоять под натиском специфики профессии. Именно по этой причине множество «вчерашних» выпускников разочаровываются, вступив в профессиональную деятельность по полученной специальности, что обусловлено мощным эмоциональным напряжением. Последнее характеризуется уменьшением устойчивости психических функций, что, в свою очередь, ведет к снижению работоспособности, а также трансформации мотивационной составляющей в отношении трудовой деятельности.

Значительная доля таких специалистов страдает от стрессовых состояний, заболевает соматическими недугами, а также нервно-психическими расстройствами, ставшими результатом низкого уровня психоэмоциональной культуры, недостаточного развития коммуникативных и саморегуляционных навыков.

Рабочие эмоционально-физические нагрузки могут наложить отпечаток и на личную жизнь, что особенно часто можно наблюдать у людей таких профессий, как учитель, продавец, соцработник, воспитатель, банковский служащий, врач в поликлинике. Во многом это связано с тем, что, как правило, в таких профессиях чаще заняты женщины [19].

Из-за переутомления на работе у воспитателей воспитание собственных детей отходит на второй план, что служит причиной формирования чувства вины, острого ощущения профессиональной некомпетентности, агрессии или апатии в отношении окружающего мира или себя. Так формируется замкнутый круг, где из-за профессионального выгорания возникают проблемы в личной сфере, разрушение взаимоотношений с близкими – супругом, детьми и т.д., порождающее усталость, неудовлетворенность и напряжение, и в то же время происходит эмоциональное опустошение человека, которое накладывает отпечаток и на

его профессиональную деятельность, из-за чего на работе также происходят конфликты, снижается мотивация и интерес.

Исходя из сказанного выше можно заключить, что с симптомами, сопутствующим такому состоянию, как эмоциональное выгорание, знакомы большинство работающих. Они представлены угасанием интереса к работе, с которой ранее связывались большие надежды и перспективы, утратой мотивации, негативными установками в отношении своей работы (или даже профессии), что служит причиной снижения эффективности деятельности, пренебрежения служебными обязанностями, чувства вины, низкой самооценки.

У человека в такой ситуации можно наблюдать все более частые проявления немотивированных вспышек агрессии в отношении коллег, родных и клиентов. Кроме того, при все более частом проявлении этих явлений, работник сталкивается с «накопительной» депрессией, из-за которой он может решить избавиться от стрессора в виде работы или профессии (нередко при помощи саморазрушительных инструментов, вплоть до суицида) [19].

Что касается вопроса взаимосвязи мотивации и профессионального выгорания, он в основном изучался в контексте того, как за счет повышения уровня профессиональной мотивации можно предотвращать выгорание специалистов. В этом плане под пристальным вниманием исследователей находится проблема командообразования [19].

Тренинги, направленные на формирование команды, называют командообразующими, под чем следует подразумевать комплекс мероприятий, отличающихся высокомотивирующим потенциалом. Все грамотные HR-менеджеры и руководители давно знакомы с такой терминологией. Выработка командного духа в коллективе происходит за счет общности – большую часть своей жизни человек занят работой, находясь в окружении коллег. При этом профессиональная деятельность

отнимает гораздо больше времени, чем семья, хобби, друзья и прочие сферы жизнедеятельности в совокупности.

Одной из самых главных мотивирующих сил выступает желание быть в коллективе, добиваться результата в команде и иметь пространство для творчества. Благодаря совместным тренинговым мероприятиям можно глубже понять и почувствовать тех, кто каждый день находится рядом в одном офисе, чтобы узнать их с другой стороны и получить возможность отыскать более действенные пути к достижению поставленных целей в условиях взаимодействия – особенно, если речь идет не просто о тимбилдинге как развлечении, а о полноценном тренинге, ориентированном на получение нового опыта и знаний.

Рассматриваемые в тренинге, ориентированном на командообразование, аспекты, а именно – ролевые установки, конструктивные поведенческие типы, необходимость во взаимодоверии и уважении, а также в формировании поддерживающей среды, являются значительными факторами, обуславливающими стремление продемонстрировать себя с выигрышной стороны.

Важной частью в тренингах командообразования выступает работа над доверительным аспектом в деловых взаимоотношениях, как и понимание его необходимости. Доверительные взаимоотношения являются фундаментом, на котором выстраивается комфортная среда, позволяющая продемонстрировать без опаски свои таланты, предлагать идеи и озвучивать мысли, среди которых можно обнаружить те, которые приведут компанию к успеху.

Благодаря тренинговым мероприятиям формируется почва для создания поддерживающей среды, которая предполагает место для инициативы, признания заслуг, поскольку каждому сотруднику важно чувствовать собственную значимость для общего дела. Работать в команде, где каждый член коллектива знает свои задачи, умеет с ними справляться и чувствует в этом поддержку окружающих – это удовольствие, а

удовлетворенный человек демонстрирует свою эффективность гораздо интенсивнее [21].

Выше мы рассмотрели мотивацию через призму принадлежности, за счет которой обеспечивается поддерживающая среда. Однако в сложных условиях рыночной экономики работодателям из сотрудников необходимо извлекать максимум пользы. В некоторых случаях такой подход оборачивается утратой дружелюбия коллектива. Чем же командообразующий тренинг может замотивировать членов коллектива к достижению лучших результатов?

Для разных задач существуют различные тренинги и тренеры, точно так же, как и каждый клиент видит по-своему их решение. Представим, что заказчик хочет поместить группу в крайне дискомфортную ситуацию с тем, чтобы психологически опустошить участников, добившись тем самым стремления быть в коллективе, «в стае». Мнение относительно дееспособности такого подхода может быть ошибочным.

Так, получая такого рода заказ от клиента, становится ясно, что сам он не до конца осознает, на что идет. В такой ситуации речь идет об имитировании чужих рискованных экспериментов. Возможно, члены коллектива сделают прыжок «над собой», вырастут в личностном плане, сделают правильные выводы, однако на практике итог такому опыту – пошатнувшаяся лояльность ценных сотрудников, которые, скорее всего, за свой вклад и старания не желают становиться «подопытными» [10].

Мощные эмоциональные всплески служат хорошей основой в процессе командообразования. Лучше, если персоналу будут продемонстрированы преимущества работы в группе сквозь призму позитивного.

Обратимся к двум примерам подходов повышения эффективности команды при стремлении с энтузиазмом достигать новых высот посредством тренинга. Прежде всего, необходимо переключить коллектив с конкуренции внутри на достижение совместного результата. Второй подход предполагает опыт совместных побед в ходе решения сложных задач тренинга.

Если говорить о первом подходе, то следует отметить, что многие авторитетные компании славятся применением талантов и усилий сотрудников во внутренней политике. Каких в такой ситуации следует ожидать сверхрезультатов? В условиях, где среда провоцирует в коллективе междоусобицу и недоверие, о сверхрезультатах можно забыть. Люди слишком много тратят сил на то, чтобы завоевать место под солнцем внутри команды, чем на то, чтобы вся компания выдвинулась вперед. Следовательно, эту разрушительную энергию следует направить на созидание. Благодаря тренингам открываются возможности к налаживанию традиции взаимовыручки, взаимной поддержки. Последующее поддержание полезных установок лежит на плечах заказчика, включая процедурный уровень.

В этом скрыт еще один существенный потенциал данного вида тренингов – они не только способны выявить определенные детали, но и предоставить инструменты, которые необходимы для работы с ними. Понимания необходимости формирования внутри команды доверия и взаимоуважения иногда недостаточно для достижения поставленных целей – важно также осознавать способность среды «создаваться» посредством определенных правил, традиций и норм, которые соблюдаются всеми членами группы. Нередко по прохождении подобных тренинговых мероприятий люди отмечают, что в процессе им удалось заметить и взглянуть по-новому на некоторые вещи. В частности, на то, что каждый из них, и все они в качестве команды могут больше, и нет таких трудностей, с которыми нельзя справиться сообща.

В рамках второго подхода задействуется ресурс сложных задач. Основой множества командообразующих тренингов служат сверхсложные задачи, с которыми необходимо справиться, задействовав творческие, интеллектуальные и физические возможности. Этого можно достичь и в тренингах на базе преодоления естественных препятствий, и в веревочном курсе [10]. За множество десятилетий до нас было замечено, что сложности,

особенно те, которые характеризуются наличием социально-идеологической нагрузки, могут оказывать мощное мотивирующее воздействие. Тренинги, в рамках которых перед человеком стоит задача преодолеть собственные барьеры, могут вдохновлять в силу того, что закладывают установку на победу и ее возможность – как индивидуальную, так и коллективную. Таким образом, закладывается основа смелости и лояльности. Подобный опыт можно с легкостью «наложить» на рабочие, деловые будни, задав своеобразную «программу» на достижение побед в торговле, сервисе и других сферах. Когда мы говорим о завоевании новых высот, покорении вершин, мы не просто используем красивые метафоры. Наивысшую эффективность среди тренингов демонстрируют те, основа которых – восхождение.

Проанализировав имеющуюся на сегодняшний день по указанному вопросу литературу, а также систематизировав ее должным образом, можно констатировать, что проблема мотивации сейчас охватывается приблизительно 50-ю научными концепциями. Среди самых известных теорий можно назвать те, чьими авторами являются Х. Хекхаузен, Х. Мюррей, Г. Оллпорт, А. Маслоу, К. Левин, К. Берч, Р. Сколл и другие.

Проанализировав разные концепции мотивации и школы, можно заключить, что в иностранном научном сообществе принято выделять лишь побудительный уровень мотивации и, соответствующим образом, его динамику. Но применительно к людям нужно говорить о содержательно-смысловом уровне мотивации как о более специфическом и находящемся на более высоком иерархическом уровне. Собственно, этот уровень и является точкой реализации мотивационной регуляции, чьим объектом служат самые сложные формы деятельности людей, которые отличаются не просто адаптивным, но и активным отношением к реальности.

## **Глава 2 Эмпирическое исследование взаимосвязи эмоционального выгорания и мотивации менеджеров по продажам**

### **2.1 Организация и методы исследования**

На основе проведенного теоретического анализа специфики профессиональной деятельности менеджеров по продажам можно выделить основные факторы, влияющие на формирование у них эмоционального выгорания. В качестве таковых можно выделить: высокую интенсивность социальных контактов, большой объем профессиональных задач и требуемых действий, преимущественную ориентацию на результат, а не на процесс деятельности, поскольку именно результат зачастую сказывается на получаемом материальном вознаграждении.

Целью эмпирического исследования является изучение особенностей синдрома эмоционального выгорания у специалистов по продажам во взаимосвязи с мотивацией.

Мы предполагаем, что повышению эмоционального выгорания способствует снижение мотивации к активности менеджеров по продажам, а также снижению мотивации к общению.

Исследование было выстроено и включало в себя такие этапы как:

- для исследования выбранной проблемы выбрать диагностический инструментарий и обосновать данный выбор;
- экспериментально изучить особенности эмоционального выгорания менеджеров по продажам, а также особенности их мотивационной сферы;
- экспериментально проверить наличие взаимосвязи эмоционального выгорания и мотивации;
- сформулировать выводы о проделанной работе;
- разработать рекомендации по профилактике эмоционального выгорания менеджеров по продажам.

Базой эмпирического исследования является сеть магазинов «Магнит косметик». Исследованием было охвачено 75 менеджеров по продажам – 40 мужчин и 35 женщин.

Для сбора эмпирических данных мы в своей работе использовали комплекс методов, такие как:

– авторы К. Маслач, С. Джексон, в адаптации Н.Е. Водопьяновой «Опросник на определение уровня профессионального выгорания» [11]. Опросник включает в себя такие шкалы как: «Деперсонализация», «Эмоциональное истощение», «Редукция профессиональных достижений» и интегральный показатель психического выгорания.

– Методика оценки карьерных ориентаций Э. Шейна «Якоря карьеры» (Адаптация В.А. Чикер и В.Э. Винокурова). В методике определяются следующие карьерные установки: профессиональная компетентность, менеджмент, автономия (независимость), стабильность места работа, стабильность места жительства, служение, вызов, интеграция стилей жизни, предпринимательство;

– методика диагностики социально-психологических установок личности в мотивационно-потребностной сфере О.Ф. Потемкиной. Направлена на выявление степени выраженности социально-психологических установок;

– автор Б. Басс, «Методика выявления направленности личности». Методика предназначена для выявления направленности личности: «Направленность на себя (Я)», «Направленность на общение (О)», «Направленность на дело (Д)».

Методы обработки данных.

Для выявления статистически достоверных взаимосвязей между профессиональным выгоранием и мотивацией используется непараметрический коэффициент ранговой корреляции r-Спирмена.

## 2.2 Результаты исследования

С помощью методики К. Маслач и С. Джексона проанализируем полученные результаты исследования уровня профессионального выгорания менеджеров по продажам. На рисунке 1 представлены результаты, выраженные в процентном соотношении по шкалам.

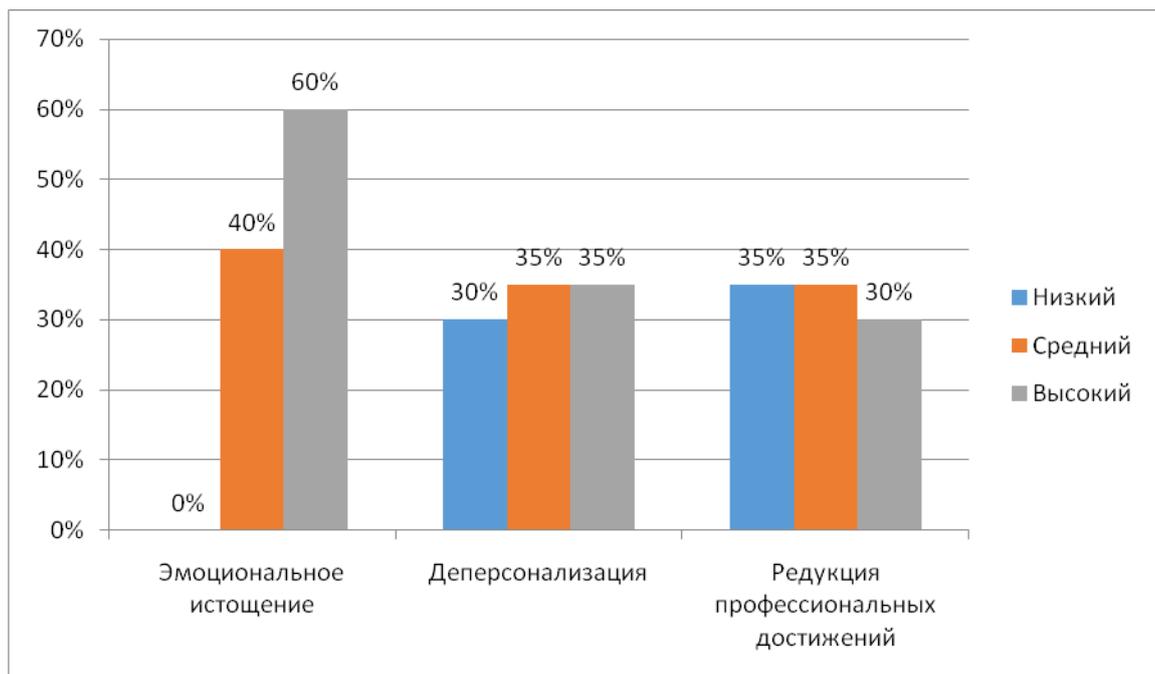


Рисунок 1 – Результаты исследования профессионального выгорания менеджеров по продажам по методике К. Маслач

Данные, представленные на рисунке 1, наглядно показывают, что у 60% менеджеров выявлен высокий уровень эмоционального истощения как составляющей профессионального выгорания, у 40% – средний уровень. Характерной особенностью менеджеров данного отдела является снижение эмоционального фона, в отношениях наблюдается равнодушие, перенасыщение эмоционального характера, событиями и социальными контактами. У менеджеров наблюдается утрата интереса к окружающим людям, стремление к одиночеству, они избегают социальных контактов. Не

наблюдается эмоциональная реакция, как на положительные, так и на отрицательные стимулы.

Составляющая профессионального выгорания – деперсонализация, имеет высокую степень выраженности у 35% менеджеров. Средний уровень выявлен у 35%. Характерной особенностью этой категории менеджеров является установки циничного характера и чувства по отношению не только к клиентам, но и к коллегам и руководству. В данной группе наблюдается высокий уровень негативизма в межличностных отношениях. В общении присутствует сленг, ярлыки, используется профессиональный юмор. Цели компании не являются личными целями данных менеджеров. В коллективе присутствует безразличие, формализм, отстраненность, то есть, выполнение профессиональных обязанностей носит формальный характер без личной включенности в общее дело.

У трети респондентов, которые принимали участие в исследовании, выражена редукция профессиональных обязанностей. Характерной особенностью данной выборки является преуменьшение своих достоинств, наблюдается тенденция к оцениванию себя с негативной стороны, принижение своих профессиональных достижений. В результате этого, наблюдается повышение негативизма при выполнении профессиональных обязанностей, а также снижается мотивация профессиональной деятельности. Данная категория респондентов избегают работы как психологически, так и физически. Менеджеры стремятся переложить ответственность на окружающих людей, не участвуют в совместных мероприятиях организации, сторонятся коллег.

Теперь рассмотрим мотивацию менеджеров по продажам. На рисунке 2 представлены средние значения оценки карьерных ориентаций у работников сети магазинов.

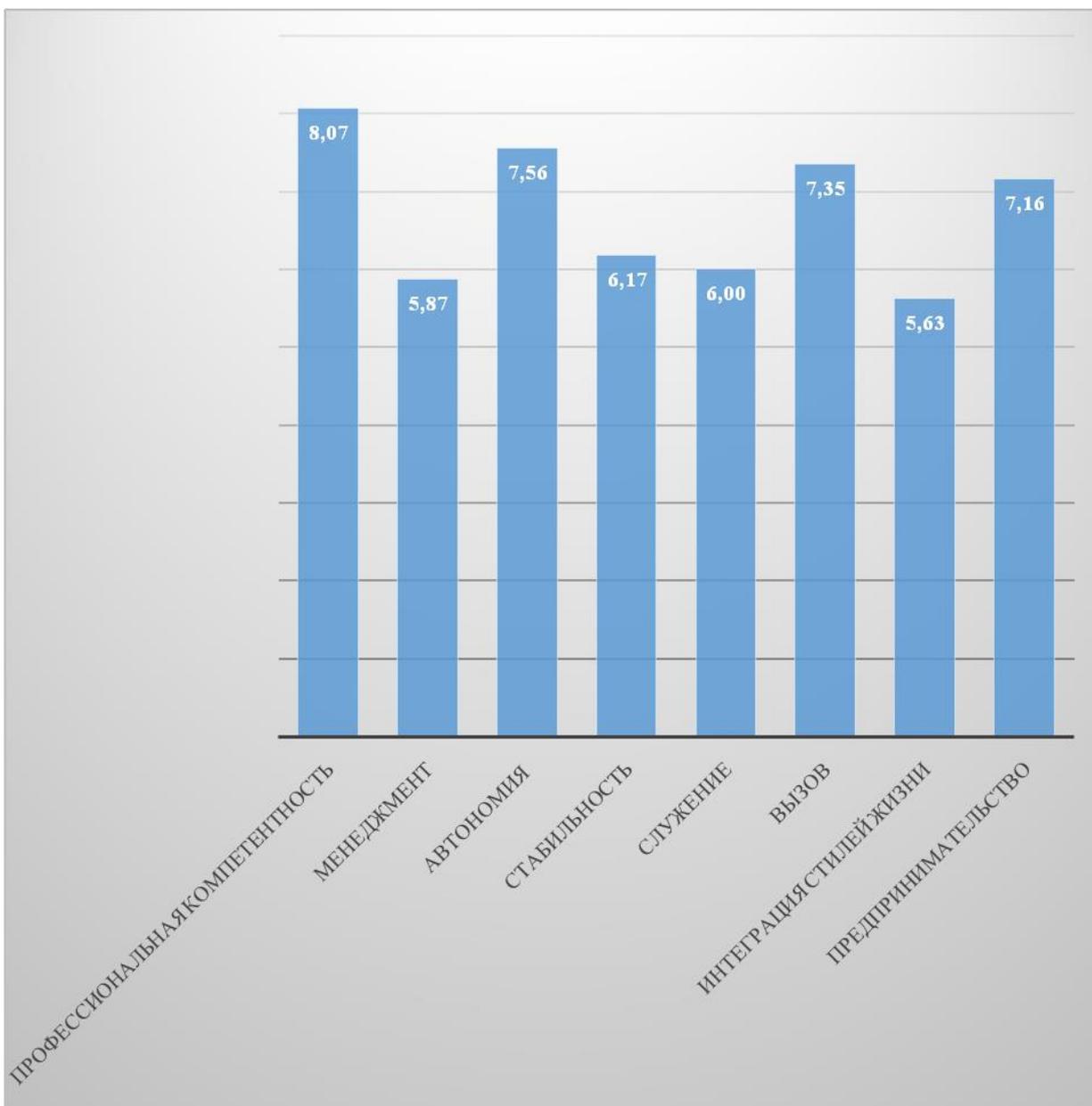


Рисунок 2 – Средние значения оценок карьерных ориентаций (методика «Якоря карьеры») у менеджеров по продажам

Анализ данных, приведенных на рисунке 2, показывает, что наибольшую выраженность в нашей выборке имеет карьерная ориентация на профессиональную компетентность. Это означает, что менеджерам по продажам важно быть профессионалами своего дела, постоянно совершенствовать свои профессиональные навыки и компетенции, повышать уровень знаний. Эту тенденцию мы можем связать с большим уровнем конкуренции на рынке труда в сфере продаж, а также с увеличением уровня

ответственности, в большей части, материальной, которую несет рядовой продавец. Таким образом, новая система нацелена на то, чтобы отсеивать тех сотрудников, которые не настроены на высокое качество своей работы.

Также высокое среднее значение также имеют карьерные ориентации на автономию, вызов и предпринимательство. Меньше всего выражена установка на интеграцию стилей жизни.

В таблице 1 приведена описательная статистика по показателям карьерных ориентаций среди менеджеров по продажам.

Таблица 1 – Описательные статистики по оценкам карьерных ориентаций (методика «Якоря карьеры») у преподавателей

Шкалы	Среднее значение (M)	Стандартное отклонение (SD)
Профессиональная компетентность	8,07	3,25
Менеджмент	5,87	2,14
Автономия	7,56	3,22
Стабильность	6,17	2,07
Служение	6,00	2,14
Вызов	7,35	3,16
Интеграция стилей жизни	5,63	2,48
Предпринимательство	7,16	3,01

Как можно видеть из таблицы 1, менеджеры по продажам имеют очень ярко выраженную мотивацию стать мастерами своего дела. Это означает, что современная сфера продаж привлекает амбициозные, высоко мотивированные кадры.

Ориентация на менеджмент, то есть стремление управлять другими людьми, выражена умеренно, это говорит о том, что не все менеджеры по продажам стремятся быть руководителями, но имеют понимание, что должны обладать рядом управленческих качеств.

Более высокие значения также наблюдаются по показателям автономии, вызова и предпринимательства. Высокий уровень автономии

означает, что менеджеры по продажам ценят свободу и независимость в собственной работе. Помимо автономии менеджеры по продажам имеют высокий уровень карьерной ориентации на вызов. Это означает, что они ориентированы на решение сложных уникальных задач, они не боятся трудностей на своем карьерном пути. Нам кажется, что это также связано с тем, что поощряются амбиции и установки на конкуренцию среди сотрудников. Руководство розничных сетей хотят видеть у себя лучших из лучших специалистов, которые способны справиться с вызовами, трудностями и задачами, смогут идти в ногу с происходящей модернизацией, нацелены на высокие достижения.

Сюда же можно отнести и высокий уровень ориентации на предпринимательство у менеджеров по продажам, это означает, что им нравится создавать новое, они нацелены на инновации и креативность.

Гораздо меньше выражены ориентации стабильности, служения и интеграции стилей жизни. Низкая выраженность стабильности означает, что специалисты не испытывают потребность в постоянном надежном месте работы. Это говорит о высокой уверенности менеджеров по продажам в завтрашнем дне.

Невысокий уровень интеграции стилей жизни у менеджеров по продажам говорит о том, что для них не так важен баланс профессиональной и личной жизни. Мы можем предполагать, что у многих современных менеджеров по продажам этот баланс может быть нарушен в сторону работы. К сожалению, многие сотрудники вынуждены работать в условиях высокой нагрузки.

Теперь обратимся к анализу другого аспекта мотивационной сферы менеджеров по продажам. На рисунке 3 представлены средние значения социально-психологических установок личности в мотивационно-потребностной сфере менеджеров по продажам.

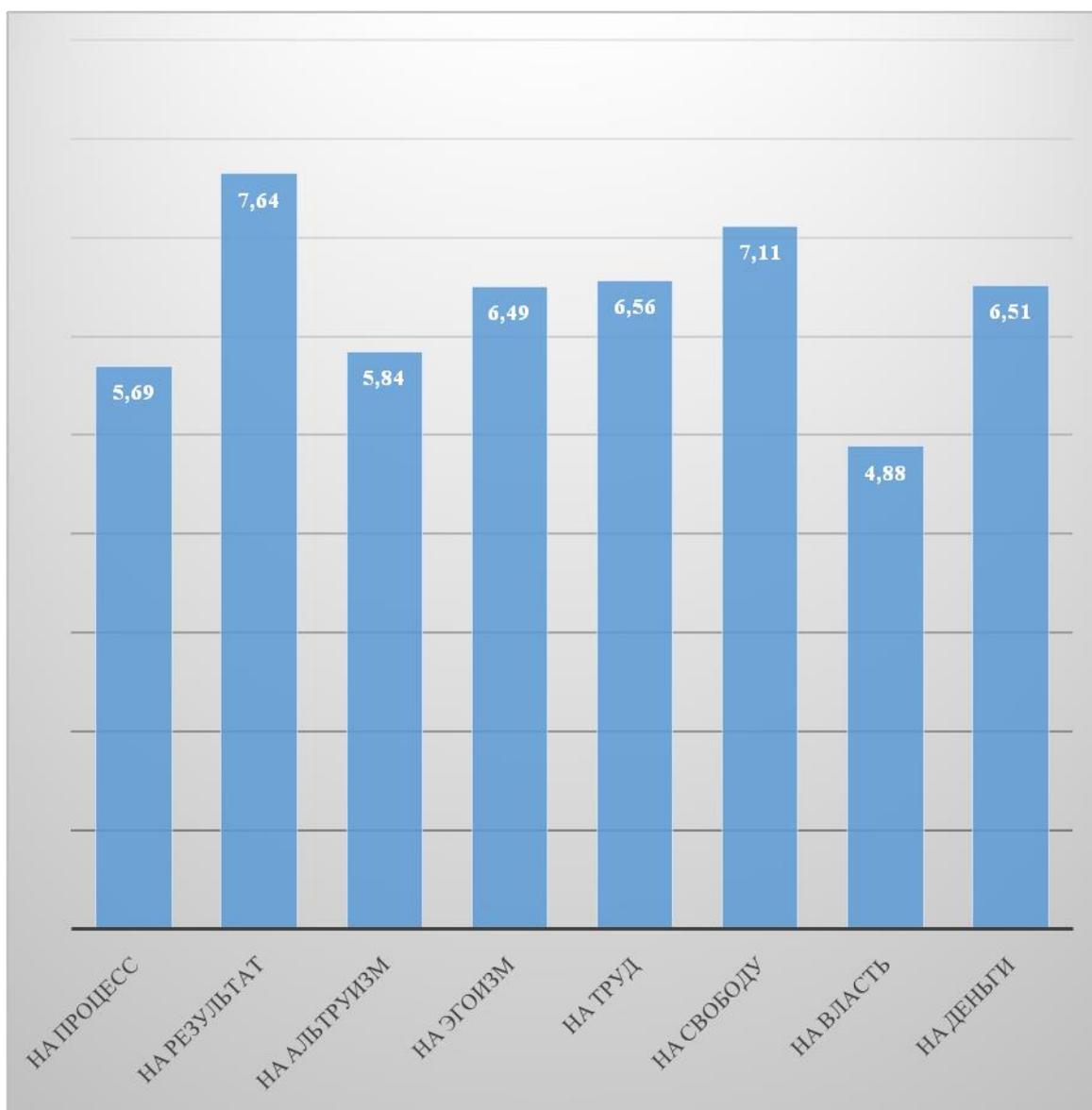


Рисунок 3 – Средние значения социально-психологических установок личности в мотивационно-потребностной сфере менеджеров по продажам

Как мы видим на рисунке 3, из всех мотивационных ориентаций у менеджеров по продажам сильнее всего выражены ориентация на результат, на свободу и на труд. При этом меньше всего выражены ориентация на власть, на процесс и на альтруизм.

В таблице 2 приведена более подробная описательная статистика показателей социально-психологических установок личности в мотивационно-потребностной сфере менеджеров по продажам.

Таблица 2 – Описательные статистики по показателям социально-психологических установок личности в мотивационно-потребностной сфере преподавателей

Шкалы	Среднее значение (M)	Стандартное отклонение (SD)
Ориентация на процесс	5,69	2,16
Ориентация на результат	7,64	3,04
Ориентация на альтруизм	5,84	2,21
Ориентация на эгоизм	6,49	3,24
Ориентация на труд	6,56	2,98
Ориентация на свободу	7,11	3,34
Ориентация на власть	4,88	2,16
Ориентация на деньги	6,51	3,27

Как видно из таблицы 2, мотивационные показатели ориентаций на деньги и на власть имеют среднюю выраженность у менеджеров по продажам, а также высокую выраженность на результат, эгоизм и свободу. На наш взгляд, в системе продаж данные процессу будут взаимосвязаны. Основная цель, а, соответственно, результат – это продажа, от которой зависит и свой непосредственный заработок. Ориентация на результат характеризует высокую замотивированность в достижении поставленных целей, несмотря на препятствия. Это отчасти перекликается с карьерными ориентациями на вызов и профессиональную компетентность. Для менеджеров по продажам важно видеть четкий, количественно измеримый результат своей деятельности.

Менеджеры по продажам также имеют относительно среднюю ориентацию на эгоизм. Это означает, что они ценят и заботятся о своих собственных интересах, но это не выражено в чрезмерном или деструктивном ключе. Как было сказано выше, и как показано в многих исследованиях последних лет, российская культура за последние годы демонстрирует достаточно высокий уровень индивидуализма, который в свою очередь на уровне отдельно взятой личности рождает «здоровый эгоизм». Если раньше в России было принято жить по принципу «сначала

подумай о Родине, потом – о себе», то сейчас россияне стали больше заботиться о своих собственных интересах.

Также у менеджеров по продажам выше мотивационная потребность в свободе, это полностью соответствует высокой карьерной ориентации на автономию, выявленной ранее, а также индивидуалистским ценностям, для которых важны независимость и свобода самовыражения личности.

Далее, на рисунке 4 представлены средние значения направленности личности (Б. Басс) менеджеров по продажам.

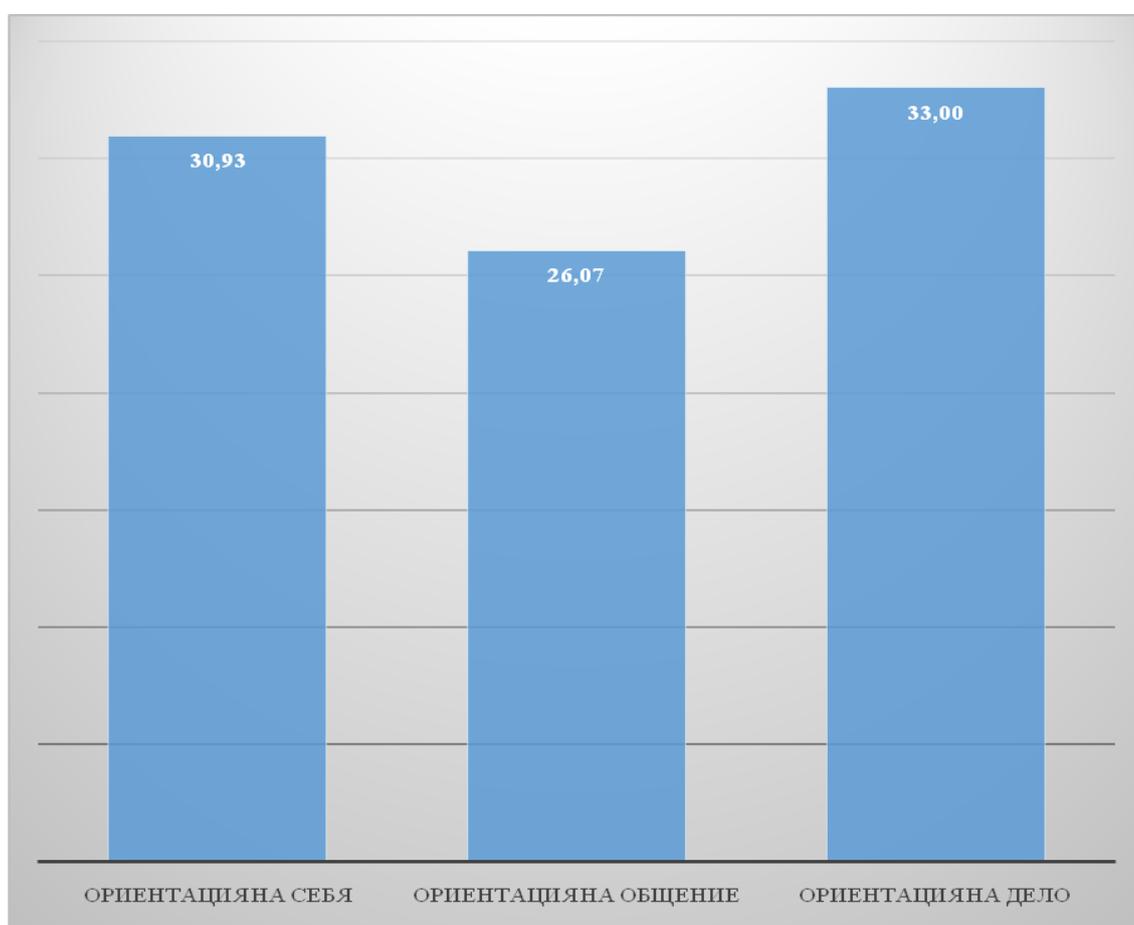


Рисунок 4 – Средние значения направленности личности (Б. Басс) менеджеров по продажам

Как мы видим на рисунке 4, у менеджеров по продажам наибольшее значение имеет направленность на дело. На втором месте в нашей выборке – ориентация на собственное Я.

Далее, в таблице 3 приведены более подробные описательные статистики показателей направленности личности у менеджеров по продажам.

Таблица 3 – Описательные статистики по показателям направленности личности (Б. Басс) менеджеров по продажам

Шкалы	Среднее значение (M)	Стандартное отклонение (SD)
Ориентация на себя	30,93	10,64
Ориентация на общение	26,07	11,61
Ориентация на дело	33,00	12,75

Стоит отметить, что результаты по методике Б. Басса, представленные в таблице 3, скорее дополняют предыдущий анализ, чем открывают что-то существенно новое.

Направленность личности на дело выражена выше других направленностей. Это согласуется с высокой нацеленностью на профессиональную компетентность у менеджеров по продажам, выявленной нами ранее. Менеджерам важно выполнять свою работу как можно лучше, быть хорошим специалистом. Конечно, в процессе работы они могут ориентироваться на разные критерии, диктуемые разными организациями, но это не отменяет их высокую профессиональную мотивацию.

Следующая по выраженности направленность – это направленность на собственное Я. То есть, менеджеры по продажам имеют выраженное желание удовлетворять свои потребности, конкурировать, получать поощрения.

На следующем этапе нашей работы мы проанализировали взаимосвязи мотивационных особенностей и профессионального выгорания менеджеров по продажам.

В таблице 4 представлен корреляционный анализ взаимосвязи карьерных ориентаций с профессиональным выгоранием менеджеров по продажам.

Таблица 4 – Корреляции карьерных ориентаций с профессиональным выгоранием

Шкалы	Эмоциональное истощение	Деперсонализация	Редукция личных достижений	Общий балл
Профессиональная компетентность	<b>-0,729**</b>	<b>-0,459**</b>	<b>-0,529**</b>	- <b>0,790**</b>
Менеджмент	-0,141	-0,153	0,082	-0,003
Автономия	<b>-0,696**</b>	<b>-0,376**</b>	<b>-0,375**</b>	- <b>0,598**</b>
Стабильность	0,163	<b>0,564**</b>	<b>0,433**</b>	<b>0,396**</b>
Служение	0,156	<b>-0,312**</b>	0,117	<b>-0,366*</b>
Вызов	<b>-0,648**</b>	<b>-0,593**</b>	<b>-0,591**</b>	- <b>0,771**</b>
Интеграция стилей жизни	<b>0,665**</b>	<b>0,439**</b>	<b>0,367*</b>	<b>0,613**</b>
Предпринимательство	0,037	-0,046	-0,090	-0,038
Примечание – Знаком «*» обозначено $p < 0,05$ , знаком «**» $p < 0,01$ .				

Как мы видим из таблицы 4, для менеджеров по продажам профессиональное выгорание в общем и целом имеет значимые отрицательные взаимосвязи с такими карьерными ориентациями, как профессиональная компетентность, автономия и служение, и значимую положительную связь со стабильностью, вызовом и интеграцией стилей жизни.

Представляется вполне логичным и очевидным, что желание специалиста профессионально расти и развиваться, быть мастером своего дела предотвращает его профессиональное выгорание. Вне зависимости от ситуационных факторов, специалист будет успешным в своей работе, если обладает всеми необходимыми профессиональными компетенциями, постоянно совершенствует свои навыки, нацелен стать настоящим

профессионалом в своей сфере, что в свою очередь уменьшает риск развития выгорания.

Также мы можем видеть, что для менеджеров по продажам со всеми показателями профессионального выгорания значимо отрицательно связана автономия. Это означает, что чем выше стремление менеджера по продажам к независимости и самостоятельным решениям, тем он в меньшей степени подвержен эмоциональному выгоранию. В целом, мы полагаем, что такой вклад автономии в психическую устойчивость специалиста, связан не в последнюю очередь с условиями современного рынка, где в последние годы стали цениться нестандартный подход, его умения самостоятельно справляться с возникающими трудностями.

Кроме того, менеджеры по продажам демонстрируют значимую отрицательную взаимосвязь между служением и деперсонализацией, а также с общим показателем профессионального выгорания. Те специалисты, которые реализуют в своей деятельности свои идеалы, ценности и лучшие побуждения позитивно влияют на молодое поколение и общество, в меньшей степени подвержены профессиональному выгоранию.

Стабильность значимо положительно связана со всеми показателями профессионального выгорания кроме эмоционального истощения. Это означает, что чем выше ориентация специалиста на стабильность и предсказуемость работы, тем выше уровень его профессионального выгорания. Помимо этого, со всеми показателями профессионального выгорания значимо отрицательно связана ориентация на вызов. Это вполне логично, ведь если специалист готов в своей деятельности преодолевать препятствия, уверенно двигаться к цели, предлагать новые способы и подходы к решению задач – скорее всего, находясь в достаточно свободной и поощряющей конкуренцию среде, он будет высоко успешен и сможет добиться уважения коллег и руководства, что в свою очередь может предотвращать развитие профессионального выгорания. Так как

предприимчивые, креативные и активные кадры сейчас ценятся на рынке труда.

Мотивационная ориентация на интеграцию стилей жизни значимо положительно связана со всеми показателями профессионального выгорания. Это говорит о том, что чем выше нацеленность специалиста на поиск баланса дом-работа, тем выше уровень его профессионального выгорания. Это косвенно подтверждает наш вывод, сделанный ранее, что специалисты сферы продаж испытывают сильную нагрузку и им тяжело соблюдать данный баланс.

Теперь рассмотрим взаимосвязь профессионального выгорания с другими мотивационными ориентациями. В таблице 5 представлены результаты корреляционного анализа социально-психологических установок личности в мотивационно-потребностной сфере с профессиональным выгоранием менеджеров по продажам.

Таблица 5 – Корреляции социально-психологических установок личности в мотивационно-потребностной сфере с профессиональным выгоранием

Шкалы	Эмоциональное истощение	Деперсонализация	Редукция личных достижений	Общий балл
Ориентация на процесс	<b>-0,720**</b>	<b>-0,687**</b>	<b>-0,674**</b>	<b>-0,620**</b>
Ориентация на результат	<b>0,658**</b>	<b>0,439**</b>	<b>0,267*</b>	<b>0,696**</b>
Ориентация на альтруизм	-0,100	-0,210	-0,310	-0,290
Ориентация на эгоизм	<b>0,304**</b>	<b>0,378**</b>	-0,063	<b>0,336*</b>
Ориентация на труд	<b>-0,721**</b>	<b>-0,623**</b>	<b>-0,691**</b>	<b>-0,432**</b>
Ориентация на свободу	-0,070	0,001	-0,210	-0,09
Ориентация на власть	<b>0,371*</b>	<b>0,374**</b>	-0,09	-0,120
Ориентация на деньги	<b>0,375**</b>	0,087	<b>0,315**</b>	<b>0,439**</b>
Примечание – Знаком «*» обозначено $p < 0,05$ , знаком «**» $p < 0,01$ .				

Как можно видеть из таблицы 5, ориентация на процесс значимо отрицательно связана с профессиональным выгоранием. Это говорит о том, что чем больше менеджер по продажам ориентирован на сам педагогический процесс, тем ниже риск выгорания. Мы можем предположить, что глубокое погружение специалиста в свою профессиональную деятельность и выстраивание особых отношений с коллегами, руководством, покупателями помогает ощущать значимость и осмысленность выполняемой деятельностью, что в свою очередь является фактором профилактики профессионального выгорания.

Значимая положительная взаимосвязь между ориентацией на результат и профессиональным выгоранием у менеджеров по продажам представляется вполне логичной. Подход оценивания личной компетенции результатов профессиональной деятельности может вызывать у преподавателей излишний стресс, что в свою очередь приводит к повышенному риску профессионального выгорания.

Из таблицы 5 мы также видим, что ориентация на эгоизм значимо положительно связана со всеми показателями профессионального выгорания кроме редукции личных достижений. Это говорит о том, что чем больше менеджеры ориентированы в своей работе на достижение индивидуальных целей, тем большему риску профессионального выгорания они подвержены. Ориентация на власть также положительно связана с эмоциональным истощением и деперсонализацией, а ориентация на деньги - со всеми показателями кроме деперсонализации. Это говорит о том, что данные мотивационные ориентации негативно влияют на психологическое благополучие менеджеров по продажам.

При этом, ориентация на труд значимо отрицательно связана со всеми показателями профессионального выгорания. Если менеджер по продажам ценит честное и ответственное отношение к выполняемой работе, он меньше подвержен риску профессионального выгорания. Как мы отмечали выше,

если процесс профессиональной деятельности важен сам по себе, это является фактором профилактики профессионального выгорания.

Рассмотрим взаимосвязь направленности личности с профессиональным выгоранием. Таблица 6 отражает результаты корреляционного анализа направленностей личности с профессиональным выгоранием менеджеров по продажам.

Таблица 6 – Корреляции направленностей личности с профессиональным выгоранием менеджеров по продажам

Шкалы	Эмоциональное истощение	Деперсонализация	Редукция личных достижений	Общий балл
Ориентация на себя	0,197	<b>0,338**</b>	<b>0,313**</b>	0,218
Ориентация на общение	0,219	0,108	-0,167	0,086
Ориентация на дело	<b>-0,721**</b>	<b>-0,563**</b>	<b>-0,434**</b>	<b>-0,654**</b>
Примечание – Знаком «*» обозначено $p < 0,05$ , знаком «**» $p < 0,01$ .				

Как мы видим из таблицы 6, для менеджеров по продажам выявлена значимая отрицательная взаимосвязь между ориентацией на дело и всеми показателями профессионального выгорания. Что имеет вполне логичное обоснование: специалист, который ориентирован в первую очередь на работу и выполнение своих профессиональных задач будет демонстрировать результаты и успехи в своей деятельности, что в свою очередь, предотвращает наступление профессионального выгорания.

Ориентация на себя положительно связана с деперсонализацией и редукцией личных достижений. Таким образом, это еще раз подтверждает тот факт, что менеджеры по продажам с эгоистичной мотивацией больше подвержены риску профессионального выгорания.

Проведенный корреляционный анализ позволил установить ряд закономерностей. Во-первых, существуют мотивационные направленности личности, которые позволяют предотвратить развитие профессионального выгорания: это ориентация на профессиональную компетентность,

автономию, служение, вызов, а также на процесс, труд и на дело. Таким образом, мы можем говорить о том, что нацеленность на качество выполняемой работы, на повышение уровня своего профессионализма и уверенная внутренняя мотивация выполняемой деятельности, независимость и готовность к преодолению препятствий помогают менеджеру по продажам сохранять психологическое благополучие.

Во-вторых, нами также были выявлены мотивационные направленности, которые способствуют развитию профессионального выгорания: ориентация на стабильность, интеграцию стилей жизни, результат, эгоизм, власть, деньги и ориентация на себя. Чем больше специалист стремится к предсказуемости, получению гарантированного результата в работе, чем больше в своей профессиональной деятельности он нацелен на себя и свои интересы, тем в большей степени он подвержен риску профессионального выгорания.

### **2.3 Практические рекомендации по профилактике профессионального выгорания менеджеров по продажам**

Одной из главных задач практической психологии в сфере управления является, создание структуры психологической безопасности за счет профилактических мер. Предупредительные меры минимизируют негативные профессиональные изменения в личности менеджера и способствуют росту эмоциональной устойчивости, стрессоустойчивости, поддержанию и развитию положительного внутреннего ресурса личности менеджера, помогут профессиональной самореализации личности менеджера, приведут к повышению профессиональной компетентности и в результате профессиональному росту менеджера.

Профилактика эмоционального выгорания в профессиональной сфере предусматривает использование двухуровневого предупреждения и преодоления данного комплексного синдрома: как на уровне организации,

так и на уровне личности. В настоящее время создано достаточно большое количество различных подходов, средств, приемов и техник, которые могут способствовать реализации профилактики профессионального выгорания.

Профилактические мероприятия должны направляться на снятие рабочего напряжения, повышение профессиональной мотивации, выравнивание баланса между затраченными усилиями и получаемым вознаграждением. При появлении признаков эмоционального выгорания у менеджера необходимо провести комплекс мероприятий, направленный на улучшение условий его труда, оптимизацию характера взаимоотношений в коллективе, гармонизацию личностных реакций.

Основную помощь при проявлении синдрома эмоционального выгорания менеджер может оказать себе самостоятельно. Соблюдая перечисленные ниже личностные рекомендации, возможно самостоятельно предотвратить возникновение синдрома эмоционального выгорания и в случае прогрессирующего эмоционального выгорания снизить степень его выраженности:

- развивать и поддерживать свой оптимизм, чувство юмора, практичность, адекватную самооценку, уверенность. Развивать в себе дисциплинированность, ответственность и энергичность;
- определить краткосрочные и долгосрочные цели. Эта мера обеспечит обратную связь, свидетельствующую о том, что менеджер находится на верном пути и повысит долгосрочную мотивацию;
- осознавать свои личностные ценности. Личностные ценности должны соответствовать современным условиям жизни и работы;
- овладеть искусством «тайм-менеджмент». Использовать высокую самоорганизацию, уметь планировать свое время;
- использовать «тайм-ауты», что необходимо для обеспечения психического и физического благополучия, отдых от работы;
- овладеть умениями и навыками саморегуляции, самоконтроля, самообладания. Релаксация, идеомоторные акты, определение целей и

положительная внутренняя речь способствуют снижению уровня стресса, ведущего к выгоранию;

– поддерживать высокую мотивацию на профессиональное саморазвитие и самосовершенствование. Одним из доступных способов предохранения от синдрома эмоционального выгорания является обмен профессиональной информацией с представителями других служб, для этого проводят курсы повышения квалификации, конференции;

– уходить от ненужной конкуренции. Бывают ситуации, когда ее нельзя избежать, но чрезмерное стремление к выигрышу порождает тревогу, делает человека агрессивным, и уязвимым к возникновению синдрома эмоционального выгорания;

– проводить общение на высоком эмоциональном уровне. Менеджер анализирует свои чувства и делится ими с другими, вероятность выгорания значительно снижается или процесс этот оказывается не столь выраженным.;

– вести здоровый образ жизни. Поддерживать хорошую физическую форму. Неправильное питание, злоупотребление спиртными напитками, табаком, уменьшение веса или ожирение усугубляют проявления синдрома эмоционального выгорания;

– общительность и социальная смелость. Рекомендуются развивать свои коммуникативные навыки, увеличивать количество социальных контактов. Использовать социальную и профессиональную поддержку референтных лиц;

– развивать эмоциональную устойчивость;

– развивать чувство эмпатии. Необходимо сопереживать и проникнуться чувствами клиента;

– стиль поведения в конфликтных ситуациях должен быть направлен на конструктивное решение конфликта. Надо выбирать компромисс и сотрудничество, позицию «выиграл – выиграл»;

- в критических ситуациях выработать применение преодолевающей модели поведения. Важно не утаивать проблему, не уклоняться от её решения. Необходимо выбрать проблемно-ориентированную модель поведения. Надо уверенно и активно действовать на изменение проблемной ситуации и решение проблемы. Провести позитивную переоценку ситуации;
- менеджер должен быть профессионально успешным. Чаще добиваться профессиональных успехов. Закреплять и запоминать свое эмоциональное состояние во время успеха.

В целях направленной профилактики синдрома эмоционального выгорания рекомендуется:

- стараться равномерно распределять свои нагрузки;
- переключаться с одного вида деятельности на другой;
- проще относиться к конфликтам на работе;
- не пытаться быть лучшим всегда и во всем.

Можно сказать, что одной из важнейшей мерой психолого-педагогической профилактики синдрома эмоционального выгорания у менеджеров является повышение собственной самооценки, воспитание любви, самоуважения и внимания к самому себе. Необходимо проверять свои личностные ориентиры и регулярно задавать себе следующие вопросы: «Для чего я это делаю? Нравится ли мне то, что я делаю? Нравится ли мне только результат или также и процесс? Хочу ли я посвятить этому жизнь? То ли это ради чего я живу?»

Еще одним компонентом, который влияет на проявления синдрома эмоционального выгорания менеджеров это место работы менеджера. В этот компонент входят такие факторы как психологический климат в коллективе, стиль управления организацией и поведения руководителя, условия труда, система оплаты труда, социальная защищенность. Таким образом, к личностным профилактическим мероприятиям синдрома эмоционального

выгорания необходимо добавить комплекс организационных профилактических мероприятий со стороны руководства компании.

- поддерживать комфортный психологический климат в коллективе. Внедрять и поддерживать корпоративную культуру организации. Поддерживать и развивать сложившиеся традиции в коллективе. Инициаторами заложенных традиций должны быть непосредственно менеджеры коллектива. Организовывать и проводить совместные праздники, досуг. В подготовке совместных мероприятий должны участвовать и руководители и менеджеры. Организовывать выездные мероприятия для проведения командобразующих игр, с целью сплочения коллектива, образования эффективной команды;
- организовать условия труда соответствующие действующим нормам охраны труда и санитарным нормам и правилам;
- руководство компании должны стремиться к демократичному стилю управления коллективом. Внедрять инновационные модели управления коллективом. При этом соблюдать единую выбранную линию поведения на запланированный срок;
- разработать справедливую моральную и материальную систему поощрения менеджеров;
- разработать эффективную систему оплаты труда менеджеров, состоящую из постоянной окладной части и процента за перевыполнения плана продаж;
- организовывать мероприятия по профессиональному обучению новых менеджеров, повышению профессиональной квалификации и приобретению новых профессиональных компетенций опытных менеджеров;
- ввести правило наставничества со стороны опытных менеджеров на период адаптации новых менеджеров;
- организовать психологическое сопровождение менеджеров. С помощью психолога организовать регулярную диагностику уровня

эмоционального выгорания менеджеров. По результатам диагностики менеджер разработает программу психолого-педагогической профилактики синдрома эмоционального выгорания. Способствовать внедрению разработанной программы психолого-педагогической профилактики эмоционального выгорания в среду менеджеров.

Развивать, повышать корпоративную культуру, вовлекать и приобщать менеджеров к корпоративной культуре, все эти задачи становятся актуальными для современной организации. Тип корпоративной культуры, принятой в организации, оказывает влияние на уровень эмоционального выгорания менеджеров. Соответственно для здоровья сбережения менеджера корпорация сама должна постоянно развиваться, самосовершенствоваться и достигать высокого уровня корпоративной культуры.

Проведенное исследование было направлено на изучение специфических особенностей эмоционального выгорания у специалистов по продажам, а также анализ взаимосвязи эмоционального выгорания с защитными механизмами и мотивацией. В нем приняли участие 75 менеджеров по продажам – 40 мужчин и 35 женщин на базе сети магазинов «Магнит косметик». На основании проведенного исследования разработаны рекомендации для специалистов.

## Заключение

В связи с огромным рынком конкуренции и ростом торговых отношений особенно часто подвергаются синдрому эмоционального выгорания менеджеры по продажам. Специалисты по продажам вынуждены постоянно адаптироваться к изменяющимся обстоятельствам, осваивать новые современные технологии работы. К тому же работа менеджером по продажам характеризуется высокой интенсивностью, насыщенностью действий, многочисленными социальными контактами: с клиентами с партнерами, с коллективом. При такой высокой нагрузке развивается эмоциональное истощение, снижается самооценка, мотивация. Все эти обстоятельства повышают риск эмоционального выгорания у специалистов по продажам, что делает важной и актуальной проблемой изучения факторов и особенностей эмоционального выгорания именно данной категории людей.

В теоретической главе были проанализированы работы М.В. Агапова, В.В. Бойко, О.В. Крапивина, К. Маслач, В.Е. Орел, Т.И. Ронгинский, Г. Селье, Дж. Фрейденбергер и других.

Проведенное исследование было направлено на изучение специфических особенностей эмоционального выгорания у специалистов по продажам, а также анализ взаимосвязи эмоционального выгорания с мотивацией. Были получены следующие результаты:

- у менеджеров по продажам, в большей степени выражено эмоциональное истощение как составляющая профессионального выгорания личности (высокий уровень выявлен у 60% менеджеров, средний – у 40%). Деперсонализация как составляющая профессионального выгорания высокую степень выраженности имеет у 35% менеджеров по продажам. Также у 35% она находится на среднем уровне. Редукция профессиональных обязанностей выражена у трети респондентов, принимающих участие в исследовании;

- наибольшую выраженность у менеджеров по продажам имеет карьерная ориентация на профессиональную компетентность, на автономию, вызов и предпринимательство. Меньше всего выражена установка на интеграцию стилей жизни;
- из всех мотивационных ориентаций у менеджеров по продажам сильнее всего выражены ориентация на результат, на свободу и на труд. Меньше всего выражены ориентация на власть, на процесс и на альтруизм;
- для менеджеров по продажам профессиональное выгорание в общем и целом имеет значимые отрицательные взаимосвязи с такими карьерными ориентациями, как профессиональная компетентность, автономия и служение, и значимую положительную связь со стабильностью, вызовом и интеграцией стилей жизни;
- ориентация на процесс значимо отрицательно связана с профессиональным выгоранием. Чем больше менеджер по продажам ориентирован на сам педагогический процесс, тем ниже риск выгорания. Глубокое погружение специалиста в свою профессиональную деятельность и выстраивание особых отношений с коллегами, руководством, покупателями помогает ощущать значимость и осмысленность выполняемой деятельностью, что в свою очередь является фактором профилактики профессионального выгорания;
- для менеджеров по продажам выявлена значимая отрицательная взаимосвязь между ориентацией на дело и всеми показателями профессионального выгорания. Специалист, который ориентирован в первую очередь на работу и выполнение своих профессиональных задач будет демонстрировать результаты и успехи в своей деятельности, что в свою очередь, предотвращает наступление профессионального выгорания.

## Список используемой литературы

1. Баранова Г. Е. «Подходящие кадры» - ваш основной ресурс // Ювелирный магазин. 2005. № 2. С. 24-33.
2. Бодров В. А. Личностные особенности пилотов и профессиональная эффективность // Психологический журнал. 1981. № 2. С. 51-65.
3. Бойко В. В. Синдром «эмоционального выгорания» в профессиональном общении. СПб. : Питер, 1999. 105 с.
4. Бойко В. В. Энергия эмоций в общении: взгляд на себя и других. М. : Наука, 1996. 154 с.
5. Василюк Ф. Е. Психология переживания. М. : Изд-во Московского ун-та, 1984. 200 с.
6. Водопьянова Н. Е. Синдром психического выгорания в коммуникативных профессиях. СПб. : Издательство СПбГУ, 2000. С.443-463.
7. Водопьянова Н. Е., Старченкова Е. С. Синдром выгорания: диагностика и профилактика. СПб., 2005. 343 с.
8. Доценко А. А. Направленность личности как фактор выгорания и удовлетворённости профессиональной деятельностью / А.А. Доценко, А.А. Обознов // Современные проблемы исследования синдрома выгорания у специалистов коммуникативных профессий / под ред. В.В. Лукьянова, Н.Е. Водопьяновой, В.Е. Орла и др. Курск : Курск. гос. ун-т, 2008. С. 107-115.
9. Иванов Д. А. Компетентностный подход в образовании : проблемы, понятия, инструментарий. М. : АПКиППРО, 2008. 188 с.
10. Козина Н. В. Исследование эмпатии и ее влияния на формирование синдрома эмоционального сгорания у медицинских работников: автореф. дис. ... канд. психол. наук: 19.00.04 / Козина Наталия Викторовна. СПб. : СПб. науч.-иссл. психоневролог. ин-т им. В.М. Бехтерева, 1998. 25 с.

11. Маслач К. Профессиональное выгорание: как люди справляются // [Электронный документ] // URL: <http://psy.piter.com/library/?tp=1&rd=1>.
12. Маслоу А. Мотивация и личность. СПб., 2002. 480 с.
13. Орел В. Е. Феномен "выгорания" в зарубежной психологии: эмпирические исследования // Психологический журнал. 2001. Т.22. №1. С.90-101.
14. Орел В. Е. Синдром выгорания в современной психологии: состояние, проблемы, перспективы // Современные проблемы исследования синдрома выгорания у специалистов коммуникативных профессий / под ред. В.В. Лукьянова, Н.Е. Водопьяновой, В.Е. Орла и др. Курск : Курск. гос. ун-т, 2008. С. 54-80.
15. Орлов Ю. М. Мотивация поведения. М., 2010. 346 с.
16. Петраш М. Д. Синдром выгорания в профессиональной деятельности персонала скорой медицинской помощи // Современные проблемы исследования синдрома выгорания у специалистов коммуникативных профессий / под ред. В. В. Лукьянова, Н. Е. Водопьяновой, В. Е. Орла и др. Курск : Курск. гос. ун-т, 2008. С. 229-234.
17. Психология : Словарь / под общ. ред. А. В. Петровского, М. Г. Ярошевского. М. : Политиздат, 1990. 494 с.
18. Ронгинская Т. И. Синдром выгорания в социальных профессиях // Психологический журнал. М. : Наука, 2002. Т.23. № 3. С. 85-95.
19. Скугаревская М. М. Синдром эмоционального выгорания у работников сферы психического здоровья: автореф. дис. ... канд. мед.наук: 14.00.18; 19.00.14 / Скугаревская Марина Михайловна. Минск : Белорус. гос. мед. ун-т, 2003. 19 с.
20. Тихонова Ю. Г. Феномен «психического выгорания» и его специфика в управленческой деятельности // Проблемы общей и организационной психологии / Под ред. А. В. Карпова. Ярославль, 1999. С. 185-190.

21. Филина С. В. Коррекция и профилактика синдрома выгорания // Современные проблемы исследования синдрома выгорания у специалистов коммуникативных профессий / под ред. В. В. Лукьянова, Н. Е. Водопьяновой, В. Е. Орла и др. Курск : Курск. гос. ун-т, 2008. С. 249-265.
22. Форманюк Т. В. Синдром эмоционального сгорания как показатель профессиональной дезадаптации учителя // Вопросы психологии. М. : Школа-Пресс, 1994. № 6. С. 57-63.
23. Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность. СПб. : Питер, 2003. 860 с.
24. Щедровицкий Г. П. Исходные представления и категориальные средства теории деятельности // Избр. труды. М. : Шк. Культ. Полит., 1995. С. 233-280.
25. Яковлев Г. М. Эмоциональный стресс и психосоматические заболевания. М. : Проспект, 1999. С. 442-453.
26. Якунина Ю. Е. Субъективные критерии эффективности профессиональной деятельности в профессиях типа «человек-человек» : дис. канд. психол. наук : 19.00.03 / Якунина Юлия Евгеньевна. М., 2004. 175 с.
27. В. Perlman, E. Alan Hartman. Burnout: Summary and Future Research.//Human relations. 1982. Vol. 35, Number 4. pp. 283-305. URL: <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/001872678203500402>.
28. Pines A. M. Burnout: From Tendium to Personal Growth. N. Y., 1981.
29. Cohen S., Wills T.A. Stress, social support, and the buffering hupohthesis // Psychological Bulletin, 1985. Vol. 98. P. 310-357.
30. Lazarus R. S. Emotion and adaptation Text. / R.S. Lazarus. New York: Springer. 1991.
31. Mechanic D. Students under Stress. New York: Free Press Text. / D. Mechanic. 1962.
32. Selye H. Stress, cancer and teh mind Text. / H. Selye // Cancer, stress and death. New-York; London, 1979. - P. 11-19.