

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего
образования
«Красноярский государственный педагогический университет им. В.П. Астафьева»
(КГПУ им. В.П. Астафьева)
Институт социально-гуманитарных технологий
Кафедра специальной психологии

Марьясова Елизавета Викторовна

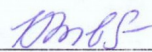
МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

**Синдром эмоционального выгорания у сотрудников торговой организации и методы
его профилактики**


Направление подготовки 37.04.01 Психология
Направленность (профиль) образовательной программы
Психологическое консультирование и психотерапия

ДОПУСКАЮ К ЗАЩИТЕ


Заведующий кафедрой
д-р.мед.наук, профессор С.Н. Шилов
(ученая степень, ученое звание, фамилия,
инициалы)

 9.12.2019
(дата, подпись)

Руководитель магистерской программы
канд. психол.наук, доцент
Н.Ю.Верхотурова
(ученая степень, ученое звание, фамилия,
инициалы)


 9.12.2019
(дата, подпись)

Научный руководитель
канд.мед.наук, В.Ю. Потылицина
(ученая степень, ученое звание, фамилия,
инициалы)

 9.12.2019
(дата, подпись)

Обучающийся
Марьясова Е.В

(фамилия, инициалы)

 9.12.2019
(дата, подпись)

Красноярск, 2019

Содержание

Введение.....	3
Глава I. АНАЛИЗ ЛИТЕРАТУРЫ ПО ПРОБЛЕМЕ ИССЛЕДОВАНИЯ.....	7
1.1 Теоретические аспекты эмоционального выгорания.....	7
1.2 Особенности эмоционального выгорания в торговой компании.....	34
1.3 Методы диагностики эмоционального выгорания.....	51
Выводы по первой главе.....	57
Глава II ИССЛЕДОВАНИЕ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ВЫГОРАНИЯ У СОТРУДНИКОВ ТОРГОВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ	60
2.1 Общая характеристика торговой организации.....	60
2.2. Особенности эмоционального выгорания у сотрудников торговой организации.....	61
Выводы по второй главе.....	76
Глава III ПРОФИЛАКТИКА СИНДРОМА ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ВЫГОРАНИЯ У СОТРУДНИКОВ ТОРГОВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.....	78
3.1 Научно-методологические подходы к профилактике эмоционального выгорания.....	78
3.2 Методологические рекомендации по профилактике синдрома эмоционального выгорания у сотрудников торговой организации.....	86
Выводы по третьей главе.....	97
Заключение.....	98
Список литературы.....	101
Приложения.....	111

Введение

Актуальность исследования заключается в том, что в современном мире большинство работодателей осознали ценность сотрудников в организации, особое значение для работодателей приобретает проблема эмоционального выгорания персонала. Сегодня ни для кого не секрет, что кадры являются важным ресурсом в организации, они определяют успех организации. Для того что бы предприятие функционировало на высоком уровне нужны грамотные специалисты. Эмоциональное состояние работника организации влияет на его продуктивность, самоотдачу и нацеленность на результат. Ежедневно специалисты разного уровня сталкиваются на работе с конфликтными и стрессовыми ситуациями. Это является причиной психических расстройств, эмоционального выгорания и профессиональной деформации. В связи с этим сотрудник может допустить ошибку, которая принесет предприятию значительный урон.

Понятие «эмоциональное выгорание» впервые было введено в оборот американским психологом Фрейденом и обозначало психологическое состояние людей, интенсивно и тесно общающихся с другими. Изначально в эту группу попали специалисты, работающие в кризисных центрах и психиатрических клиниках. А позже в эту же группу объединили всех, кто по роду своей эмоциональной деятельности постоянно общается с людьми, так называемые «коммуникативные» профессии. Понятие «синдрома эмоционального выгорания» (от английского burn out – выгорать, «отрицательное воздействие эмоциональной деятельности на личность в сфере «человек-человек») закрепилось как определенные изменения в поведении и состоянии человека. Под термином эмоциональное выгорание принято понимать, как истощение работника, включающее развитие негативного отношения к собственному труду, развитие отрицательного восприятия себя как профессионала.

Одни исследователи считают, что главными в процессе синдрома эмоционального выгорания являются личностные критерии, другие находят причины, связанные с воздействием профессиональной среды, что отражается и в специфике общего методологического подхода к взаимоотношению личности и профессии. Известно, что синдром эмоционального выгорания возникает под влиянием множества внешних и внутренних факторов, поэтому важно выявить эти факторы, что, в свою очередь, поможет в разработке программы профилактики синдрома эмоционального выгорания офисных работников.

Проблема исследования заключается в том, что при потере интереса и мотивации у сотрудников не только к своей профессиональной деятельности, но и к собственному развитию, коммуникациям с коллегами и клиентами, снижается удовлетворенность трудом, ухудшаются качественные и количественные показатели работы. Возникает возможность потерять сотрудников с данными симптомами. Работа сотрудников с выраженным эмоциональным выгоранием оказывает негативное влияние на эффективность и конкурентоспособность компании.

Целью работы является разработка мероприятий профилактики эмоционального выгорания. Для достижения цели были поставлены следующие задачи:

- 1) Сформировать теоретическую модель эмоционального выгорания сотрудников.
- 2) Оценить стадию эмоционального выгорания сотрудников.
- 3) Выявить причины, влияющие на возникновение и развитие эмоционального выгорания у сотрудников.
- 4) Разработать мероприятия профилактики эмоционального выгорания в торговой организации.

Объект исследования – эмоциональное выгорание.

Предмет исследования - синдром эмоционального выгорания у сотрудников торговой организации.

Гипотеза: уровень эмоционального выгорания выше у менеджеров по продажам и администраторов, чем у бухгалтеров, что обусловлено работой с людьми.

Методы исследования:

- 1) Теоретические методы.
 - аналитико-синтетический.
- 2) Эмпирические методы.
 - тестирование;
 - личностные опросники.

Методики исследования:

- анкета-опросник эмоционального выгорания МВІ (К. Маслач и С. Джексон, в адаптации Н.Е. Водопьяновой);
- методика «Диагностики эмоционального выгорания» (Бойко В.В.);
- модифицированная методика диагностики уровня эмоционального выгорания (Бойко В.В.).

Теоретической основой исследования являются научные труды Водопьяновой Н.Е., Бойко В.В., Фонталова Н.С., Макарова Г.А. и другие.

Структура выпускной квалификационной работы состоит из введения, трёх глав, заключения, списка литературы в количестве 100 источников (из них 13 на иностранном языке). Текст изложен на 125 страницах, включает 9 таблиц, 2 диаграммы, 6 приложений.

В первой главе раскрывается понятие эмоционального выгорания, стадии его развития, факторы, оказывающие воздействие на формирование выгорания и симптомы. Так же раскрыта специфика работы в торговой компании.

Во второй главе описывается общая характеристика организации ООО «Скрепка». Описывается исследование уровня эмоционального выгорания сотрудников организации ООО «Скрепка».

В третьей главе разрабатываются мероприятия по профилактики эмоционального выгорания в организации ООО «Скрепка».

База исследования: исследование проводилось на базе торговой компании ООО «Скрепка», в нём приняло участие 30 человек: 8 человек – бухгалтера, 14 человек – администраторы, 8 человек – менеджеры отдела продаж.

Теоретическая значимость позволяет внести вклад в исследование одного из важнейших на сегодняшний день вопросов - с синдромом эмоционального выгорания у сотрудников коммерческих организаций.

Практическая значимость заключается в том, что проведено собственное исследование особенностей эмоционального выгорания сотрудников торговой организации, а также разработаны практические рекомендации, направленные на предупреждение и коррекцию симптомов эмоционального выгорания. Полученные в результате исследования выводы могут быть использованы психологами в работе с персоналом.

Глава I. АНАЛИЗ ЛИТЕРАТУРЫ ПО ПРОБЛЕМЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

1.1 Теоретические аспекты эмоционального выгорания

Термин «синдром сгорания (выгорания) личности» ввел в 1974 году американский психолог Х.Фреденберг, и поначалу он использовался для характеристики психологического состояния людей, чья работа связана с интенсивным, тесным общением с клиентами, эмоциональным перенапряжением. Под выгоранием подразумевалось состояние изнеможения в совокупности с ощущением собственной бесполезности, ненужности [70].

Первоначально этот термин применялся в отношении людей, профессионально работающих в сфере хелперских профессий (от английского help – помогать): врачи, священники, педагоги, юристы, социальные работники, психотерапевты и т.д. В 1981г. Э. Морроу предложил яркий эмоциональный образ, отражающий, по его мнению, внутреннее состояние работника, испытывающего синдром эмоционального выгорания: «Запах горящей психологической проводки» [70].

В настоящее время «группа риска» расширилась до всей области профессиональной принадлежности – «человек – человек», к данной группе как раз и относятся менеджеры по продажам, персоналу, рекламе и PR.

Далее проблему этого психологического феномена профессионально поднимали на 12-м Всемирном конгрессе (август-сентябрь 1993 года г. Берн, Швейцария), посвященном вопросам психосоматических расстройств (ученые – Кемп, Линднер, Сьютер, Зофнасс).

В.В.Бойко дает следующее определение термина: «Эмоциональное выгорание – это выработанный личностью механизм психологической защиты в форме полного или частичного исключения эмоций в ответ на избранные психотравмирующие воздействия» [9].

В соответствии с взглядами К.Маслач и С.Джексон синдром выгорания рассматривается как ответная реакция на длительные профессиональные стрессы, возникающие в межличностных коммуникациях. Модель синдрома может быть представлена как трехкомпонентная структура, включающая в себя:

эмоциональное истощение;

деперсонализация;

редукция персональных достижений [27].

Эмоциональное истощение ощущается как эмоциональное перенапряжение, опустошенность, истощенность собственных эмоциональных ресурсов. Человек не может отдаваться работе как прежде, чувствует приглушенность, притупленность собственных эмоций, возможны эмоциональные срывы.

Деперсонализация – тенденция развития негативного, бездушного, циничного отношения к раздражителям. Возрастает обезличенность и формальность контактов. Негативные установки, имеющие скрытый характер, могут начать проявляться во внутреннем сдерживаемом раздражении, которое входит со временем наружу в виде вспышек раздражения или конфликтных ситуаций.

Редуцирование личных (персональных) достижений – снижение чувства компетентности в реализуемой работе, недовольство самим собой, уничтожение ценности своей деятельности, негативное самовосприятие в профессиональной сфере. Возникновение чувства вины за собственные негативные проявления или чувства, снижение профессиональной и личной самооценки, появление чувства собственной несостоятельности, безразличие к работе.

Так же существует определение Всемирной Организации Здравоохранения: «Синдром выгорания» – это физическое, эмоциональное и мотивационное истощение, характеризующееся нарушением продуктивности

в работе, усталостью, бессонницей, повышенной подверженностью соматическим заболеваниям, употреблению алкоголя или других психоактивных веществ с целью получить временное облегчение, что имеет тенденцию к развитию физиологической зависимости и суицидального поведения [27].

В последние годы проблема изучения «выгорания», как феномена отрицательного влияния профессиональной деятельности на личность, привлекла активное внимание отечественной психологии.

Однако, несмотря на большое количество теоретических и эмпирических исследований, единого подхода к пониманию сущности «выгорания», механизмов его развития и психотерапии не выработано. Поэтому необходимо рассмотреть основные симптомы, стадии и факторы, способствующие его возникновению.

Научный и практический интерес синдрома выгорания обусловлен тем, что этот синдром – непосредственное проявление всевозрастающих проблем, связанных с самочувствием работников, эффективностью их труда и стабильностью деловой жизни организации. Синдром «выгорания» представляет собой набор негативных психических переживаний, «истощение» от длительного воздействия напряжения в профессиях, которые связаны с интенсивными межличностными взаимодействиями, сопровождающимися эмоциональной насыщенностью и когнитивной сложностью. Эмоциональное выгорание представляет собой приобретенный стереотип эмоционального, чаще всего эмоционального поведения. «Выгорание» отчасти функциональный стереотип, поскольку позволяет человеку дозировать и экономно расходовать энергетические ресурсы. В то же время могут возникать его дисфункциональные следствия, когда «выгорание» отрицательно сказывается на исполнении профессиональной деятельности и отношениях с партнерами. Данный стереотип эмоционального восприятия действительности складывается под

воздействием ряда факторов и предпосылок – внешних и внутренних. Эмоциональное выгорание является формой профессиональной деформации личности человека [56].

Состояние «выгорания» развивается подспудно, в течение длительного времени. Поэтому целесообразно время от времени проводить обследование работников для выявления ранних симптомов этого состояния и предупреждения снижения мотива к выполняемой профессиональной деятельности. Синдром выгорания представляет собой личностную деформацию вследствие эмоциональных затруднений или напряженных отношений в системе «человек-человек», развивающуюся во времени.

Исследование отличительных особенностей личности в их взаимодействии с выгоранием – очень важная область изучения этого феномена. Некоторые ученые считают, что особенности личности оказывают существенное влияние на развитие выгорания не только в сравнении с демографическим характером, но и отличительными факторами рабочей среды [16].

«Личностная выносливость» в зарубежной психологии характеризуется как способность человека быть высокоактивным каждый день, реализовывать контроль за происходящими жизненными ситуациями и максимально гибко реагировать на разнообразные изменения. Большая часть авторов отмечают, что выносливость напрямую связана со всеми аспектами выгорания. Люди с высоким уровнем этой характеристики, как правило, обладают низкими значениями эмоционального истощения и деперсонализации, а также высокими значениями по шкале профессиональных достижений. Ещё одним особенно популярным направлением исследований является определение четкой связи между выгоранием и индивидуальными алгоритмами сопротивления выгоранию. Проведенный обзор работ, которые непосредственно посвящены данной теме, демонстрирует, что высокая степень выгорания напрямую связана с по

большей мере пассивными тактиками сопротивления возникающему стрессу; и наоборот, люди, которые активно противодействуют стрессу, имеют более низкий уровень выгорания, и соответственно риски выгорания в будущем. Также были обнаружены и некоторые половые различия в применении алгоритмов и стратегий сопротивления выгоранию. В качестве примера, в исследовании E. Greenglass и др. было отмечено, что женщины значительно продуктивнее, чем мужчины, применяют стратегии, направленные на избегание стрессовых ситуаций [16].

Кроме того, была обнаружена прямая связь между эмоциональным выгоранием и «локусом контроля», традиционно подразделяющимся на внешний и внутренний. Люди, у которых преобладает внешний «локуса контроля» больше других склонны приписывать все произошедшее с ними или свои успехи и неудачи случайным обстоятельствам или влиянию со стороны других людей, в то время как человек с внутренним «локусом контроля» считает свои достижения и все происходящее с ним только своей собственной заслугой, результатом личной активности, способностей, навыков или готовности к рискованным действиям. Практически в большей части работ, посвященных данной тематике отмечается положительная взаимосвязь между внешним «локусом контроля» и компонентами выгорания, особенно это связано с деперсонализацией и эмоциональным истощением. Относительно профессиональной эффективности, то здесь отмечается положительная корреляция между внутренним «локусом контроля» и высокой оценкой личной профессиональной эффективности индивида.

В некоторых исследованиях была обнаружена отрицательная зависимость между аспектами, связанными с выгоранием и самооценкой. При этом, как справедливо отметил W. B. Schaufeh, низкая самооценка сама по себе, хотя и может предполагать выгорание, но она также может являться

отражением факторов окружающей среды, а в ряде случаев отражением негативного воздействия выгорания [16].

Обнаружены также и положительные корреляции между поведением типа А и компонентами выгорания, в первую очередь с эмоциональным истощением. Люди, которые демонстрируют данный тип поведения, предпочитают более быстрый темп жизни, преодоление возникающих трудностей, конкурентную борьбу, острую потребность держать все происходящее под контролем, именно поэтому они больше остальных могут быть подвержены влиянию стрессовых факторов и, как отмечается в литературе, в большей мере – заболеваниям, имеющим нейрогенную природу. Кроме того, было отмечено и наличие различий по половому признаку. У представительниц женского пола корреляция между поведением типа А и показателями выгорания выражается более явно, чем у мужчин.

Одним из существенных факторов, которые оказывают влияние на отношение к своей профессиональной деятельности является направленность человека на достижение собственных, внутренних целей, или, так называемая мотивация к достижению успеха.

Стремление человека к достижению позитивно окрашенных целей с превалированием ожидания успеха – это именно то, что толкает людей на формирование карьеры, способствует их серьезной личностной реализации и самоорганизации, защищает их от истощенности, и, как следствие выгорания после работы. Переживания в позитивном ключе, напрямую связанные с работой, достижением успеха в реализации намеченных планов, уверенность в себе, своих личных способностях, навыках и возможностях – представляет собой фактор того, что человек успешно и эффективно справится с трудовыми нагрузками, а, следовательно, и с возможностью профессионального выгорания. Высокий уровень личных притязаний является ещё одним из факторов, которые необходимо отнести к разряду «защитных» в борьбе с возможным синдромом эмоционального выгорания.

Было определено, что предпочтение немного завышенных, но вполне реальных и достижимых целей, склонность к планированию своего будущего на большой промежуток времени, все это является препятствием к формированию эмоционального выгорания у человека.

Эмоциональное выгорание в меньшей степени касается людей, которые имеют опыт успешного преодоления эмоционального стресса и способных эффективно меняться в возникающих напряженных условиях. Также ему в большей мере стойко противостоят люди, обладающие высокой самооценкой и уверенностью в себе, своих силах, способностях и будущих возможностях. Важным отличительным качеством людей, устойчивых к эмоциональному выгоранию, является их способность создавать и поддерживать в себе позитивные, оптимистичные установки и ценности.

Многие зарубежные исследования утверждают, что выгорание протекает из профессиональных стрессов. Пулен и Уолтер в лонгитюдном исследовании, проведенном среди социальных работников, выявили, что рост уровня выгорания тесно связан с увеличением уровня эмоционального стресса (Walter, Poulin 1993г). Роуи, в исследованиях получил данные о том, что лица, которые испытывают выгорание, обладают более высоким уровнем психологического стресса. меньшей устойчивостью и выносливостью [65].

Эмоциональное выгорание представляет собой динамический процесс и происходит поэтапно, в четком соответствии с механизмом развития стресса, при этом имеются все три этапа стресса:

1) Нервное (тревожное) напряжение – его образуют хроническая психоэмоциональная атмосфера, обстановка дестабилизирующего характера, повышенное чувство ответственность, сложность контингента.

Резистенция (сопротивление) – человек ищет попытки более или менее эффективно оградить себя от неприятных ситуаций и впечатлений.

Истощение – уменьшение психических ресурсов, угасание эмоционального тонуса, наступающее в результате того, что сопротивление

оказалось недостаточно эффективным.

В соответствии с данными этапами, появляются отдельные признаки, или симптомы, растущего эмоционального выгорания.

Так у человека, подверженного выгоранию первой степени, возникают умеренные, непродолжительные и случайные признаки данного процесса. Эти симптомы и признаки проявляются в легкой форме и отражаются в заботе о самом себе, в качестве примера, путем релаксации или организации перерыва в рабочее время.

На второй стадии выгорания отрицательные признаки проявляются более часто, носят, как правило, затяжной характер, и сложнее поддаются коррекции. Профессионал при этом может чувствовать себя достаточно истощенным даже после длительного сна или после выходных.

Симптомы и отличительные признаки третьего этапа выгорания носят хронический характер. На данной стадии могут развиваться физические и психологические проблемы типа различных язв и депрессии; попытки личной заботы, зачастую, не приносят явного результата, а профессиональная помощь может не дать быстрого облегчения человеку. Профессионал начинает подвергать сомнению ценность своей деятельности, выбранной профессии и жизни в целом.

Нервное (тревожное) напряжение выступает в качестве предвестника и запускают механизм развития эмоционального выгорания. Напряжение носит динамический характер, что характеризуется изматывающей непрерывностью или усилением факторов, являющихся психотравмирующими.

Фаза «напряжения». Тревожное напряжение состоит из нескольких симптомов:

1) Симптом «переживания психотравмирующих обстоятельств».

Данный симптом проявляется в виде усиливающихся осознанием психотравмирующих факторов профессиональной деятельности, которые

достаточно трудно или неустраимы совсем. В случае если человек не ригиден, то раздражение от них постепенно возрастает, накапливается отчаяние и негодование. Неразрешимость сложной ситуации приводит к формированию остальных явлений «выгорания».

Симптом «неудовлетворенности собой».

Вследствие неудач или неспособности оказать влияние на психотравмирующие обстоятельства, человек, как правило, испытывает недовольство самим собой, выбранной профессией, занимаемой в данный момент должностью, определенными обязанностями. Работает механизм «эмоционального переноса» – энергетика распространяется не только и не столько вовне, сколько на самого себя. По меньшей мере, образуется замкнутый энергетический контур под названием: «Я и обстоятельства» – впечатления, получаемые человеком от внешних аспектов деятельности, носят постоянно травмирующий характер и воздействуют на личность побуждая ее вновь и вновь испытывать психотравмирующие компоненты профессиональной деятельности. В данной схеме особое значение отводится известным нам внутренним факторам, способствующим возникновению эмоционального выгорания таких как: интенсивная интериоризация обязанностей, роли, обстоятельства осуществляемой деятельности, высокая совесть и острое чувство ответственности. На начальных стадиях «выгорания» они усиливают напряжение, а в дальнейшем провоцируют психологическую защиту человека.

Симптом «загнанности в клетку».

Появляется, но не во всех случаях, хотя представляет собой логическое продолжение формирующегося стресса. В случае, когда психотравмирующие обстоятельства сильно давят и устранить их представляется невозможным, к человеку часто приходит такое чувство как безысходность. Человек пытается, что-либо изменить, обдумывает неудовлетворительные компоненты своей деятельности. Это очень часто приводит к усилению

психической энергии в результате индукции идеального: у человека работает мышление, формируются планы, цели, установки, смыслы, возникают образы должного и желаемого. Сосредоточение такой энергии достигает серьезных объемов. И если она не находит должного выхода, если дало сбой какое-либо средство психологической защиты, в том числе эмоциональное выгорание, то человек чувствует на себе ощущение «загнанности в клетку». Данное состояние имеет вид интеллектуально-эмоционального затора или тупика. В жизни человек испытывает на себе состояние «загнанности в клетку», и поводом для этого может служить не только профессиональная деятельность.

Симптом «тревоги и депрессии».

Возникает в связи с профессиональной деятельностью в особо сложных обстоятельствах, которые побуждают к эмоциональному выгоранию как наиболее «эффективному» средству психологической защиты человека. Чувство неудовлетворенности своей работой и самим собой способствуют побуждению мощных энергетических напряжений в виде переживания тревоги, как личностной, так и ситуационной разочарования в себе, в выбранной профессии, в определенной должности. Симптом «тревоги и депрессии», является, пожалуй, крайней точкой в развитии тревожной напряженности при формировании эмоционального выгорания.

Фаза «резистенции». Выделение данной фазы в самостоятельную по большей части условно. По факту сопротивление возрастающему стрессу начинается непосредственно с момента возникновения тревожного напряжения. Это вполне естественно: человек на осознанном уровне же или бессознательно стремится и старается прийти к психологическому комфорту, максимально снизить давление внешних обстоятельств при помощи имеющихся в его арсенале средств. Создание защиты с присутствием эмоционального выгорания протекает на фоне следующих отличительных явлений:

1) Симптом «неадекватного избирательного эмоционального реагирования».

Основной «признак выгорания», в случае, когда профессионал перестает воспринимать разницу между двумя принципиально разными явлениями: сниженное проявление эмоций и неадекватное, в большинстве случаев избирательные эмоциональные реакции. В первом случае имеется ввиду выработанный со временем полезный навык подключать к общению с деловыми партнерами эмоции по большей мере ограниченного регистра и нормальной интенсивности: легкая, обычная улыбка, приветливый взгляд, мягкий, медленный тон речи, сдержанные реакции на довольно сильные раздражители, выражения несогласия в лаконичных формах, отсутствии острой категоричности, так как они говорят о высоком уровне профессионализма. Это вполне оправдано в случаях:

– если не препятствует проработке информации, которая обуславливает эффективность деятельности. Экономичное отношение к эмоциям не снижает «вхождение» в делового партнера, то есть понимание его текущих состояний и потребностей, не мешает принимать решения и правильно формулировать выводы;

если не отталкивает и не настораживает делового партнера;

если, в случае необходимости, уступает место другим, адекватным формам реагирования на случившуюся ситуацию. В качестве примера, профессионал, когда это необходимо, способен отнестись к деловому партнеру, с подчеркнутой вежливостью, вниманием, с искренним и чутким сочувствием.

Совсем другое дело, когда профессионал совершенно неадекватно «экономит» на своих эмоциях, полностью ограничивает эмоциональную отдачу за счет избранного реагирования в процессе рабочих контактов. В данном случае действует принцип «хочу или не хочу»: если считаю нужным – уделю внимание этому партнеру, будет хорошее настроение – откликнусь

на его состояния, установки и потребности. При всей несостоятельности данного стиля эмоционального поведения, он является очень распространенным. В этом случае дело состоит в том, что человеку зачастую кажется, будто он поступает допустимым и правильным образом. При этом субъект общения или просто сторонний наблюдатель фиксирует совершенно другое – эмоциональную черствость, недостаточную учтивость, полное равнодушие. Неадекватное ограничение границ и интенсивности проявления эмоций в профессиональном общении может быть рассмотрено партнерами как проявление неуважения к их личности, то есть переходит в сторону нравственных оценок партнера.

Симптом «эмоционально-нравственной дезориентации».

Данный симптом усугубляет неадекватную реакцию в отношениях с деловыми партнерами. Очень часто у профессионала появляется потребность в самооправдании. Не проявляя в ситуациях должного эмоционального отношения к субъекту, тем самым он защищает свою личную стратегию. При этом часто звучат суждения такого рода: «это не тот случай, для того чтобы переживать», «такие люди не заслужили доброго отношения», «таким людям нельзя сочувствовать», «почему именно я должен за всех волноваться и беспокоиться». Такие мысли и оценки, без сомнения, говорят о том, что эмоции не стимулируют или недостаточно пробуждают нравственные чувства человека. Ведь деятельность профессионала, которая построена на человеческом общении, не имеет исключений. У врача нет морального права разделять больных на «хороших» или «плохих». Учитель не может и не должен решать педагогические проблемы учащихся исходя из собственного выбора.

Симптом «расширения сферы экономики эмоций».

Доказательство эмоционального выгорания имеет место быть только тогда, когда форма защиты реализуется вне профессиональной области – в общении с близкими и родными, друзьями и знакомыми. Случай

достаточно известный: на работе человек до того устает от контактов, разговоров, ответов на различные вопросы, что ему не хочется общаться даже с близкими. Стоит отметить, часто как раз домашние становятся первой «жертвой» эмоционального выгорания человека. На службе он еще держится в соответствии с нормативами и обязанностями, а дома замыкается или ещё хуже, готов послать всех подальше, а то и просто, «рычит» на брачного партнера или детей. Можно сказать, что человек пресыщен человеческими контактами. Он переживает так называемый симптом: «отравления людьми».

Симптом «редукции профессиональных обязанностей».

Редукция означает упрощение. В профессиональной деятельности, которая предполагает широкое общение с людьми, редукция появляется в попытках упростить или сократить обязанности, требующие существенных эмоциональных затрат. По «законам редукции» субъектов сферы обслуживания, лечения, воспитания и обучения, просто могут обделять обычным вниманием.

Фаза «истощения». Отличается более или менее выраженным спадом общего энергетического и эмоционального тонуса и ослаблением нервной системы человека. Эмоциональная защита в виде «выгорания» в данном случае является неотъемлемым атрибутом личности.

1) Симптом «эмоционального дефицита».

В этом случае к профессионалу приходит ощущение, что на эмоциональном уровне он уже не может или не способен помогать субъектам своей деятельности. Он не может войти в их состояние, в их положение, сопереживать и сочувствовать, отзываться на ситуации, которые раньше могли задевать и трогать, побуждать, усиливать, волевою, нравственную и интеллектуальную отдачу. О том, что это явление не что другое, как эмоциональное выгорание, свидетельствует еще недавний опыт: некоторое время тому назад ощущений такого характера не было, и личность начинает переживать их появление. Со временем симптом только усиливается и

приобретает более сложную форму: все реже возникают положительные эмоции и все чаще заметны отрицательные. Резкость, грубость, раздражительность, обиды, разные капризы – только дополняют симптом «эмоционального дефицита».

Симптом «эмоциональной отстраненности».

Человек исключает почти полностью эмоции из своей профессиональной деятельности. Его перестаёт волновать почти всё, ничто не вызывает устойчивого эмоционального отклика – ни позитивные обстоятельства или ситуации, ни отрицательные. При этом это не начальный дефект эмоциональной сферы человека, не признак ригидности, а приобретенная за время обслуживания других людей эмоциональная защита. Человек со временем учится работать как робот, как бездушная машина. В других сферах своей жизни он может жить полноценными эмоциями. Реагирование без проявления чувств и эмоций самый яркий симптом «выгорания». Он говорит о профессиональной деформации личности человека и наносит ущерб партнеру по общению. Партнер, как правило, переживает проявление к нему безразличия и может быть серьезно этим травмирован. Особенно опасной является демонстративная форма эмоциональной отстраненности, в том случае, когда профессионал всем своим видом демонстрирует фразу: «мне плевать на вас».

Симптом «личностной отстраненности, или деперсонализации».

Этот симптом проявляется в достаточно широком диапазоне умонастроений и поступков человека в ходе профессионального общения. В первую очередь, отмечается полная или частичная утрата личного интереса к человеку – как субъекту эмоционального воздействия. Человек начинает воспринимать как неодушевленный предмет, как объект для совершения манипуляций – с ним необходимо что-то делать. Объект тяготит профессионала своими проблемами, личными потребностями, ему неприятно само его присутствие, сам факт существования.

Метаастазы «выгорания» дальше проникают в установки, принципы и систему личных ценностей. Появляется деперсонализированный защитный эмоционально-волевой настрой против человека или же отсутствие гуманизма в целом. Человек при этом утверждает, что работа с людьми ему не представляется интересной, не доставляет должного удовлетворения, не представляет большой социальной ценности. В самых тяжелых формах «выгорания» личность яростно защищает свою антигуманистическую установку: «ненавижу...», «презираю...». В случаях такого рода «выгорание» сопровождается психопатологическими проявлениями личности, с психопатическими или невротоподобными состояниями. Таким личностям противопоказана профессиональная деятельность, связанная с людьми. Но, увы, они вынуждены ей заниматься, так как нет психологически качественного подбора кадров.

Симптом «психосоматических и психовегетативных нарушений».

Что следует из самого названия, данный симптом проявляется на уровне физического и психического самочувствия человека. Как правило, он возникает по условно-рефлекторной связи свойства негативного характера: многое из того, что относится к субъектам профессиональной деятельности, может быть провокатором отклонений в соматических или психических состояниях организма. Часто даже лишь мысль о таких субъектах или контакт с ними может вызывать плохое настроение, дурные ассоциации, бессонницу или чувство страха, неприятные ощущения в области груди и сердца, сосудистые реакции, обострение различных хронических заболеваний.

Перетекание реакций с уровня эмоций на уровень психосоматики говорит о том, что эмоциональная защита человека – «выгорание» – уже не может самостоятельно справиться с нагрузками, и энергия эмоций распределяется между остальными подсистемами человека. Таким образом

организм оберегает себя от разрушительной силы эмоциональной энергии [24].

Таким образом, согласно слов Бойко В.В., синдром эмоционального выгорания у человека развивается поэтапно и каждому этапу присущи определенные признаки, которые вызываются определенными факторами.

Существует другое обоснование симптомов, составляющие синдром эмоционального выгорания. Условно можно разделить на три основные группы: психофизические, социально-психологические и поведенческие.

К психофизическим симптомам эмоционального выгорания относятся такие, как:

– чувство постоянной, непроходящей усталости не только по вечерам, но и по утрам, сразу после сна (так называемый симптом хронической усталости);

ощущение эмоционального и физического истощения;

снижение восприимчивости и реактивности на изменения внешней среды (отсутствие реакции любопытства на фактор новизны или реакции страха на опасную ситуацию);

общая астенизация (слабость, снижение активности и энергии, ухудшение биохимии крови и гормональных показателей);

частые беспричинные головные боли;

постоянные расстройства желудочно-кишечного тракта;

резкая потеря или резкое увеличение веса;

полная или частичная бессонница (быстрое засыпание и отсутствие сна ранним утром, начиная с 4 часов утра или, наоборот, неспособность заснуть вечером до 2-3 часов ночи и «тяжелое» пробуждение утром, когда нужно вставать на работу);

постоянное заторможенное, сонливое состояние и желание спать в течение всего дня;

одышка или нарушения дыхания при физической или эмоциональной

нагрузке;

заметное снижение внешней и внутренней сенсорной чувствительности: ухудшение зрения, слуха, обоняния и осязания, потеря внутренних, телесных ощущений;

возможно, эмоциональное выгорание является одной из причин снижения продолжительности жизни в России, особенно у мужчин. К социально-психологическим симптомам эмоционального выгорания относятся такие неприятные ощущения и реакции, как:

безразличие, скука, пассивность и депрессия (пониженный эмоциональный тонус, чувство подавленности);

повышенная раздражительность на незначительные, мелкие события;

частые нервные «срывы» (вспышки немотивированного гнева или отказы от общения, «уход в себя»);

постоянное переживание негативных эмоций, для которых во внешней ситуации причин нет (чувство вины, обиды, подозрительности, стыда, скованности);

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

чувство гиперответственности и постоянное чувство страха, что «не получится» или человек «не справится»;

общая негативная установка на жизненные и профессиональные перспективы (по типу «Как ни старайся, все равно ничего не получится»).

К поведенческим симптомам эмоционального выгорания относятся следующие поступки и формы поведения работника:

ощущение, что работа становится все тяжелее и тяжелее, а выполнять ее – все труднее и труднее;

сотрудник заметно меняет свой рабочий режим дня (рано приходит на работу и поздно уходит либо, наоборот, поздно приходит на работу и рано уходит);

вне зависимости от объективной необходимости работник постоянно берет работу домой, но дома ее не делает;

руководитель отказывается от принятия решений, формулируя различные причины для объяснений себе и другим;

чувство бесполезности, неверие в улучшения, снижение энтузиазма по отношению к работе, безразличие к результатам;

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

дистанцированность от сотрудников и клиентов, повышение неадекватной критичности;

злоупотребление алкоголем, резкое возрастание выкуренных за день сигарет, применение наркотических средств.

Замечено, что симптоматика эмоционального выгорания может быть «инфекционной» и проявляться не только у отдельных работников. Нередко встречается эмоциональное выгорание организаций, которое проявляется в том, что у подавляющего большинства сотрудников присутствует внутреннее физическое или эмоциональное состояние с одними и теми же симптомами, а также одни и те же формы поведения. В таких случаях заметно «стираются» индивидуальные различия между работниками, они становятся неестественно похожими и одинаковыми, как бы «на одно лицо». Люди становятся пессимистами, у которых нет веры в позитивные изменения на работе и возможность что-то изменить собственными усилиями.

Причинами эмоционального выгорания организации выступают постоянные противоречия в стратегическом и тактическом руководстве; чрезмерные, невыполнимые требования к работникам; передача ответственности сотрудникам, не имеющим полномочий; отсутствие

объективных критериев для оценки результатов труда; неэффективная система мотивирования и стимулирования персонала.

Симптомы эмоционального выгорания организаций: неадекватно повышенная текучесть кадров (от 100% и более в год, то есть в течение года увольняются практически все сотрудники, а некоторые работают меньше года); сниженная мотивация к труду, слишком частые «перекуры» и «чайные» перерывы (более 30% от общего объема рабочего времени); профессиональная зависимость персонала от руководителей, которая проявляется либо в повышенном и неадекватном критическом отношении к управлению, либо в чувстве беспомощности без активной помощи со стороны руководства; слишком высокая конфликтность персонала и тяжелая атмосфера в компании.

Как для отдельного работника, так и для организации состояние эмоционального выгорания может быть неосознанным или неправильно понятым и оцененным. Собственное неблагоприятное состояние как человеку, так и организации трудно, практически невозможно увидеть со стороны, поэтому отсутствуют условия для того, чтобы вовремя начать коррекционные и восстанавливающие мероприятия.

Согласно современным психологическим словарям, стресс представляет собой неспецифический ответ, функциональное состояние напряжения, реактивности организма, появляющееся у человека и животных в ответ на воздействие различных стрессоров [37]. Стресс – это термин служащий для обозначения широкого спектра состояний, проявляющихся в ответ на различные экстремальные воздействия на организм – стрессоры. Основанием для объединения этих состояний вместе в единую группу служит присутствие общих закономерностей формирования и возникновения ответной реакции человека на воздействие стрессового фактора. В самом начале данное понятие возникло в физиологии с целью обозначения неспецифической реакции организма человека – «общего адаптационного

синдрома» в ответ на различные неблагоприятные воздействия (Г. Селье), затем оно стало применяться для описания человеческих состояний в экстремальных условиях на уровнях физиологии, психологии и поведения. [64].

В непосредственной зависимости от вида стрессора и отличительного характера его влияния принято выделять физиологический стресс и стресс психологический. Физиологический стресс является прямой реакцией человеческого организма на воздействие определенного стимула, в большинстве случаев имеющего физико-химическую природу. Соответствующие данному типу стресса состояния отличаются выраженными сдвигами в работе разных физиологических систем и сопутствующими им ощущениями человеком физиологического дискомфорта. Для прикладных исследований особое значение имеют знания об определенных формах проявления разнообразных видов физиологического стресса - шумового, температурного, вибрационного и многих других. Психологический стресс отличается включением достаточно сложной иерархии психических процессов, которые опосредствуют влияние стрессора на человеческий организм [26].

Принято выделять разные виды стрессов, которые возникают в трудовой деятельности:

- рабочий стресс;
- профессиональный стресс;
- организационный стресс.

Рабочий стресс (в англоязычной литературе job stress, work, stress) появляется из-за причин, которые связаны с работой, – условиями труда, места работы. Профессиональный стресс (occupational stress) – возникает из-за причин, напрямую связанных с профессией, родом, видом или сферой деятельности. Организационный стресс (organizational stress) – в результате

негативного влияния на работника отличительных особенностей той организации, в которой он задействован.

Данные понятия очень близки, но не являются синонимами. Целесообразно применять то или другое из них в зависимости от того, какие именно факторы выступают на передний план. Стоит отметить, что в литературе посвященной проблеме стресса эти термины часто используются в качестве синонимов. Чаще всего ученые прибегают к понятию эмоционального стресса [8].

В работе В. Д. Небылицына Психофизиологические исследования индивидуальных различий [46] была приведена классификация внешних экстремальных факторов, которые необходимо рассматривать как начальные источники напряжения и перенапряжения, а кроме того внутренние личные факторы, которые опосредуют влияние первых и определяющие характеристику психологического отражения и оценки ситуации в целом. Стрессоры являются не только какими-либо экстремальными факторами, которые оказывают явно неблагоприятные воздействия, но и как «предельные, крайние показатели тех элементов ситуации, создающие оптимальный фон для осуществляемой деятельности или не вызывают устойчивые ощущения дискомфорта». При этом оценка (ощущение) предела – величина довольно субъективная, индивидуальная. В непосредственной зависимости от индивидуального типа психологической реактивности, характеристики эмоционального реагирования в поведении, одно и то же объективно экстремальное воздействие способно вызывать различные реакции.

Психологическая специфика стресса напрямую зависит как от влияния со стороны внешних воздействий, хотя именно они и должны быть достаточно существенными для человека, так и от личного смысла цели деятельности, оценки окружающей ситуации, в которой он сейчас находится. Именно поэтому и трудовая деятельность, и та или другая производственная

ситуация способны выступать не столько причиной, сколько некоторым поводом для появления стрессового состояния сотрудников. При этом настоящие причины стресса будут скрыты в личностных свойствах и особенностях человека: его мировоззрении и личных установках, потребностях, мотивах и целях, стереотипах восприятия окружающего мира, позициях в межличностном взаимодействии, характерных особенностях стрессоустойчивости или личностной динамики [40].

Причины развития эмоционального стресса принято подразделять на непосредственные и главные [8]. В виде непосредственной причины может выступать событие, прямым следствием которого является развитие психической напряженности и стресса, в качестве примера, трудность или риск рабочего задания, появление проблемной ситуации, которая может быть связана с угрозой для здоровья и жизни человека, дефицит времени на выполнение, конфликт с руководством и др. Очень часто непосредственные причины стресса бывают непосредственно связаны с экстремальностью содержания и особыми условиями трудовой деятельности.

Основной причиной появления стресса выступают индивидуальные (психологические, физиологические, профессиональные) отличительные особенности субъекта труда. Кроме того, выделяется группа дополнительных факторов в жизни и деятельности человека, предрасполагающих к возникновению эмоционального стресса и усугубляющих его проявления. К ним следует отнести несоответствие комплекса организационных особенностей трудовой деятельности представлениям и установкам определенного индивида (в качестве примера, это относится к участию в принятии решений, продвижения по службе, наличия постоянной обратной связи и т. п.). К данной категории, по мнению В. А. Бодров, следует причислить как общие (то есть, глобальные) социальные и организационные стрессоры (преступность, экономические спады, экологические изменения, военные и политические кризисы, рост безработицы, нестабильности и т. п.),

так и личностные стрессоры (конфликты в семье, утрата близких, юридические и финансовые проблемы, ухудшение трудоспособности, возрастные и жизненные кризисы и т. д.). Приведенные факторы служат для определения общей картины психического и физического состояния человека, снижение его устойчивости к оказываемому воздействию со стороны непосредственных и главных причин стресса, снижение внутренних возможностей организма по преодолению стрессовых состояний. А. А. Правдивцева и Г. В. Чаплина приводят следующую схему факторов, приводящих к развитию синдрома эмоционального выгорания [55].

Бойко В.В. выделяет следующие факторы, способствующие развитию синдрома эмоционального выгорания:

1) Внешние факторы, связанные с особенностями профессиональной деятельности:

хронически напряженная психоэмоциональная деятельность, когда работнику приходится постоянно подкреплять эмоциями различные аспекты своей деятельности, «трудный» контингент, с которым приходится общаться;

дестабилизирующая организация (обстановка) деятельности, тяжелые условия труда;

повышенная ответственность за исполняемые функции и операции, повышенная требовательность руководства;

неблагополучная психологическая атмосфера профессиональной деятельности, которая определяется двумя основными обстоятельствами: конфликтностью «по вертикали», т.е. между начальником и подчиненными, и конфликтностью «по горизонтали» – между коллегами.

2) Внутренние факторы, связанные с индивидуальными особенностями человека:

склонность к эмоциональной ригидности. Выгорание чаще возникает у тех, кто менее реактивен и восприимчив, более эмоционально сдержан. У людей импульсивных, обладающих подвижными нервными процессами,

формирование симптома выгорания происходит медленнее. Повышенная впечатлительность и чувствительность могут полностью блокировать этот механизм психологической защиты;

интенсивная интериоризация (у людей с повышенной ответственностью больше шансов подвергнуться синдрому);

слабая мотивация эмоциональной отдачи в профессиональной деятельности (низкий уровень эмпатии);

нравственные дефекты и дезориентация личности [9].

В настоящее время существует несколько теорий, выделяющих стадии эмоционального выгорания.

Дж. Гринберг предлагает рассматривать эмоциональное выгорание как пятиступенчатый прогрессирующий процесс.

Первая фаза называется «медовый месяц», сотрудник увлечен работой, нравится трудиться и получать большой объем информации, сотрудник старается как можно больше взять задач на себя. Но через какое-то время энергия начинает угасать, сотрудник становится вялым.

Вторая фаза именуется как «недостаток топлива»). Данная фаза предполагает, что у сотрудников начинается апатия, нет большой удовлетворенности от работы, нет большой мотивации вставать рано на работу. У сотрудников начинает снижаться мотивация, продуктивность уменьшается, работа не выполняется в срок. Сотрудники начинают нарушать трудовую дисциплину, перестают общаться с коллективом. Но если у сотрудника сохраняется высокая мотивация и он продолжает работать в нужном направлении, возможно, он работает во вред себе.

Третью фазу характеризуют как хронические симптомы. Некоторые сотрудники работают без отдыха, выходят на работу в дни отдыха, а также задерживаются на работе допоздна. Такие сотрудники в итоге получают хроническую раздражительность, чувствуют отстраненность и нехватку заботы от близких людей.

Четвертая фаза – кризис. В этот период сотрудник начинает зарабатывать хронические заболевания, работоспособность снижается до максимально низкого уровня. Человек начинает видеть только недостатки, жалуется на жизнь, не видит привлекательным свою жизнь и трудовую деятельность.

Фаза пятая - «пробивание стены». На этой стадии сотрудник полностью погружен в свои проблемы, отстранен от всех людей. Развиваются в этот период различные заболевания, которые вызывают угрозу жизни. Работник живет только в проблемах, карьера больше не является актуальной [44].

Динамическая модель Б. Перлмана и Е.А. Хартмана представляет четыре стадии эмоционального выгорания.

Первая стадия связана с адаптацией на рабочем месте, обусловленная рабочими ситуационными требованиями. Это возникает в связи с тем, что у сотрудников не хватает статуса в компании, а так же не соответствует профессиональным требованиям. Вторая проблема заключается в том, что работа не соответствует тем ожиданиям, которые хотел бы получить сотрудник в данной организации. Определенные ценности и нормы в компании противоречат принципам работника.

Вторая стадия связана с ощущением стресса и переживания. Стрессовые ситуации заставляют сотрудника на рабочем месте оценивать свои возможности, и оценивать с возможностями других сотрудников, а также происходит понимание требований рабочей среды. Насколько быстро сотрудник перейдет от первой стадии ко второй все зависит от статуса и роли, а также от организационных переменных.

Третья стадия сопровождается реакциями основных трех классов (физиологические, аффективно-когнитивные, поведенческие) в индивидуальных вариациях. Сотрудники теряют удовлетворенность от работы это можно заметить по эмоциям, а также по поведению. Например, сотрудники могут быть хмурыми и опаздывать намеренно на работу.

Четвертая стадия, это последняя стадия в динамической модели. На данной стадии у сотрудника появляется хронический стресс, появляется эмоциональное и физическое истощение. Сотрудник постоянно испытывает дискомфорт как физический, так и психологический [18].

По модели М. Буриша синдром проходит ряд стадий. В первую очередь у сотрудника возникают затраты энергетические, так как сотрудник ставит установку – взять как можно задач в свои руки. В связи с этим возникает усталость, которое со временем переходит в апатию, работа перестает быть любимой, появляется раздражение и разочарование к своей работе. Эмоциональное выгорание у каждого сотрудника протекает индивидуально и определяется различиями в эмоционально-мотивационной сфере. А также влияют условия работы, условия оплаты, статус работы, отношения с коллективом и руководством, возможность продвижения по службе.

В развитии синдрома эмоционального выгорания М. Буриш выделяет следующие стадии или фазы.

Предупреждающая фаза связана с тем, что у сотрудника появляется чувство усталости, возникает бессонница, человек морально и физически истощается. Из-за истощения у сотрудника возникает желание отказываться от видов деятельности не связанных с работой, человек стремится к тому, чтобы избежать общение с людьми, ограничивается редкими встречами с близкими людьми.

Далее следует снижение уровня собственно участия. Это проявляется по отношению к сотрудникам, пациентам: потеря положительного восприятия коллег; переход от помощи к надзору и контролю; приписывание вины за собственные неудачи другим людям; доминирование стереотипов в поведении по отношению к сотрудникам, пациентам – проявление негуманного подхода к людям. Отношение к остальным людям безразличное и циничное.

Также меняется отношение к профессиональной деятельности:

нежелание выполнять свои обязанности, искусственное продление перерывов в работе, опоздания, уход с работы раньше времени, акцент на материальный аспект при одновременной неудовлетворенности работой.

Появляется потеря жизненного идеала, концентрация на собственных потребностях; чувство переживания того, что другие люди используют тебя. Появляется зависть по отношению к окружающим.

У сотрудников появляются неблагоприятные эмоциональные реакции: депрессия: постоянное чувство вины, снижение самооценки; безосновательный страхи, лабильность настроения, апатии. У сотрудника появляются защитные установки, обвиняет других, игнорирует свое участия в неудачах; отсутствие толерантности и способности к компромиссу; подозрительность, конфликты с окружением.

Фаза деструктивного поведения. Сфера интеллекта: снижение концентрации внимания, отсутствие способности выполнить сложные задания; фригидность мышления, отсутствие воображения;

Мотивационная сфера: отсутствие собственной инициативы; снижение эффективности деятельности; выполнение заданий строго по инструкции;

Эмоционально-социальная сфера: безразличие, избегание неформальных контактов; отсутствие участия в жизни других людей либо чрезмерная привязанность к конкретному лицу; избегание тем, связанных с работой; самодостаточность, одиночество, отказ от хобби, скука.

Психосоматические реакции и снижение иммунитета; неспособность к релаксации в свободное время; бессонница, сексуальные расстройства; повышение давления, тахикардия, головные боли; боли в позвоночнике, расстройства пищеварения; зависимость от никотина, кофеина, алкоголя.

Разочарование и отрицательная жизненная установка; чувство беспомощности и бессмысленности жизни; экзистенциальное отчаяние.

Согласно М. Буришу сильная зависимость от работы приводит в итоге к полному отчаянию и экзистенциальной пустоте [18].

1.2. Особенности эмоционального выгорания в торговой компании

Среди работодателей существует тенденция – возлагать ответственность за «выгорание» на своих сотрудников, не заботится о профилактике профессиональных стрессов и не тратить время и деньги на реабилитационные или оздоровительные программы для работников, подвергшихся «выгоранию».

Отчасти это связано с психологической некомпетентностью руководителей, незнанием причин эмоционального выгорания и его последствий для организации. Работодатели часто полагают, что если сотрудник «сгорел на работе» (у него нет прежней энергии и качество работы хуже), то причины этого кроются исключительно в его личности. Следовательно, такого человека следует уволить и найти ему «свежую» замену.

Нежелание повернуться лицом к проблеме «человеческих ресурсов» часто объясняется негуманным отношением работодателей к своему персоналу. Руководители думают, что можно легко отыскать полноценную замену на рынке труда «сгоревшим» работникам. Однако многие стресс-факторы присущи самой должности, которую конкретный человек занимает.

Когда мы говорим о профессиональном выгорании в группу риска входят следующие сотрудники:

Чаще всего в группа риска, на первом месте, включают сотрудников – интровертов. В современном мире работодатели ждут от сотрудников драйва и энергетики. Но интроверты по сути своей лишены энергетики, они застенчивы и не коммуникабельны, им сложно взаимодействовать с коллегами, они любят находиться в замкнутом пространстве. В современных

условиях это дается нелегко, так как отделы все взаимодействуют с друг другом, а также сейчас принято делать открытые офисы.

Во-вторых, синдрому эмоционального выгорания больше подвержены люди, испытывающие постоянный внутриличностный конфликт в связи с работой. Чаще всего как в России, так и за рубежом это – женщины, переживающие внутреннее противоречие между работой и семьей, а также «прессинг» в связи с необходимостью постоянно доказывать свои профессиональные возможности в условиях жесткой конкуренции с мужчинами.

Следующая категория, это сотрудники старше 45 лет. Данная категория нуждается в стабильности и в рабочем месте. Но в связи с тем, что современные организации нуждаются в молодых кадрах, люди 45 лет лишаются рабочего места по причине возраста. Из-за это сотрудники постоянно живут в непонимании того, как долго они еще проработают в конкретной организации.

В-четвертых, на фоне перманентного стресса синдром выгорания проявляется в тех условиях, когда человек попадает в новую, непривычную обстановку, в которой он должен проявить высокую эффективность (смена работы, испытательный срок, будущая аттестация).

И последнее место это люди, которые находятся в крупных городах. Жителям мегаполисов постоянно приходится сталкиваться с людьми, будь это общественное место, работа или места отдыха.

Водопьяновой Н.Е. и Старченковой Е.С. было проведено исследование с целью рассмотреть, как часто специалисты разных профессий переживают синдром выгорания. Результаты исследования показали, что практически во всех группах работников «социальных» профессий есть достаточно большое количество лиц с высоким и средним уровнями выгорания [17].

Содержание труда всех обследованных ими профессиональных групп отличается:

- высокая насыщенность рабочего дня, обусловленная общением с другими лицами;
- большое количество разных по содержанию и эмоциональной напряженности деловых контактов;
- высокая ответственность за результат общения;
- определенная зависимость от партнеров по общению;
- необходимость понимать их индивидуальные особенности, притязания и экспектации;
- частые притязания на неформальные отношения при решении их проблем;
- конфликтные или напряженные ситуации общения, вызванные недоверием, несогласием и проявляющиеся в разных формах отказа от дальнейшего взаимодействия (общения).

В «социальных» профессиях («помогающих», сервисных, управленческих) продолжительные, многообразные и когнитивно сложные ситуации общения с другими людьми предъявляют высокие требования к качеству общения (доверительности, профессионализму, эмоциональной устойчивости и др.) и к высокой коммуникативной компетентности, поскольку от качества общения в наибольшей мере зависят результат данного взаимодействия и перспективы будущих деловых или интерперсональных контактов.

Именно для «социальных» или «коммуникативных» профессий характерны ежедневное многообразие эмоционально и когнитивно сложных ситуаций общения, высокая ответственность за результат коммуникации, частое отсутствие положительного результата или мотивационного подкрепления (положительной обратной связи). Данные особенности делового общения выступают в качестве общих профессиональных стрессов для всех профессий, относящихся к числу «коммуникативных».

Относительно профессии феномен «эмоционального выгорания» рассматривается как специфический вид эмоционального хронического состояния лиц, работающих с людьми.

Среди подобных профессий (от 30 до 90% работающих) следует отметить врачей, учителей, психологов, социальных работников, спасателей, работников правоохранительных органов. Почти 80% врачей психиатров, психотерапевтов, психиатров-наркологов имеют различной степени выраженности признаки синдрома выгорания; 7,8% – резко выраженный синдром, ведущий к психосоматическим и психовегетативным нарушениям. По другим данным, среди психологов-консультантов и психотерапевтов признаки синдрома эмоционального выгорания различной степени выраженности выявляются в 73% случаев; в 5% определяется выраженная фаза истощения, которая проявляется эмоциональным истощением, психосоматическими и психовегетативными нарушениями [45].

Среди медицинских сестер психиатрических отделений признаки синдрома эмоционального выгорания обнаруживаются у 62,9% опрошенных. Фаза резистенции доминирует в картине синдрома у 55,9%; выраженная фаза «истощения» определяется у 8,8% респондентов в возрасте 51-60 лет и со стажем работы в психиатрии более 10 лет. Те или иные симптомы выгорания имеют 85% социальных работников. Сложившийся синдром отмечается у 19% респондентов, в фазе формирования – у 66% [45].

По данным английских исследователей, среди врачей общей практики обнаруживается высокий уровень тревоги в 41% случаев, клинически выраженная депрессия – в 26% случаев. Треть врачей использует медикаментозные средства для коррекции эмоционального напряжения, количество употребляемого алкоголя превышает средний уровень. В исследовании, проведенном в нашей стране, у 26% терапевтов отмечен высокий уровень тревожности, а у 37% – субклиническая депрессия.

Признаки синдрома эмоционального выгорания выявляются у 61,8% стоматологов, причем у 8,1% – синдром в фазе «истощения» [67].

Синдром эмоционального выгорания обнаруживается у трети сотрудников уголовно-исполнительной системы, непосредственно общающихся с осужденными, и у трети сотрудников правоохранительных органов.

В современном мире ученые все чаще и чаще наблюдают синдром эмоционального выгорания в различных профессиональных группах. Если раньше считалось, что в группу риска входят в основном медицинские и социальные работники, то теперь список профессий, чьи работники подвержены синдрому эмоционального выгорания, расширяется из года в год: сюда относятся педагоги, психологи, спасатели, продавцы, менеджеры, сотрудники call-центров, – то есть те профессии, работники которой в той или иной форме имеют интенсивное, непрерывное взаимодействие с другими людьми. Подобное интенсивное общение приводит к напряжению аффективной сферы, что достаточно стремительно приводит к изменениям эмоций, причем эти изменения зачастую развиваются в негативную сторону: работники начинают ощущать себя истощенными или опустошенными, не способными быстро восстановиться – возникает острая необходимость приостановить эмоциональный обмен. Перманентная усталость, равнодушное отношение к клиентам (восприятие их как объектов, а не субъектов своей деятельности), перегрузка аффективной сферы – все это ключевые компоненты синдрома эмоционального выгорания.

Ранее считалось, что профилактика синдрома эмоционального выгорания необходима исключительно только в медицинской сфере, педагогической и социальной. Однако по данным ведущих кадровых агентств, тренинги по стресс-менеджменту входят в тройку-лидеров – вместе с тренингами по технологиям продаж и командообразования.

Торговля – это, прежде всего, непосредственное общение торгового агента с клиентом. Кроме того, она насыщена условиями рыночной экономики и жесткой конкуренцией, поэтому деятельность торговых работников наполнена множеством экономических, организационных и социально – психологических стрессов.

Сейчас все более актуальным становится вопрос профилактики эмоционального выгорания и у торговых агентов (сюда же включают и продавцов, и консультантов, и кассиров, и прочие, смежные профессии). Связано это с тем, что у человека с синдромом эмоционального выгорания развивается дегуманизация и деперсонализация – очевидный симптом выгорания, который сказывается на отношении к клиенту: они начинают восприниматься как надоедливая, навязчивая масса, что приводит к грубому, презрительному общению и возникновению конфликтов. Человек, страдающий таким синдромом, не сможет качественно работать, ему трудно действовать в рамках клиентоориентированного подхода, в связи с чем компания, в которой он трудится, может понести убытки. Часто также возникает проблема снижения профессиональной компетентности на фоне синдрома эмоционального выгорания. Ранее уверенный и успешный в своей области профессионал, внезапно теряет веру в себя, в свои возможности, чувствует себя совершенно беспомощным. Подобная заниженная оценка своей деятельности, еще сильнее усиливает негативные тенденции в аффективной сфере человека, что приводит его в состояние безысходности и депрессии.

Развитие предпринимательской деятельности в нашей стране привело к повсеместному распространению такой профессии как торговый агент.

В должностные обязанности торгового агента входит ведение переговоров о заключении сделок купли-продажи как от своего имени, так и от имени организации. С одной стороны, торговый агент непосредственно представляет интересы фирмы, подчиняется ее прямому руководству, с

другой – успех его деятельности определяется только личным вкладом и индивидуальными способами решения задач в профессиональной деятельности, а ответственность за работу не распространяется на весь коллектив, а лежит целиком на нем. В итоге успех деятельности всей фирмы напрямую зависит от эффективного выполнения своей работы торговыми агентами.

Торговый агент должен на основе изучения рынка товаров (услуг) проводить работу по выявлению и учету потенциальных покупателей (заказчиков), а также организовывать рекламу своих товаров. Торговый агент анализирует состояние и тенденции изменения спроса, изучает потребности покупателей (заказчиков), консультирует по вопросам технических и потребительских характеристик товаров (услуг), оформляет договоры купли-продажи, контролирует условия их выполнения, организует доставку.

Торговый агент должен знать различные нормативные правовые документы, регулирующие организацию сбыта и продажи товаров, оказания услуг; основы финансового, хозяйственного, налогового и трудового законодательства, то есть должен обладать юридической и финансовой грамотностью. Торговый агент должен знать конъюнктуру рынка товаров, а также предприятия, учреждения, организации, являющиеся потенциальными покупателями (заказчиками). Обязательно должен знать ассортимент, номенклатуру и основные свойства товаров.

В настоящее время рынок труда предлагает большое количество вакансий торговых агентов и представителей. Следует отметить, что в данной профессии существует большая текучесть кадров. Вероятно, с этим связано отсутствие требований к стажу работы. В то же время анализ вакансий показывает, что сегодня для торгового агента требуется высшее образование, коммуникабельность, активность, стремление к росту, стрессоустойчивость

Специфика профессиональной деятельности торгового агента состоит в том, что он в процессе труда не столько манипулирует с предметами, сколько создает взаимоотношения с людьми. Продуктом его труда является не материальная вещь, а определенная ситуация – совершение сделки

Анализ факторов риска эмоционального выгорания основывается нами, прежде всего, на анализе профессиограммы торгового агента, а конкретно на требованиях к психологическим особенностям работника [65].

Степень проблемности трудовых ситуаций может быть определена как средняя. Профессиональная деятельность агента характеризуется рядом профессионально трудных ситуаций. Деятельность торгового агента достаточно четко определена, но поскольку она связана с постоянным взаимодействием с новыми людьми и обстоятельствами, в ней возникают ситуации, требующие принятия новых нестандартных решений.

Социально-психологические параметры деятельности торгового агента. Степень коллективности организации труда можно определить, как низкую, поскольку агент в основном работает самостоятельно. Данный вид деятельности отличается большой автономией, и, как следствие, ответственностью. Обычно заработная плата торгового агента складывается из двух составляющих: фиксированная ставка (минимальное денежное вознаграждение) и процент за совершенные сделки или только процент, поэтому обычно агент сам составляет распорядок своей работы, определяет ее объем (количество звонков, встреч) и самостоятельно организует поиск клиентов. Подобная автономия накладывает на человека определенную ответственность за достигнутые успехи. Бывает, что из-за каких-нибудь ситуационных факторов клиент не хочет заключать сделку, и часто повторяющиеся отказы подрывают уверенность агента в своей профессиональной компетентности и способности заниматься таким видом деятельности.

Особенности трудового взаимодействия. Профессиональная деятельность торгового агента характеризуется многочисленными контактами: телефонные переговоры, личные встречи, работа на выставках. Тип партнера – посетители, клиенты, сотрудники, при этом круг делового общения постоянно меняется. Профессиональная деятельность может осуществляться в самых разных местах, поскольку обычно агент должен приезжать на место работы корпоративного клиента. Агенту необходимо постоянно создавать и обновлять базу клиентов, возвращаться к тем, кто на некоторое время откладывает решение о приобретении распространяемых им товаров (услуг). Таким образом, работа торгового агента требует высокой физической мобильности и выносливости.

Эмоционально-волевые параметры. Характер ответственности можно определить, как повышенный, поскольку торговый агент несет материальную ответственность в случае неисполнения своих обязательств, вытекающих из заключенных им сделок. Также на агенте лежит определенная доля моральной ответственности, потому что он действует не только от своего лица, но и представляет фирму, создает ее имидж как безупречного и эмоционального партнера.

Характеризуя параметры профессиональной среды торгового агента, следует отметить, что ее параметры во многом определяются той организацией, представителем которой он является. В основном деятельность осуществляется в помещениях клиента, также следует отметить пользование услугами личного или общественного транспорта.

Факторы, вызывающие психическую напряженность. С точки зрения концепции эмоционального стресса к стресс-факторам деятельности торгового агента можно отнести следующие:

– высокие интеллектуальные нагрузки (анализ рынка товаров, пополнение информационной и клиентской базы, подготовка к деловым переговорам);

- автономия и ответственность деятельности;
- большое количество контактов с целевыми, потенциальными и реальными клиентами;
- многообразие клиентов и их различие по индивидуально-психологическим особенностям;
- большое количество передвижений по городу и области;
- высокие требования к коммуникативной компетентности и социальным навыкам влияния на других (умение расположить к себе клиента и убедить его совершить покупку) и др.

Следует отметить, что ненормированный рабочий день торгового агента и зависимость заработной платы от количества совершенных сделок купли-продажи приводит к тому, что он работает по 8-12 часов в день. Часто агент движется от одной стрессогенной ситуации к другой, не имея возможность передохнуть. Весь рабочий день превращается в сплошную стрессогенную ситуацию. Из дня в день напряжение может накапливаться и приводить к стрессу с характерными для эмоционального «выгорания» последствиями.

Профессия торгового агента, по классификации Е.А. Климова, принадлежит типу «человек-человек». Она характеризуется низким социальным статусом и в сильной мере связана со стереотипами, физическими и психологическими перегрузками [35]. Последнее связано с обязанностями торговых агентов – необходимость проведения сделок о купли-продажи, в некоторых случаях – телефонный обзвон. Последнее является одним из наиболее стрессогенных факторов, влияющих на снижение самооценки и эмоционального самоощущения. Стрессогенность данной профессии определяется также длительным ежедневным общением с большим количеством людей, зависимостью от состояния экономики, качества предлагаемой продукции, маркетинговой стратегии компании, а также – коммуникативными навыками агента взаимодействия с «трудными»

клиентами и способностью принимать креативные решения [76].

С точки зрения Т. Хопкинса, наиболее популярного автора книг в сфере продаж, можно выделить следующие факторы стресса торговых агентов:

1) Чувство вины перед родными из-за нестандартных условий и организации рабочего дня.

1) Регулярные отказы со стороны клиентов, что приводит к страху потери заработка.

2) Разочарование из-за необоснованных надежд на моральный и материальный успех.

3) Страх неудачи, отвержения и прочее.

4) Неорганизованность, плохое планирование и управление временем.

5) Физические недомогания, болезни.

6) Нормы документации и планы продаж.

7) Требования по срокам доставки или же презентации продукции.

8) Взаимоотношения с клиентами, в том числе споры и конфликты [72].

Розничная торговля понимается как продажа товаров, которая осуществляется через предприятия розничной торговли. Как правило, объектом розничной торговли является покупатель, приобретающий товар для личного пользования.

Труд работников торговли связан с выполнением определенных функций, начиная от продвижения товара от производителя до конечного потребителя, выполнения дополнительных операций, возникающих в процессе продвижения товара, предпродажной подготовкой товара, заканчивая его хранением и непосредственно оказанием услуг покупателю.

Трудовая деятельность в розничной торговле имеет ряд своих особенностей. Здесь значительна доля ручного труда, вызванная необходимостью личного обслуживания покупателя. Трудовые операции однообразны в своей повторяемости, персоналу присущи значительные нервные нагрузки, вызванные общением с покупателем. Повышенное

внимание при исполнении трудовых процессов, так как это связано с возможностью потери части выручки. Возможность неравномерной трудовой нагрузки в течение рабочей смены. Помимо этого, некоторые работники являются материально ответственными лицами.

Как правило, в торговой точке розничной сети работают такие категории персонала, как директор, администратор, операторы торгового зала (ОТЗ), грузчики.

В обязанности продавца входит обслуживание клиентов, поддержание порядка на рабочем месте, участие в инвентаризации и прочее. Обязанности продавца-кассира могут заключаться только в работе с кассой, а могут и включать консультирование покупателей. Это зависит, прежде всего, от типа магазина, его размера, ассортимента.

Администратор хранит в отдельном месте и доносит до персонала содержание нормативных и руководящих документов, приказов, должностных инструкций; он ведет журнал проведенных кассовых операций и прочих отчетов. При приеме товара администратор проверяет сроки годности продуктов, следит за добросовестным соблюдением условий хранения товаров. В случае необходимости предпринимает все меры по утилизации просроченных продуктов или возврату их поставщику.

Для успешной реализации разных товаров, администратор должен быть хорошо осведомлен о таких вещах, как покупательское поведение потребителя, иметь представление об их нуждах и потребностях, прогнозировать спрос, знать, как позиционировать товар на рынке и прочее. Администратор должен контролировать соблюдение предписаний внутреннего распорядка, а также строго контролировать отсутствие нарушений правил гигиены и санитарии на производстве, противопожарной безопасности и гражданской обороны.

К основным должностным обязанностям директора магазина относят управление, организацию и контроль работы персонала, ведение

документации магазина, анализ результатов продаж, ведение переговоров с поставщиками и др.

Специфика работы в сфере розничной торговли заключается в обязанности постоянно поддерживать дружелюбную атмосферу. Продавец, в отличие от клиента, не может позволить себе быть грубым, резким, не может позволить себе проявить свое плохое настроение – это, скорее всего, будет являться проявлением его профессиональной непригодности. Администратор не может позволить себе грубость по отношению к покупателям, возвращающим товар, либо проявить себя некомпетентно в общении с поставщиками при приеме товара. Директор в свою очередь должен поддерживать организационный климат в коллективе, так как известно, что отношение руководителя к работе, его отношение к ценностям организации проецируются на сотрудниках, и он должен показывать пример своим подчиненным.

Каждый рабочий день работник сферы торговли должен выглядеть оптимистичным уверенным, открытым к общению. Он должен быть готов решить все проблемы своих клиентов, если они возникают. В связи с этим работа в сфере торговли эмоционально насыщена. Весь рабочий день менеджеров тесно связан с общением с людьми. Часто сталкиваясь с негативными эмоциями, выражаемыми клиентами, покупателями менеджеры начинают и сами испытывать повышенное эмоциональное состояние, проявляющееся в эмоциональном отклике на любые, даже несущественные стимулы. Фрустрация проявляется не только в агрессивных формах поведения. В некоторых случаях наблюдается «уход в себя» с целью ослабления эмоционального дискомфорта.

На сегодняшний день в любой торговой компании одна из востребованных профессий – это бухгалтер. Причем требования рынка к этим специалистам значительно возросли. И если раньше, для того чтобы работать бухгалтером, достаточно было пройти краткосрочные бухгалтерские

курсы, то теперь для успешной карьеры в этой сфере необходимо иметь высшее профильное образование и профессиональный аттестат, знать методологию бухучета и налогообложения, налоговое законодательство и, в связи с переходом российских компаний на международную систему отчетности, Международные стандарты финансовой отчетности (МСФО). Рынок диктует необходимость в специализации бухгалтеров в той или иной сфере деятельности, на том или ином узком участке работы.

Однако на многих российских предприятиях бухгалтер – это человек, который один отвечает за все участки, связанные с отчетностью и финансовой деятельностью фирмы. Как правило, такой специалист наиболее востребован в малых и средних организациях, в которых нет финансового директора. Он должен не только вести учетную политику фирмы, работать с банками и госструктурами, но и обладать знаниями в области бюджетирования, финансового анализа и налогового планирования. Помимо этого бухгалтеру нужно располагать сведениями об организационной структуре и документообороте компании, отслеживать денежные и информационные потоки, а также держать в поле зрения «точки контроля», в которых пересекаются интересы различных подразделений компании и бухгалтерии.

Ключевым фактором, обуславливающим развитие синдрома «выгорания», является несоответствие между личностью и предъявляемыми к ней требованиями. Рассмотрим стрессовые факторы, способствующие развитию синдрома эмоционального выгорания бухгалтера.

1) Большинство бухгалтеров – женщины. Профессия бухгалтера требует логического, аналитического мышления – соответственно, большей развитости левого полушария головного мозга. Однако у большинства женщин наиболее развито правое полушарие, отвечающее за образное мышление и интуицию. Следовательно, возникает диссонанс между природными способностями человека и требованиями профессии.

1) К организационным стрессовым факторам относятся высокая нагрузка, ненормированный рабочий день, большой объем работы, вызванный необходимостью своевременно сдавать отчеты и обрабатывать большой объем информации (текущее законодательство по бухгалтерскому и налоговому учету со всеми изменениями, различные нормативные акты). Поэтому бухгалтер должен хорошо ориентироваться в справочно-правовых системах и не только отслеживать текущие изменения, но часто анализировать результаты уже прошедших отчетных периодов.

2) Высокая ответственность, риск штрафных санкций со стороны налоговой инспекции также являются существенными факторами стресса. При этом противоречивость российского налогового законодательства делает невозможным недопущение ошибок – можно только свести их к минимуму. Страх допустить ошибку, вызванный ответственностью бухгалтера, также способствует «профессиональному выгоранию».

3) Следующий стрессовый фактор – отсутствие или недостаток поддержки бухгалтера со стороны коллег и начальства. Неполное знание руководством компании управленческого учета часто становится причиной непонимания требований бухгалтера к оформлению документов. То же относится и к руководству подразделений компании. Бухгалтеру необходимо уметь подавлять эмоции и быть достаточно гибким, чтобы выдерживать давление руководства.

4) Еще одним стрессовым фактором для бухгалтера является необходимость освоения новых программ автоматизации учета, что требует дополнительного времени для обучения и «ломки» привычных методов работы. А ведение учета параллельно в старой и новой системах усложняет ситуацию.

5) Нужно признать, что работа в бухгалтерии и, прежде всего, на узких является довольно рутинной и монотонной, что также относится к факторам, способствующим накоплению профессиональной усталости. Такая

деятельность требует повышенной внимательности, а ее однообразие, напротив, утомляет, сотрудники становятся рассеянными и допускают ошибки. При этом узость специализации затрудняет переход на другие участки бухгалтерии.

б) Еще одним фактором, способствующим «выгоранию», может быть несоответствие объема выполняемой работы уровню заработной платы.

В 2014 году крупнейшая российская компания интернет-рекрутмента «HeadHunter» проводило опрос на портале на тему «эмоциональное выгорание». Согласно опросу портала, 74% работников сталкивались когда-либо с проявлением синдрома эмоционального выгорания. Каждый второй отметил, что уже довольно давно живет в состоянии усталости и раздражается по пустякам. 42% признались, что безразличны к своим рабочим обязанностям. Еще 23% не покидает чувство профессиональной несостоятельности и неуверенности в своей квалификации. Эксперты отмечают, что в отличие от состояния стресса, для которого характерны потеря физической энергии, чувство нетерпения и нестабильности эмоций, основными характеристиками синдрома эмоционального выгорания являются притупление эмоций, появление ощущений безнадежности и беспомощности. Сотрудники с синдромом эмоционального выгорания начинают негативно относиться к своим обязанностям и клиентам, формируется чувство подавленности, снижается стремление к достижениям, развиваются психосоматические заболевания.

Большинство (59%) полагают, что синдром эмоционального выгорания является следствием постоянного стресса на работе, перенапряжения, 49% считают, что причиной выгорания становится отсутствие эмоционального развития и карьерного роста. Среди опасных факторов также прессинг со стороны руководства (38%), рутина (33%) и длительность работы на одном месте (29%). «Как правило, группа риска – все профессии, имеющие отношение к работе с людьми. Дополнительными

стресс-факторами, ведущими к эмоциональному выгоранию, являются работа с негативными эмоциями клиентов, личная ответственность за результат, высокая цена ошибок. Для наглядности результаты представлены на рисунке 1 [7].

Симптомы профессионального выгорания,%

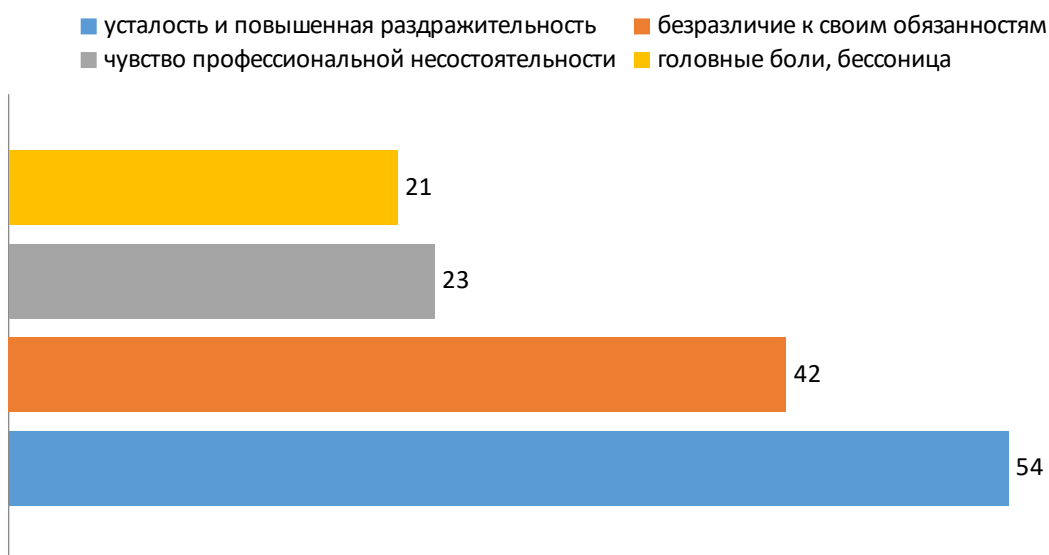


Рисунок 1 – Диаграмма 1. Симптомы эмоционального выгорания согласно опросу «HeadHunter»

Люди, работающие в областях с высокой коммуникативной контактностью, через какое-то время могут потерять интерес и мотивацию к работе, что приводит к снижению личной эффективности и производительности. «Для руководителей, управляющих командами, где сотрудники в основном работают в системе «человек – человек» (продавцы, клиентские службы, службы социальной помощи и т.п.), синдром эмоционального выгорания – это повседневная проблема. Высокая коммуникативная контактность – сильный стресс-фактор, особенно если работа человека связана с сильно конкурентной средой и высокими клиентскими ожиданиями», – отмечает Лусине Абгарян, директор по персоналу Kelly Services [7].

Чаще всего синдром эмоционального выгорания встречается у

специалистов начального уровня, которые еще не знают об этом состоянии и не умеют с ним работать, либо у менеджеров высшего звена, задачи которых столь разнообразны, что им попросту сложно справиться с такой нагрузкой. «Долгое время эффективно работать в состоянии эмоционального выгорания невозможно. Специалисты, которых отличает высокий уровень профессиональных компетенций, как правило, понимают эту проблему и в большинстве случаев, стараются предупредить тот момент, когда это отрицательно скажется на результатах их работы», – считает Андрей Константинов, исполнительный директор направления «ТНП» ANCOR Professional [7].

1.3 Методы диагностики и методики профилактики эмоционального выгорания

Работа по профилактике эмоционального выгорания персонала, как правило, начинается с диагностики степени выраженности эмоционального выгорания.

Длительное время диагностика выгорания проводилась по методике MBI (MuslachBurnoutInventory) авторами которой являются С. Muslach, S.E.Jackon. Американские психологи К. Маслач и С.Джексон характеризовали синдром как эмоциональное опустошение. В дальнейшем методика была адаптирована Н.Е. Водопьяновой. Методика направлена на диагностику «эмоционального истощения», «деперсонализации» и «профессиональных достижений». Тест содержит 22 утверждения о чувствах и переживаниях, связанных с выполнением рабочей деятельности, приложение А.

Помимо методики MBI в российской практике широко используется методика диагностики уровня эмоционального выгорания, разработанная В.В. Бойко. Методика представляет собой личностный опросник,

предназначенный для диагностики такого психологического феномена как «синдром эмоционального выгорания», возникающего у человека в процессе выполнения различных видов деятельности, связанных с длительным воздействием ряда неблагоприятных стресс-факторов, приложение Б.

Материал теста состоит из 84 утверждений, к которым испытуемый должен выразить свое отношение в виде однозначных ответов «да» или «нет». Методика позволяет выделить следующие 3 фазы развития стресса: «напряжение», «резистенция», «истощение».

Для определения уровня эмоционального выгорания по методике В.В. Бойко используется модифицированная методика диагностики уровня эмоционального выгорания, приложение В.

Помимо двух основных методик, широко используемых на практике. Существует методика на определение психического выгорания А.А. Рукавишникова.

Данная методика нацелена на интегральную диагностику психического «выгорания», включающую различные подструктуры личности. Данная методика включает три шкалы: психоэмоционального истощения (ПИ), личностного отдаления (ЛО) и профессиональной мотивации (ПМ). Для определения психического «выгорания» в пределах указанных шкал пользуются специальным ключом. Тестовый материал состоит из 72 утверждений. Всего опросник имеет три шкалы:

1) «Психоэмоциональное истощение» (проявляется в переживаниях сниженного эмоционального тонуса, утрате интереса к окружающему или эмоциональном перенасыщении; в агрессивных реакциях, вспышках гнева, появлении симптомов депрессии).

1) «Личностное отдаление» (проявляется в деформации (обезличивании) отношений с другими людьми: повышении зависимости от других или, напротив, негативизма, циничности установок и чувств по отношению к реципиентам (пациентам, подчиненным, ученикам).

2) «Профессиональная мотивация» (проявляется в тенденции к негативному оцениванию себя, в уменьшении значимости собственных достижений, ограничении своих возможностей, негативизме относительно служебных обязанностей, в снижении самооценки и профессиональной мотивации, в редуцировании собственного достоинства, в снятии с себя ответственности или отстранении («уходе») от обязанностей по отношению к другим). Обработку результатов осуществляют путем сопоставления с «ключом». Чем больше сумма по каждой шкале в отдельности, тем больше у обследуемого выражены различные стороны «выгорания».

Для комплексной оценки степени выраженности эмоционального выгорания применяют методики по диагностике степени хронического утомления. Автор одной из таких методик – А.Б. Леонова. Методика предназначена для диагностики степени хронического утомления. Основным показателем выполнения методики является индекс хронического утомления (ИХРУ), который подсчитывается, как сумма по всем пунктам опросника [41].

Существует опросник психического выгорания автор-разработчик: Farber В.А., автор адаптации: Рукавишников А.А.

Методика предназначена для диагностики «психического выгорания», т.е. устойчивого, прогрессирующего, негативно окрашенного явления, которое характеризуется психоэмоциональным истощением, развитием дисфункциональных установок и поведения на работе, а также потерей профессиональной мотивации.

Измеряемые параметры:

Шкала психоэмоционального истощения: психоэмоциональное истощение – процесс истощения эмоциональных, физических, энергетических ресурсов профессионала, работающего с людьми.

Истощение проявляется в хроническом эмоциональном и физическом утомлении, равнодушии и холодности по отношению к окружающим с признаками депрессии и раздражительности.

Проявления психического «выгорания» на межличностном уровне: психическое истощение, раздражительность, агрессивность, повышенная чувствительность к оценкам других.

Проявления психического «выгорания» на личностном уровне: низкая эмоциональная толерантность, тревожность.

Проявления психического «выгорания» на мотивационном уровне: нежелание идти на работу, желание скорее окончить рабочий день, появление прогулов.

Шкала личностного отдаления: личностное отдаление – специфическая форма социальной дезадаптации профессионала, работающего с людьми.

Личностное отдаление проявляется в уменьшении количества контактов с окружающими, повышении раздражительности и нетерпимости в ситуациях общения, негативизме по отношению к другим людям.

Проявления психического «выгорания» на межличностном уровне: нежелание контактировать с людьми, циничное, негативное отношение к людям.

Проявления психического «выгорания» на личностном уровне: критичное отношение к окружающим и некритичность в оценке самого себя, значимость своей правоты.

Проявления психического «выгорания» на мотивационном уровне: снижение включенности в работу и дела других людей, безразличие к своей карьере.

Шкала снижения профессиональной мотивации: профессиональная мотивация – уровень рабочей мотивации и энтузиазма по отношению к работе альтруистического содержания.

Состояние мотивационной сферы оценивается таким показателем, как продуктивность профессиональной деятельности, оптимизм и заинтересованность в работе, высокая самооценка профессиональной компетентности и степени успешности в работе с людьми.

Проявления психического «выгорания» на межличностном уровне: неудовлетворенность работой и отношениями в коллективе.

Проявления психического «выгорания» на личностном уровне: заниженная самооценка, неудовлетворенность собой как профессионалом, чувство низкой профессиональной эффективности и отдачи.

Проявления психического «выгорания» на мотивационном уровне: снижение потребности в достижениях.

Для определения симптомов, формирующих выгорание и в каких направлениях необходимо воздействовать на сотрудников для преодоления используют модифицированный опросник В.В. Бойко, состоящий из 35 вопросов.

Сегодня ни для кого не секрет, что кадры являются важным ресурсом в организации, они определяют успех организации. Для того что бы предприятие функционировало на высоком уровне нужны грамотные специалисты. Психологическое состояние работника организации влияет на его продуктивность, самоотдачу и нацеленность на результат. Ежедневно специалисты разного уровня сталкиваются на работе с конфликтными и стрессовыми ситуациями. Это является причиной психических расстройств, эмоционального выгорания и профессиональной деформации. В связи с этим сотрудник может допустить ошибку, которая принесет предприятию значительный урон.

Как в условиях столь конфликтных и стрессовых ситуациях работнику коммерческой организации эффективно и качественно работать? На данный вопрос ответом может послужить введение на предприятие должности

штатного психолога или воспользоваться услугами аутсорсинга, или объединить должность психолога и менеджера по персоналу.

При привлечении стороннего сотрудника компания может столкнуться с проблемами связанные с тем, что психолог не сможет детально понимать особенности компании и команды, психолог не сможет учесть специфику компании в целом.

Во многих организациях функцию психолога выполняет менеджер по персоналу, это является не корректным решением. Во-первых, не все менеджеры по персоналу обладают знаниями и навыками психолога. Во-вторых, менеджер по персоналу работает итак с большим количеством людей: на собеседовании, при трудоустройстве, при обучении и т.д. Если менеджер по персоналу будет по совместительству работать психологом, то эмоциональное выгорание наступит очень быстро. Результат – стресс, депрессия, усталость, апатия и даже серьезное физическое недомогание.

При введении штатного психолога в организацию можно выделить четыре основные сферы деятельности:

1) Психодиагностика: оценка развития личностных и профессиональных качеств сотрудников, а также определение мотивации сотрудников;

2) Психическое просвещение: передача определенных знаний сотрудникам на темы, связанные с рабочими моментами, а также с личной жизнью;

3) Психокоррекция: улучшение социально-психологического климата в организации, предотвращение негативных состояний и оказание помощи при состоянии утомления, апатии и т.п.;

4) Психоразвитие: научение определенным навыкам, приемам, ведущим к увеличению продуктивности деятельности.

При введении корпоративного психолога в первую очередь специалисту необходимо расположить к себе сотрудников, так как работники

организации испытывают недоверие к психологу и боятся его воздействия. Во вторую очередь, необходимо понять какие ценности, нормы и правила в этой организации, определить философию и миссию компании. Психолог должен непредвзято относиться к сотрудникам, сочетать индивидуальный подход и включенность в жизнедеятельность организации.

Психолог должен наблюдать и исследовать работу компании в целом, работу отдельных подразделений так и отдельно взятых сотрудников.

Кроме того, психологу необходимо провести исследование – эффективность работы всего предприятия. Использовать при этом можно методы: наблюдения, беседа с руководством (с коллегами, с отдельными сотрудниками), анализ работ предприятия. Исследование проводится с целью: определения причин возникновения ошибок на предприятии; определения навыков и умений сотрудников, психологических предпосылок переучивания.

В Европе и Америке давно стало нормой иметь в коммерческой организации, даже небольшой (не более 50 человек), штатного психолога. На постсоветском пространстве не принято использовать услуги психолога, не говоря уже о введении в штатное расписание. Это связано с тем, что психологов воспринимают, как психиатров – врачей. В государственных учреждениях в 90-х гг. XX в. в штатное расписание постепенно вводится должность психолога: в школах, в дошкольных учреждениях, больницах, а также в органах исполнительной власти. На сегодняшний день этот стереотип разрушается, директора коммерческих компаний должны думать стратегически и понимать, что грамотных специалистов становится меньше на рынке труда, для того что бы сотрудники были эффективные уже сегодня нужно думать о них.

Таким образом, наличие психолога в штате – стратегически важное решение для развития и укрепление бизнеса. Психолог является одним из ключевых фигур организации. Психолог помогает работодателям и

сотрудникам работать с их психологическим состоянием, учит их самоорганизации, проводит тестирование и тренинги, цель которых улучшить психологическую и эмоциональную атмосферу в коллективе. Результатом может служить увеличение полезного рабочего эффекта, снижение конфликтных ситуаций и вероятность снижений рабочих ошибок.

Выводы по первой главе

По данным литературных источников, можно сделать вывод, что синдром эмоционального выгорания понимается как один из защитных механизмов, выражающийся в определённом отношении специалиста к своей профессиональной деятельности. Существует множество подходов к определению термина «выгорания», которое ввел психиатр Х.Фреденберг в 1974 году, описав феномен психологического истощения, потери мотивации и ответственности. Х.Фреденберг назвал это явление «burnout». В России проблема эмоционального выгорания получила развитие в 1980-х годах.

За время исследования было предложено множество различных теорий стадий эмоционального выгорания. Основатель теории выгорания Х. Фрейденбергер в начале своих исследований различал только две стадии: раннюю, когда чувства еще сохранены и последующую, характеризующуюся полным отсутствием эмоций впоследствии он выделил 12 стадий развития синдрома. Относительно факторов возникновения выгорания и самих симптомов эмоционального «выгорания» так же существуют различные мнения. Однако, исследователи сходятся во мнении о том, что главный источник выгорания – это взаимодействие с людьми.

Для диагностики и выявления эмоционального выгорания разработано множество методик, которые позволяют выявить степень

выраженности, уровни, отклонения и др. В соответствии с получаемыми в ходе диагностики данными, составляется общая картина об отношении сотрудников к занимаемой должности, об эмоциональном истощении, об отношении сотрудника к своим профессиональным достижениям. На основе полученных данных, принимается решение о необходимости или ее отсутствии в разработке и применении мер по профилактике.

Касаемо эмоционального выгорания в сфере розничной торговли, можно сказать, что у торговых агентов, занятых на работе в торговых точках, присутствует эмоциональное выгорание среднего или высокого уровня, и это негативно складывается на производительности труда сотрудников и их отношении к своей трудовой деятельности. Работники сферы розничной торговли – это работники сферы «человек-человек» и они ежедневно сталкиваются с общением с клиентами, партнерами, коллегами, каждый день возникают новые ситуации, которые требуют принятия решений. В связи с этим, существует большая вероятность развития деформации и выгорания, которые впоследствии могут привести к потере интереса к работе, к грубому отношению с коллегами и клиентами, к дезориентации.

Глава II ИССЛЕДОВАНИЕ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ВЫГОРАНИЯ У СОТРУДНИКОВ ТОРГОВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

2.1 Общая характеристика торговой организации

В данной работе рассматривается проблематика эмоционального выгорания среди сотрудников компании ООО «Скрепка».

ООО «Скрепка» – торговая компания, специализирующаяся на поставках канцелярских товаров и бумаги корпоративным и оптовым клиентам. Компания основана в 1998 году, в городе Красноярск.

На сегодняшний день в ООО «Скрепка» входит три организации: ООО «Скрепка», ООО «ПиРи», ИП Кириллов.

Миссия ООО «Скрепка» – предлагать возможность каждому развиваться в своих лучших начинаниях.

Ценности компании:

развитие и рост;

дисциплина;

ориентация на клиента;

ориентация на результат;

качество рабочего процесса;

согласованность действий.

Компания состоит из 12 отделов: отдел управления персоналом, отдел рекламы, транспортный и логистический отдел, отдел маркетинга, отдел продаж, административно-хозяйственный отдел, отдел ревизии и бухгалтерия, ИТ-отдел, два отдела по работе с магазинами. У каждого отдела свой руководитель.

Практически каждые пять лет коллектив в организации сменяется, сменяется как руководящий состав, так и линейный. Это связано с тем, что в организации не наблюдается карьерного роста, нет кадрового резерва. Из линейного персонала не «выращивают» специалистов высшего уровня.

Отделы, которые не менялись последние 5 лет: отдел продаж и бухгалтерия, и администраторы магазинов, поэтому было принято решение провести диагностику уровня эмоционального выгорания у сотрудников данных отделов.

В ходе неформализованного интервью с руководителем по управлению персоналом было выявлено, что исследований в области эмоционального выгорания среди сотрудников не проводилось. Системы по профилактике эмоционального выгорания в данной организации нет. Ни в одном из отделов не проводятся меры по профилактике эмоционального выгорания сотрудников. Так же было выявлено, что руководство заинтересовано в удержании персонала.

2.2. Особенности эмоционального выгорания у сотрудников торговой организации

Для понимания уровня эмоционального выгорания работников коммерческой организации было проведено комплексное исследование. В проведении исследовательского эксперимента принимало участие 30 человек, которые были разделены на три группы в зависимости от отдела в которой работает сотрудник. Исследование включило в себя использование методик.

Первая – методика, разработанная на основе трехфакторной модели Маслач К. и Джексон С. и адаптированная Н.Е. Водопьяновой. Данная методика была выбрана для того, чтобы определить уровень выраженности: низкий, средний или высокий и посмотреть на то, какая шкала выгорания (эмоциональное истощение, деперсонализация, редукция персональных достижений) является наиболее выраженной.

Анкета-опросник, предоставленная в Приложении А, «Эмоциональное выгорание», разработанная на основе трехфакторной модели Маслач К. и

Джексон С. и адаптированная Н.Е. Водопьяновой. Данная методика предназначена для диагностики таких компонентов эмоционального выгорания сотрудников как эмоциональное истощение, деперсонализация и редукция профессиональных достижений.

Эмоциональное истощение – проявляется в ощущениях эмоционального перенапряжения, утрате интереса к окружающему, равнодушии или эмоциональном перенасыщении, в чувстве опустошенности, истощенности собственных эмоциональных ресурсов. Человек чувствует, что не может отдаваться работе как раньше. Возникает ощущение «притупленности» эмоций, проявляются симптомы депрессии, вспышки гнева, в особо тяжелых проявлениях возможны эмоциональные срывы. Эмоциональное истощение имеет три уровня: низкий уровень от 0 до 15 баллов, средний уровень от 16 до 24 баллов и высокий – 25 и больше.

Деперсонализация (пер. с англ. *depersonalization*) – дегуманизация (обесценивание) – представляет собой тенденцию развивать негативное бездушное, циничное отношение к чувствам и переживаниям. Контакты становятся обезличенными и формальными: потеря чувства к близким людям, снижение эмпатии – отзывчивости, соучастия. Возникающие негативные установки могут поначалу иметь скрытый характер и проявляться во внутреннем сдерживаемом раздражении, которое со временем вырывается наружу в виде вспышек раздражения или конфликтных ситуаций. Деперсонализация имеет три уровня: низкий уровень от 0 до 5 баллов, средний уровень от 6 до 10 баллов и высокий – 11 и больше.

Редукция персональных достижений (пер. с англ. *reduce personal accomplishment*) – уменьшение или упрощение действий, связанных с трудовой деятельностью. Проявляется как снижение чувства компетентности в своей работе, недовольство собой, уменьшение ценности своей деятельности, негативное самовосприятие в профессиональном плане. Замечая за собой негативные чувства или проявления, человек винит себя, у

него снижается как профессиональная, так и личная самооценка, появляется чувство собственной несостоятельности, безразличие к работе, снижение значимости достигнутых результатов собственного труда. Редукция персональных достижений имеет три уровня: низкий уровень 37 баллов и больше, средний уровень от 36 до 31 балла и высокий – 30 баллов и меньше.

Анкета-опросник предоставлена в виде теста, состоящего из 22 утверждений о чувствах и переживаниях, связанных с выполнением рабочей деятельности. Ответы на данные утверждения предоставлены в виде шкал с вариантами ответов «никогда», «очень редко», «иногда», «часто», «очень часто» и «всегда».

Инструкция к данной анкете-опроснику звучит следующим образом: «Вам предлагается 22 утверждения о чувствах и переживаниях, связанных с работой. Пожалуйста, прочитайте внимательно каждое утверждение и решите, чувствуете ли вы себя таким образом на вашей работе. Если у вас никогда не было такого чувства, в листе для ответов отметьте позицию 0 – «никогда». Если у вас было такое чувство, укажите, как часто вы его ощущали, позиция 6 – «ежедневно». Для этого зачеркните или обведите кружком балл, соответствующий частоте переживаний того или иного чувства».

Обработка результатов, полученных от респондентов, производится в соответствии с «ключом» к тесту, который предоставлен в таблице 1.

Таблица 1.

Ключ к анкете-опроснику «Эмоциональное выгорание»

Субшкала	Номер утверждения	Макс. сумма баллов
Эмоциональное истощение	1,2,3,6,8,13,14,16,20	54
Деперсонализация	5,10,11,15,20	30
Редукция проф. достижений	4,7,9,12,17,18,19,21	48

В соответствии с общим «ключом» подсчитывается сумма баллов для каждого компонента. Ответ на утверждение «никогда» оценивается в 0 баллов, ответ «очень редко» оценивается в 1 балл, «иногда» – в 3 бала,

«часто» – 4 балла, «очень часто» оценивается в 5 баллов, а ответ на утверждение «каждый день» оценивается в 6 баллов.

Оценка степени выгорания может осуществляться как для каждого отдельного показателя, так и по интегральному показателю.

Оценка уровня каждого показателя производится в соответствии данными, приведенными в таблице 2.

Таблица 2.

Оценка уровней выгорания

Субшкала	Уровень эмоционального выгорания, %		
	Низкий	Средний	Высокий
Эмоциональное истощение, %	0-15	16-24	25 и более
Деперсонализация, %	0-5	6-10	11 и более
Редукция проф. достижений, %	37 и больше	31-36	30 и меньше

Подсчитав количество баллов по определенному компоненту эмоционального выгорания можно оценить его степень выраженности.

Подсчёт интегрального индекса выгорания позволяет получить единый количественный показатель на основе параметров синдрома перегорания, полученный при помощи анкеты-опросника.

Вычисление производится по следующей формуле:

$$\rho = \sqrt{(EE_x/54)^2 + (DP_x/30)^2 + (1 - PA_x/48)^2} \quad (1)$$

где EE_x – значение респондента по шкале «Эмоциональное истощение»,

54 – максимальное значение по шкале «Эмоциональное истощение»;

DP_x – значение респондента по шкале «Деперсонализация»;

30 – максимальное значение по шкале «Деперсонализация»;

PA_x – значение респондента по шкале «Редукция профессиональных достижений»;

48 – максимальное значение по шкале «Редукция профессиональных достижений»;

Итоговое значение может быть от 0 (отсутствие выгорания) до 1 (максимально выраженное выгорание) [16].

Второй инструмент исследования – это модифицированная методика диагностики уровня эмоционального выгорания сотрудников В. Бойко. Данная методика была выбрана для исследования выгорания среди сотрудников ООО «Скрепка», а именно для определения на какой стадии развития данный синдром, какой симптом (симптомы) более всего отягощают эмоциональное состояние личности, в каких направлениях надо влиять на производственную обстановку, чтобы снизить нервное напряжение.

Опросник предоставлен в виде теста, состоящего из 84 утверждений о чувствах и переживаниях, связанных с выполнением рабочей деятельности. Ответы на данные утверждения предоставлены в виде шкал с вариантами ответов

Инструкция к данному опроснику звучит следующим образом: «Если вы являетесь профессионалом в какой-либо сфере взаимодействия с людьми, вам будет интересно увидеть, в какой степени у вас сформировалась психологическая защита в форме эмоционального выгорания. Читайте суждения и отвечайте «да» или «нет». Примите во внимание, что, если в формулировках опросника идет речь о партнерах, то имеются в виду субъекты вашей профессиональной деятельности – пациенты, клиенты, потребители, заказчики, учащиеся и другие люди, с которыми вы ежедневно работаете».

В соответствии с ключом осуществляются следующие подсчеты:

определяется сумма баллов отдельно для каждого симптома «выгорания»;

подсчитывается сумма показателей симптомов для каждой из трех фаз формирования «выгорания»;

находится итоговый показатель синдрома эмоционального «выгорания» – сумма показателей всех симптомов.

I. Напряжение

1. Переживание психотравмирующих обстоятельств:

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

2. Неудовлетворенность собой:

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

3. «Загнанность в клетку»:

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

4. Тревога и депрессия:

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

II. Резистенция

1. Неадекватное избирательное эмоциональное реагирование:

43 +5(5), -17(3), +29(10), +41(2), +53(2), +65(3), +77(5);

2. Эмоционально-нравственная дезориентация:

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

3. Расширение сферы экономики эмоции:

+7(2), +19(10), -31(2), +43(5), +55(3), +67(3), -79(5);

4. Редукция профессиональных обязанностей:

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

III. Истощение

Эмоциональный дефицит:

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

Эмоциональная отстраненность:

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

Личностная отстраненность (деперсонализация):

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

Психосоматические и психовегетативные нарушения:

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

Предложенная методика дает подробную картину синдрома выгорания.

Прежде всего, надо обратить внимание на отдельно взятые симптомы. Сумма баллов по каждому симптому интерпретируется так: 9 и менее баллов – не

сложившийся симптом, 10-15 баллов – складывающийся симптом, 16 и более баллов – сложившийся симптом.

Соответственно сумма баллов по всем симптомам, равная 45 и менее, свидетельствует об отсутствии «выгорания», сумма баллов от 50 до 75 – о начинающемся «выгорании», сумма 80 баллов и выше – об имеющемся «выгорании» [66].

Для подсчета уровня эмоционального выгорания предложена модифицированная методика диагностики уровня эмоционального выгорания В.В. Бойко.

Интерпретация результатов:

от 0 до 6 баллов – низкий уровень эмоционального выгорания, синдром выгорания не грозит; от 7 до 13 баллов – средний уровень эмоционального выгорания; от 14 до 20 баллов – высокий уровень эмоционального выгорания.

Для проведения исследования на выявление степени выраженности эмоционального выгорания и определения симптомов, присущих сотрудникам компании были выбраны такие отделы компании как бухгалтерия, отдел продаж и отдел по работе с магазинами: администраторы магазина.

В опросе приняло участие 30 сотрудника, из них 8 сотрудников бухгалтерии, 14 администраторов, 8 менеджеров отдела продаж. В бухгалтерии работают только женщины, средний возраст в отделе - 37 лет. У бухгалтеров работа не связана с взаимодействием с людьми. Среди 14 администраторов работает только один мужчина, средний возраст – 29 лет. В отделе продаж работает 1 мужчина, средний возраст у менеджеров отдела продаж – 32 года. У администраторов и менеджеров по продажам деятельность связана с постоянным общением и взаимодействием с людьми.

При подборе респондентов учитывался стаж профессиональной деятельности в организации и возраст: сотрудники, принявшие участие в исследовании имеют рабочий стаж от 4 до 6 лет, а также средний возраст сотрудников 33 года, следовательно, находятся в равных условиях. Половой признак не учитывался, так как на 30 исследуемых приходится двое мужчин.

Возраст, пол и стаж по каждому сотруднику предоставлен в приложении Г.

Инструментами исследования были выбраны две методики: методика «эмоциональное выгорание», разработанная на основе трехфакторной модели Маслач К. и Джексон С. и адаптированная Н.Е. Водопьяновой и модифицированная методика диагностики уровня эмоционального выгорания сотрудников В. Бойко.

Опрос сотрудников был проведен лично в индивидуальном порядке. Респондентам предлагалось два варианта прохождения опроса: самостоятельно заполнить бланк, либо в устной форме, отвечая на вопросы интервьюера. В результате было получено по две заполненных анкеты-опросника от каждого респондента.

Помимо прохождения опроса, некоторые сотрудники изъявляли желание обсудить проблемы в компании, которые на их взгляд могли бы служить основой для развития выгорания. Сотрудники высказывали предположения, из-за чего у них самих и их коллег возможно развитие эмоционального выгорания. Сам факт того, что некоторые сотрудники обеспокоены возможностью развития выгорания, свидетельствует о проблемах в организации, требующих корректировок.

Администраторы к таким проблемам отнесли:

возможны ситуации, когда необходимо работать без выходных (уход коллеги на больничный, в отпуск, замена не вышедшего на работу сотрудника, и т.д.);

большая нагрузка на сотрудника (возможны ситуации, когда сотрудник физически не успевают справиться со всеми задачами);

эмоциональная усталость (переживание за результаты своей работы, переживание конфликтных ситуаций с клиентами и т.д.);

авторитарное руководство.

Менеджеры по продажам к таким проблемам отнесли:

эмоциональная усталость (переживание за результаты своей работы, переживание конфликтных ситуаций с клиентами и т.д.);

постоянное соблюдение регламентов, за неисполнение которых вычитается премия с заработной платы.

Используя ключи для обработки результатов методик, были полученные следующие данные, которые свидетельствуют о степени выраженности выгорания и его симптомах.

Результаты сотрудников, работающих в отделе бухгалтерия, по методике Н.В. Водопьяновой предоставлены в таблице 3.

Таблица 3.

Результаты сотрудников, работающих в отделе бухгалтерия, по методике Н.В. Водопьяновой

Компоненты эмоционального выгорания	Уровень эмоционального выгорания, %	Уровень эмоционального выгорания, %		
		Низкий	Средний	Высокий
Эмоциональное истощение	68,32	18,48	13,2	
Деперсонализация	67,10	26,40	6,50	
Редукция профессиональных достижений	72,1	23,6	4,3	

Результаты администраторов по методике Н.В. Водопьяновой предоставлены в таблице 4.

Таблица 4.

Результаты администраторов, по методике Н.В. Водопьяновой

Компоненты эмоционального выгорания	Уровень эмоционального выгорания, %	Уровень эмоционального выгорания, %		
		Низкий	Средний	Высокий

Эмоциональное истощение	37,3	30,8	31,9
Деперсонализация	52,3	33,4	14,3
Редукция профессиональных достижений	29,9	34,7	35,4

Результаты менеджеров по продажам по методике Н.В. Водопьяновой предоставлены в таблице 5.

Таблица 5.

Результаты менеджеров по продажам по методике Н.В. Водопьяновой

Компоненты эмоционального выгорания	Уровень эмоционального выгорания, %		
	Низкий	Средний	Высокий
Эмоциональное истощение	23,4	32,4	44,2
Деперсонализация	47,6	34,9	17,5
Редукция профессиональных достижений	35,1	28,1	36,8

Сравнивая результаты, полученные от сотрудников можно сделать вывод о том, что в отделе бухгалтерия довольно благоприятная атмосфера. По всем трем компонентам у сотрудников бухгалтерии нет явных признаков выгорания: эмоциональное истощение - низкий уровень – 68,32%, деперсонализация – низкий уровень – 67,10%, редукция профессиональных достижения – низкий уровень – 72,1%.

Однако можно заметить, что такой компонент как эмоциональное истощение и редукция профессиональных достижений на среднем и высоком уровне встречается чаще, чем остальные компоненты. У администраторов эмоциональное истощение на высоком уровне – 31,9% , у менеджеров по продажам – 44,2%. Редукция профессиональных достижений у администраторов – 35,4%, а у менеджеров по продажам – 36,8%. Это свидетельствует о том, что у сотрудников присутствует выраженное чувство перенапряжения и истощения эмоциональных и физических ресурсов, а также присутствует чувство усталости. Также это свидетельствует о том, что у сотрудников снижается чувство компетентности в своей работе, уменьшается ценность своей деятельности, у сотрудников присутствует

безразличие к работе и снижение значимости достигнутых результатов собственной работы. Практически каждый второй сотрудник показал средние, высокие показатели в компоненте эмоциональное истощение и редуция профессиональных достижений.

Анализируя компонент деперсонализация можно выделить, что у сотрудников, чья деятельность связана с взаимодействием с людьми и чья деятельность не связана, компонент деперсонализация находится на низком уровне. У бухгалтеров – 68,32%, у администраторов – 52,3%, у менеджеров по продажам – 47,6.

Для общего представления о степени выраженности эмоционального выгорания среди сотрудников были проведены расчеты и выявлен интегральный показатель эмоционального выгорания. Интегральный показатель может принимать значение от 0 до 1, где 0 – это полное отсутствие выгорания персонала, а 1 – максимально выраженное выгорание.

Интегральный усредненный показатель степени эмоционального выгорания среди бухгалтеров составил – 0,2881.

Интегральный усредненный показатель степени эмоционального выгорания среди всех администраторов составил - 0,5927.

Интегральный усредненный показатель степени эмоционального выгорания среди менеджеров по продажам составил - 0,6848.

Полученный интегральный показатель свидетельствует о том, что эмоциональное выгорание присутствует. Следует отметить, что степень выраженности эмоционального выгорания у бухгалтеров, менеджеров по продажам и администраторов разная. Для наглядности представлены результаты на рисунке 2.

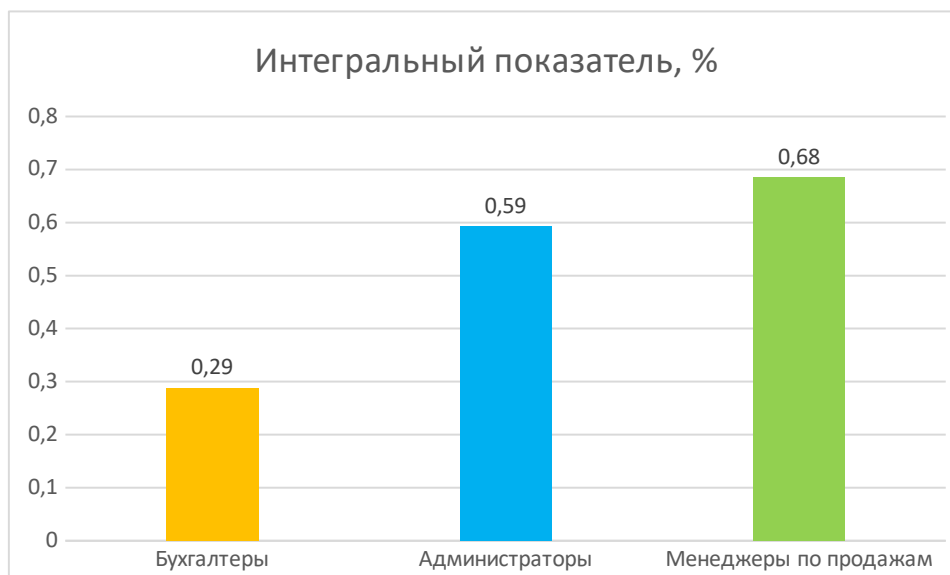


Рисунок 2 – Гистограмма 1. Интегральные показатели по методике Н.Е. Водопьяновой.

Результатом данного исследования является наличие эмоционального выгорания среди менеджеров по продажам и администраторов. Интегральный показатель эмоционального выгорания находится выше среднего уровня, что характеризует ситуацию, как не благополучную. У менеджеров по продажам и администраторов компонент эмоционального выгорания, как эмоциональное истощение и редукция профессиональных достижений требует внимания, так как каждый второй сотрудник демонстрирует выраженные признаки эмоционального опустошения и усталости, а также недовольство достижениями в своей трудовой деятельности.

Для диагностики уровня эмоционального выгорания бухгалтеров, администраторов и менеджеров по продажам, использовалась существующая методика, разработанная В. В. Бойко. Методика позволяет выделить следующие 3 фазы развития стресса: «напряжение», «резистенция», «истощение». Для каждой из указанных фаз определены ведущие симптомы «выгорания», разработана методика количественного определения степени их выраженности. Данные зафиксированы в таблице 6.

Таблица 6.

Результаты испытуемых по методике В.В. Бойко

Фаза	Симптомы респонденты	Бухгалтера, балл	Администраторы, балл	Менеджеры по продажам, балл
Напряжение	Переживание психотравмирующих обстоятельств	9	9	9
	Неудовлетворенность собой	9	16	17
	«Загнанность в клетку»	8	7	16
	Тревога и депрессия	8	8	18
Резистенция	Неадекватное избирательное эмоциональное реагирование	8	7	7
	Эмоционально-нравственная дезориентация	8	7	9
	Расширение сферы экономии эмоции	7	7	7
	Редукция профессиональных обязанностей	9	16	16
Истощение	Эмоциональный дефицит	14	9	9
	Эмоциональная отстраненность	9	17	16
	Личностная отстраненность (деперсонализация)	9	13	13
	Психосоматические и психовегетативные нарушения	9	9	10

Основываясь на полученные результаты модифицированной методики Бойко, можно сделать следующие выводы.

Низкий уровень эмоционального выгорания присущ бухгалтерам, у них нет ярко выраженных симптомов. Однако, можно заметить, что у бухгалтеров на высоком уровне находится симптом эмоциональный дефицит – 14 баллов. Средний уровень эмоционального выгорания присущ администраторам, высокий – менеджерам по продажам.

Ведущими симптомом в формировании эмоционального выгорания среди администраторов и менеджеров по продажам являются неудовлетворенность собой, эмоциональная отстраненность и редукция профессиональных обязанностей.

Наличие симптома редукции профессиональных обязанностей означает, что на рабочих местах возникают ситуации, когда персонал физически не справляется со своими обязанностями, эмоционально устает от разных ситуаций, складывающихся на работе. В связи с этим у сотрудника, как правило, возникает желание упростить рабочий процесс, не выполняя определенные обязанности. Это в свою очередь может привести к снижению качества выполняемой работы и эффективности компании.

Помимо этого, симптом эмоциональная отстраненность указывает на то, что сотрудник сталкивается с большим количеством стрессовых ситуаций. Сотрудник старается исключить эмоции из рабочего процесса полностью, что позволяет описать его работу как бездушное выполнение своих обязанностей, сотрудника можно сравнить с роботом.

Симптом неудовлетворенность собой указывает на то, что сотрудники несчастны на рабочем месте, они не чувствуют себя важными и нужными для компании. В связи с этим, сотрудники не испытывают положительных эмоций во время работы.

Для получения информации касательно уровня эмоционального выгорания сотрудников ООО «Скрепка», предлагается воспользоваться модифицированной методикой расчета уровня эмоционального выгорания Бойко. Данная методика предполагает сокращение количества вопросов в анкетной форме до 20. Это ключевые вопросы, получив ответы, на которые мы можем достоверно оценить уровень эмоционального выгорания сотрудника, а после, в том числе и на основании этой информации, предложить конкретные шаги по снижению и стабилизации данного показателя. По методике В.В. Бойко был подсчитан уровень эмоционального

выгорания и по каждой категории сотрудников данные представлены в таблице 7.

Таблица 7.

Уровень эмоционального выгорания по методике В.В. Бойко

Симптомы/ респонденты	Бухгалтера	Администраторы	Менеджеры по продажам
Уровень эмоционального выгорания, %	3,9	10,4	17,3

Анализируя уровень эмоционального выгорания у бухгалтеров, деятельность которых не связана с взаимодействием с людьми можно сделать вывод о том, что у бухгалтеров низкий уровень, синдром выгорания им не грозит. Совершенно противоположная ситуация у сотрудников, чья деятельность связана с взаимодействием с людьми. У администраторов уровень эмоционального выгорания находится на среднем уровне – 10,4%. У менеджеров по продажам уровень эмоционального выгорания - 17,3%, что свидетельствует о высоком уровне эмоционального выгорания.

Соотнося результаты двух методик, можно сделать следующие выводы:

эмоциональное выгорание среди сотрудников присутствует;

степень выраженности эмоционального выгорания среди администраторов и менеджеров по продажам в два раза больше, чем у бухгалтеров;

степень выраженности эмоционального выгорания ближе к высокому уровню, чем к среднему;

по динамической модели Б. Перлмана и Е.А. Хартмана эмоциональное выгорание у бухгалтеров находится на первой стадии, у администраторов на второй, а у менеджеров по продажам на четвертой стадии;

у администраторов и менеджеров по продажам ведущими симптомами при формировании выгорания являются неудовлетворенность собой, тревога

и депрессия, эмоциональная отстраненность и редукция профессиональных обязанностей.

Выводы по второй главе

В компании ООО «Скрепка» нет системы профилактики эмоционального выгорания. Никакие меры по профилактике эмоционального выгорания персонала не применяются.

Результаты диагностики по методике Н.Е. Водопьяновой свидетельствуют о том, что выгорание среди диагностируемых сотрудниках присутствует. Присутствует высокая степень выраженности эмоционального выгорания по методике Н.Е. Водопьяновой. Однако, степень выраженности эмоционального выгорания среди менеджеров по продажам в два раза превосходит выраженность эмоционального выгорания среди бухгалтеров. Согласно методике диагностики Н.Е. Водопьяновой, эмоциональное выгорание состоит из трех компонентов – эмоциональное истощение, редукция профессиональных достижений и деперсонализация. Основываясь на полученные результаты, такой компонент, как эмоциональное истощение, является наиболее выраженным среди сотрудников формата. Каждый второй сотрудник продемонстрировал средние и высокие показатели данного компонента. Это означает, что 50% респондентов сталкиваются с ярко выраженными ощущениями эмоционального перенапряжения, утрате интереса к окружающему, равнодушием или эмоциональным перенасыщением, чувством опустошенности, истощенности собственных эмоциональных ресурсов. Человек чувствует, что не может отдаваться работе как раньше. Возникает ощущение «притупленности» эмоций, проявляются симптомы депрессии, вспышки гнева, в особо тяжелых проявлениях возможны эмоциональные срывы.

Результаты диагностики по методике В. Бойко свидетельствуют о том, что фаза формирования эмоционального выгорания – присутствует. Данная методика позволила посмотреть на симптомы эмоционального выгорания. Ведущими симптомами в формировании эмоционального выгорания среди сотрудников являются неуверенность в себе, эмоциональная отстраненность и редукция профессиональных обязанностей. Это свидетельствует о том, что на рабочих местах возникают ситуации, когда персонал физически не справляется со своими обязанностями, эмоционально устает от различных ситуаций, складывающихся на работе и о том, что сотрудник сталкивается с большим количеством стрессовых ситуаций. Персонал старается исключить эмоции из рабочего процесса, что позволяет описать его работу как бездушное выполнение своих обязанностей.

При сравнении результатов категорий бухгалтер, администратор и менеджер по продажам, очевидно, что у менеджера по продажам эмоциональное выгорание наиболее выражено, чем у других.

Таким образом, проанализировав результаты диагностики, можно сделать вывод, что эмоциональное выгорание в компании ООО «Скрепка» присутствует.

Глава III ПРОФИЛАКТИКА СИНДРОМА ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ВЫГОРАНИЯ У СОТРУДНИКОВ ТОРГОВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

3.1 Научно-методологические подходы к профилактике эмоционального выгорания

Выгорание наиболее опасно в начале своего развития. «Выгорающий» сотрудник, как правило, почти не осознает его симптомов, поэтому первыми замечают изменения в его поведении коллеги. Очень важно вовремя увидеть подобные проявления и правильно организовать систему поддержки таких работников. Поэтому особое внимание следует обратить на идентификацию тех факторов, которые приводят к развитию данного синдрома. Факторы, вызывающие выгорание, группируются в три больших блока: личностные, ролевые, организационные.

Многие авторы считают, что в тех организациях, где проявляют себя факторы выгорания, оно является неизбежным. Но К. Маслач утверждает, что должны быть предприняты профилактические шаги, которые могут предотвратить, ослабить или исключить его возникновение.

Для устранения выгорания требуется работа всего персонала организации как линейного, так и руководящего состава, важно, что бы они проявляли инициативу. Психолог не сможет помочь коллективу, если коллектив не будет заинтересован в изменениях. Синдром происходит в течение длительного времени, возникает из-за неудовлетворенности работой, а также в связи с резкими организационными изменениями внутри компании.

В методиках по профилактике от руководителей требуется выполнять функцию воодушевления для создания коллектива. Кроме того, необходима адекватная подготовка персонала к работе с эмоциональными проблемами клиентов и пациентов.

Руководство может организовать здоровые взаимоотношения сотрудников. Хороший климат внутри коллектива, чувство достаточной эмоциональной поддержки от коллег и администрации – это мощный ресурс предупреждения и устранения эмоционального выгорания. Чувство защищенности в коллективе, наличие надежной опоры среди коллег, возможность доверительно обсуждать вопросы, связанные со стрессом в

работе, позволяют снизить напряженность, тревогу, а также нередкие агрессивные проявления.

Для того что бы предотвратить появление синдрома эмоционального выгорания необходимо как можно чаще обращаться к этому вопросу, рекомендуется раз в пол года. Заниматься этим могут психологические отделы, которые существуют в компании, а также агентства, которые проводят данную оценку в компаниях. Для этого можно использовать методы диагностики эмоционального выгорания В.В. Бойко, анкету-опросник К. Маслач.

Если руководитель замечает возникновение эмоционального выгорания у своих подчиненных по возможности необходимо дать дополнительный выходной день или отпуск. Сотрудник должен максимально благоприятно провести выходные дни, для того что бы вернуться в нужный тонус. Руководитель необходимо прислушиваться к просьбам сотрудников с пониманием. Иногда такие разгрузки на работе помогают восстановиться и поднять работоспособность не только одного сотрудника, но и всего коллектива. Так как один сотрудник может зарядить весь коллектив энергией.

В организации должно быть грамотное распределение обязанностей. Руководитель должен следить, чтобы у сотрудников одной ступени обязанности были примерно одинаковые. Неправомерно будет взваливать массу работы на кого-то одного только потому, что он точно справится. Все, чего можно добиться таким образом, это скорой усталости перегруженного сотрудника.

Во многих организациях имеется комната отдыха, где иногда возможность просто присесть и спокойно выпить чашку кофе, сбросить накопившуюся усталость творит чудеса. Хорошо, если будет оборудована комната отдыха, можно даже с диваном для большего комфорта. Это особенно касается тех организаций и предприятий, где рабочий день больше 8 часов.

В некоторых организациях профилактика эмоционального выгорания проводится путем премирования и бонусов. Особенно отличающихся трудолюбием и некоторым самопожертвованием сотрудников полезно время от времени поощрять выплатой дополнительных премий или презентовать им семейный поход в театр, кино, ресторан. Преуспевающие фирмы вполне могут позволить себе оплатить и тур-поездку ценному сотруднику в качестве бонуса. Эти приятности будут отличным стимулом трудиться в том же духе.

Возможность смены деятельности, ротация может положительно сказаться на сотрудниках. Многие работы отличаются своей монотонностью, однообразием, а это вымотает кого угодно. Во избежание потери интереса у сотрудника к своим обязанностям можно хотя бы частично поменять сферу его деятельности, давая задачи другого плана или, если возможно, перевести на другую должность, другие обязанности. Не случайно, в зарубежных компаниях практикуют после 2-3 лет производить ротацию персонала, вплоть до смены рода и вида профессиональной деятельности.

Посещение психолога. Люди, столкнувшиеся с проблемой эмоционального «выгорания», пытаются так или иначе решить ее. Большинство уходят от обстоятельств, связанных с негативом на работе, стараются переключиться на другие жизненные интересы, не связанные с работой и компанией. И только пятая часть пытаются решить проблему конструктивно путем обсуждения проблемы с руководителем или психологом. В данном случае, важно не откладывать. Затяжное стрессовое состояние плохо сказывается на здоровье и карьере.

По данным, приведенным в книге Водопьяновой [16] риск выгорания смягчают стабильная и привлекательная работа, предоставляющая возможности для творчества, эмоционального и личностного роста, удовлетворенность качеством жизни в различных ее аспектах, наличие разнообразных интересов, перспективные жизненные планы. Реже «выгорают» оптимистичные и жизнерадостные люди, умеющие успешно

преодолевать жизненные невзгоды и возрастные кризисы; те, кто занимает активную жизненную позицию и обращаются к творческому поиску решения при столкновении с трудными обстоятельствами, владеет средствами психической саморегуляции, заботится о восполнении своих психоэнергетических и социально-психологических ресурсов.

Снижают риск выгорания сильная социальная, профессиональная поддержка, круг надежных друзей и поддержка со стороны семьи. Реже «выгорают» те, кто работают в организациях, где царит мощный корпоративный, или командный, дух и прослеживаются такие типы организационной культуры, которые ориентированы на сотрудничество и развитие кадрового потенциала.

Пока ещё плохо изученным остается вопрос об эффективных технологиях (стратегиях) вмешательства для преодоления выгорания. Причины последнего имеют разную природу. Это следует учитывать, как при выборе направлений, подходов к его преодолению, так и при выборе конкретных средств «антивыгорания». Одни причины могут быть нейтрализованы личными усилиями человека с помощью техник самопомощи и умений совладения со стрессом. Другие требуют новых организационных решений, среди которых: изменение организационной структуры, кадровой политики, организационной культуры и переход на новый этап организационного развития, технологическая модернизация предприятия, улучшение условий труда и т. д.

Доказано, что к эффективным стратегиям преодоления выгорания относится также следующее: [22].

- обучение сотрудников конструктивным моделям поведения при взаимодействии с «трудными» людьми и обстоятельствами («здоровому копингу»);

- обучение навыкам ведения организационных переговоров и разрешения конфликтов в рабочей группе;

- своевременная обратная связь и положительное подкрепление тех сотрудников, которые чувствительны к моральному поощрению или отличаются высокой тревожностью и неуверенностью;
- регулярное предоставление возможности для обучения, повышения профессиональной квалификации и ролевой эффективности;
- индивидуальное психологическое консультирование сотрудников, испытывающих высокий стресс и переживающих выгорание;
- обучение планированию и управлению временем;
- использование специальных мер (знакомство с сотрудниками и историей фирмы, тренинги сплочения команды и др.) по адаптации новых сотрудников к внутренней среде организации и к организационной среде ее отдельных подразделений;
- поощрение сотрудничества, групп поддержки и сетей взаимобмена ресурсами.

Программы помощи отдельным работникам легче поддаются осуществлению и оценке, чем программы, ориентированные на рабочие группы или организационные стратегии. Задача реализации вмешательств, ориентированных на рабочие группы или организационные стратегии, и оценки их последствий весьма сложна, если подразумевать построение концепции интервенции, привлечение поддержки руководства, определение конкретных, измеримых целей и дальнейшую количественную оценку результатов вмешательства. Трудность заключается также в разработке стандартизированных интервенций, которые были бы адаптированы к реальным условиям каждой организации.

Некоторые психологи [22] сводят различные способы преодоления стресса в своеобразные «своды правил жизни», в которых доступным и понятным языком изложены элементарные правила психогигиены. К числу подобных «правил» обычно относят:

- 1) Методы психосаморегуляции (мышечная психорелаксация, ме-

дитация, аутотренинг, самогипноз и т.п.) и физическая активность (физические упражнения снижают беспокойство, состояние депрессии, укрепляют чувство самоуважения).

1) Работа и личные достижения (снижение уровня притязаний, уменьшение количества и ответственности принимаемых решений, по мере возможности реализуйте свои самые разнообразные способности).

2) Общение с домашними животными. Благотворное влияние общения с животными – собаками, кошками, а также рыбками, попугайчиками и др., заключается в снижении артериального давления, нормализации сердцебиения, уходит раздражение и нервное напряжение.

3) Адаптогены (растения, которые содержат вещества, оказывающие антистрессовое действие на уровне клеточного обмена. Адаптогены действуют достаточно эффективно, принимать их надо согласно прилагаемых рекомендаций или советов врача: родиола розовая (золотой корень); настойка женьшеня; левзея сафроловидная (моралий корень); элеутерококк; зверобой).

4) Экологическая обстановка (очищение воздуха, чистая вода, правильное питание, здоровый образ жизни, очищение организма; если живете в городе – по возможности чаще выезжайте на природу).

5) Юмор (Смех дает поразительный терапевтический эффект. Излечение порой начинается с простой улыбки. Смех отключает выработку стрессовых веществ).

6) Приближение среды обитания к естественной (дома и на работе должны быть комнатные растения, аквариум; спокойные краски мебели и стен; хорошее, не раздражающее освещение; избегайте воздействия громких, раздражающих звуков).

7) Сон (укорочение или удлинение сна указывает на сбой в работе организма. Сократите употребление кофеина, постарайтесь прогуливаться перед сном. Регулярные занятия гимнастикой смягчают и улучшают качество

сна).

8) Общение (не пренебрегайте общением, доброжелательными отношениями с друзьями, с соседями, в дружной компании или рабочем коллективе).

9) Хобби (интересы, помогающие вам хотя бы иногда чувствовать себя счастливым, продлевают жизнь, найдите форму, досуга, которая приносит вам наибольшее удовлетворение).

Профессиональное выгорание не является неизбежным, должны быть предприняты профилактические шаги, которые могут предотвратить, ослабить или исключить его возникновение. При рассмотрении данной проблемы становится актуальной коммерческая организация сопровождения деятельности сотрудника с целью профилактики и преодоления синдрома эмоционального выгорания.

Сопровождение – это комплексный процесс, направленный на обеспечение условий для оптимальной самореализации в профессии, на профилактику и коррекцию деструкции, синдрома выгорания, адаптацию в быстро меняющихся условиях деятельности. В основе данного процесса должен лежать личностно ориентированный подход, в контексте которого сотрудник рассматривается как целостная личность, индивидуальность. В соответствии с этим сопровождение должно быть направлено на создание для каждого сотрудника индивидуального эмоционального маршрута, внутри которого разрешаются функции: полноценная адаптация, содействие в становлении индивидуального стиля деятельности, профилактика профессиональных деструкций, деформаций и синдрома эмоционального сгорания, помощь в достижении эмоционального мастерства и развитии личностно-профессиональных качеств и т.д.

Результатом психологического сопровождения является профессиональное развитие, реализация личного потенциала, обеспечение эмоционального самосохранения, удовлетворение своим трудом. От того,

насколько «здоров» и личностно профессионально развит сотрудник, зависит качество выполненной работы. Именно поэтому организация систематического психолого-педагогического сопровождения эмоционального развития педагогов (с учетом раскрытия факторов синдрома эмоционального выгорания) крайне необходима. Управление стрессом в профессиональной деятельности педагогов и профилактика эмоционального выгорания может быть только тогда эффективной и успешной, когда она строится на системном подходе, предполагающем комплекс действий. Возможен следующий поэтапный сценарий профилактики эмоционального выгорания педагогических работников:

1) Диагностико-информационный этап. Он включает оценку и самооценку уровня стрессоустойчивости сотрудника с использованием надежных и апробированных методик; информирование об актуальном уровне стресса сотрудника, симптомах, причинах.

1) Осознательный этап включает осознание и принятие сотрудниками своих областей развития в плане управления стрессом; создание мотивации на изменения; выход на понимание взаимосвязи эмоционального благополучия и психосоматики, проблему эмоционального долголетия, необходимость преодоления страхов (быть неудачной, ошибки, критики, собственного несовершенства и др.).

2) Развивающий этап, включает накопление ресурсов для изменений; обучение навыкам психосаморегуляции; управленческие решения на уровне образовательного учреждения; создание в коллективе поддерживающей атмосферы.

Важно помнить, что сотрудники, склонные к эмоциональному «выгоранию», обычно самые творческие, эмоциональные и инициативные. И если администрация заинтересована в закреплении квалифицированных и проверенных кадров, нужно поддерживать их в работоспособном состоянии.

Таким образом, эмоциональное выгорание представляет собой приобретенный стереотип эмоционального, чаще всего эмоционального поведения в форме полного или частичного исключения эмоций (понижения их энергетики) в ответ на избранные психотравмирующие воздействия, предполагающий моральное опустошение и профессиональную деформацию личности сотрудника, проявляющуюся негативными ее изменениями в поведении, мышлении, чувствах и здоровье.

Синдром эмоционального и профессионального выгорания – это болезнь XXI века. В коммерческие организации синдром встречается наиболее часто у следующих профессий: топ-менеджеры, администраторы, менеджеры по персоналу, менеджеры по обучению, в том числе и менеджеры отдела продаж, и продавцы.

Актуальность проблемы заключается в том, что коммерческие компании ставят так условия труда, что сотрудникам приходится работать на износ, постоянно находиться в нервном состоянии, испытывать профессиональные нагрузки.

Предприниматели понимают, что для сотрудника всегда на первом месте будет стоять материальный доход. Поэтому разрабатываются для каждой должности системы оплаты труда по KPI (принцип KPI: выполняешь ключевые показатели, а значит больше работаешь и больше зарабатываешь). Работники вкладываются полностью в процесс работы, для того чтобы улучшить свое материальное благополучие, как следствие они получают эмоциональное выгорание, хроническую подавленность, усталость и апатию.

Специфика работы данных профессий заключается в интенсивном общении с разными людьми, в том числе негативно настроенными. Необходимо постоянно поддерживать дружелюбную атмосферу. Сотрудники не могут позволить себе быть грубыми, резкими.

Для того чтобы сотрудники вели себя дружелюбно с клиентами, с коллегами для этого прописываются регламенты, разрабатываются

различные нормативы и правила, которых следует придерживаться ежедневно на рабочем месте.

Особенность российского бизнеса состоит в том, что вся ответственность за последствия эмоционального выгорания возлагаются на сотрудника, а не на работодателя. Руководители компаний ужесточают требования к персоналу, постоянно меняют “сгорающих сотрудников, на новых”.

Со стороны организаций доминирующими профилактическими направлениями, предотвращающие выгорания сотрудников являются:

- использование перерывов в работе для отдыха (каждый час по 10 минут);
- тимбилдинг;
- социальная защита работников;
- привлечение коучей, наставников: внедрение в компанию специальных тренингов;
- улучшение условий труда;
- развитие корпоративной культуры;
- планирование четкой системы продвижения сотрудников.

Полностью исключить влияние негативных и вредных факторов в процессе работы невозможно. Важная миссия руководителя компании – верно распределить приоритеты, внедрить профилактику эмоционального и профессионального выгорания, которая поможет предотвратить последствия синдрома.

3.2 Методологические рекомендации по профилактике синдрома эмоционального выгорания у сотрудников торговой организации

Изучив результаты проведенного исследования, эмоциональное истощение – компонент эмоционального выгорания, присущ каждому второму респонденту с высокой степенью выраженности. По таким компонентам эмоционального выгорания как, редукция профессиональных достижений и деперсонализация были получены данные значительно ниже компонента эмоционального истощения. Это означает, что мероприятия по профилактике эмоционального истощения стоят в приоритете. Эмоциональное истощение проявляется в сниженном эмоциональном фоне, равнодушии, в ощущениях эмоционального перенапряжения и чувстве опустошенности, истощенности собственных эмоциональных ресурсов. Для того, чтобы воздействовать на данный компонент эмоционального выгорания необходимо установить конкретные причины возникновения истощения. Так как внутренние, эмоциональные переживания, истощенность эмоциональных ресурсов входит в область психологических наук, то для получения наиболее достоверных данных о причинах возникновения данного состояния необходима работа консультативного психолога. Работа психолога с сотрудниками, продемонстрировавшими высокие показатели эмоционального истощения, будет направлена на определение причин высокой степени истощения, определение связи воздействия организационных факторов и состоянием сотрудника. После того, как специфика эмоционального истощения сотрудников и ее причины будут конкретизированы, можно приступать к подбору мероприятий, направленных на профилактику эмоционального истощения.

В ходе исследовательской работы были использованы принципы заботы о персонале. Эти принципы затрагивают целый ряд управленческих задач – от создания слаженно работающего коллектива до постановки командных целей.

- 1) Четкое знание профессиональных обязанностей.

В организации существуют должностные инструкции, но наличие их не предполагает, что сотрудники будут понимать, что от них требуется и выполнена ли работа правильно. Сотрудники, работающие в организации должны четко понимать, что от них требуется. Для этого руководителю требуется убедиться в том, что подчиненные детально понимают свои обязанности, цели и задачи на рабочем месте, а также понимают, к кому можно обратиться в случае форс-мажорной ситуации.

2) Устное поощрение персонала.

Неденежное стимулирование в виде похвалы доставляет подчиненным удовольствие, а также помогает сблизиться руководителю со своими подчиненными. Эффективно управлять коллективом значит постоянно поддерживать своих сотрудников, выражая им благодарность.

3) Забота о сотруднике как о личности.

Сотрудник это не автоматизированная машина, которая делает все действия механический. Руководители должны творчески заинтересовывать сотрудников, а также отправлять их на различные тренинги, мастер-классы не связанные с профессиональной сферой. Сотрудник должен расти не только профессионально, но и личностно.

4) Поощрение профессионального роста.

В организации для всех должностей должен быть предусмотрен карьерный рост, для сотрудников это является большим стимулом работать и развиваться в организации. Увлеченность будет усиливаться, если будет опытный наставник, который на своем примере будет показывать, как решать нестандартные и конфликтные ситуации, как достигать определенных целей и расти в компании.

5) Умение прислушиваться к чужому мнению.

Руководителю важно прислушиваться к мнению своих подчиненных. Подчиненным важно быть услышанными, им важно знать, что с ними тоже считаются, и их мнения важны для руководителя. Руководителю не

обязательно соглашаться с мнением сотрудников, но важно поблагодарить за проявленный интерес.

б) Обучение и профессиональное развитие.

Сотрудники заинтересованы в профессиональном развитии и карьерном росте. Поэтому в организации необходимо создавать внутреннее обучение или привлекать сторонних тренеров. Также важно, чтобы руководитель давал подчиненным решать самостоятельно те или иные задачи или создавать такие условия, в которых сотрудник может самостоятельно принять решение, даже если оно будет ошибочным. Руководителю следует направлять своих сотрудников, а также поощрять их за проделанную работу.

Условия, максимально благоприятствующие высокой производительности труда, возможно создать целенаправленно.

Выводы, сделанные в результате анализа литературы по проблеме исследования и констатирующего исследования, подтвердили необходимость разработки рекомендаций по профилактике синдрома эмоционального выгорания.

В результате исследований симптомов был получен высокий показатель симптома редукации профессиональных обязанностей. Термин редукация профессиональных обязанностей означает меры сотрудников, направленные на упрощение в профессиональной деятельности. Редукация проявляется в попытках облегчить или сократить обязанности, которые требуют эмоциональных и физических затрат.

Ответственным за выполнение всех процессов, направленных на профилактику, будет являться руководитель по управлению персоналом, менеджер по обучению и развитию персонала, менеджер по персоналу.

Помимо анкетного сбора данных администраторы дополнительно указывали на то, что на них возложено много обязанностей затрагивающих различные сферы деятельности в организации.

Для определения должностных обязанностей сотрудников были изучены должностные инструкции, приложение Д. Изучив должностные инструкции администратора можно сделать следующие выводы. Должностная инструкция администратора предоставлена в приложении В. Условно обязанности администратора можно разделить на работу нескольких областей:

работа на складе (контролировать и обеспечивать условия хранения, проводить прием, хранение и учет товара и т.д.);

работа в торговом зале (контролировать сроки годности товара в торговом зале, следить за наполняемостью полок в торговом зале, следить за правильностью оформления стендов и т.д.);

работа с персоналом (принимать участие в мероприятиях по обучению, организовывать работу персонала, адаптировать новых сотрудников, мотивировать сотрудников на успешную работу, контролировать, фиксировать нарушения, оценивать сотрудников и т.д.);

работа с клиентами (рассматривать претензии, предложения, просьбы покупателей, проводить мероприятия для разрешения конфликтных ситуаций, консультировать покупателей по вопросам, касающимся работы магазина и т.д.);

работа с оборудованием (вести реестр оборудования, проверять наличие и целостность средств визуального контроля, осуществлять контроль за выполнением ремонтных работ оборудования и т.д.);

работа с документооборотом (соблюдать сдачу финансовой, налоговой и управленческой отчетности в установленные сроки, принимает участие в инвентаризациях).

Ссылаясь на должностную инструкцию, можно сказать, что работа администратора многогранна. Рабочий день сотрудников насыщен и разнообразен. Однако, ссылаясь на комментарии сотрудников, о том, что они физически не справляются со своими обязанностями, не успевают

качественно выполнять абсолютно весь спектр задач, а также ссылаясь на выраженный показатель симптома редукции профессиональных обязанностей, возникает необходимость делегировать часть обязанностей продавцам. Для того, чтобы понять есть ли у продавцов свободное время в ходе рабочего дня, необходимо провести фотографию рабочего времени. Фотография рабочего времени – вид наблюдения, при котором измеряют все без исключения затраты времени исполнителя, а определенный период работы. В результате фотографии рабочего времени продавцов будет получено точное описание того, чем на рабочем месте занимается и сколько на это тратит времени. По полученным результатам фотографии рабочего времени можно будет предположить возможность делегирования части обязанностей администратора продавцу.

В ходе прохождения теста менеджеры по продажам указывали, что одной из причин эмоционального выгорания они выделяют – соблюдение регламентов, за неисполнение которых вычитается премия с заработной платы. При просмотре приказа о начислении заработной платы было выявлено то, что у сотрудников окладная часть меньше, чем премиальная, в связи с этим менеджеры постоянно находятся в напряжении, так как главная их задача – это выполнения плана, от выполнения плана продаж будет зависеть заработная плата.

Также в компании прописаны жесткие регламенты по общению с клиентами. Звонки с клиентами прослушиваются каждый день менеджером по обучению и развитию сотрудников. Анализируется деятельность сотрудников по следующим критериям: вежливость, приветствие, использование имени клиента в диалоге, выражение благодарности, окончание диалога с клиентом, предложение новинок/акций, информирование клиента о времени сборки товара.

В месяц допускается по 9 ошибок, если ошибок при телефонном звонке больше 9, то снимается у сотрудников премия.

Для того что бы сотрудники не находились в стрессовой ситуации в течение рабочего дня, необходимо руководителю по персоналу организовать совещание с руководителем отдела продаж, коммерческим директором и генеральным директором для пересмотра системы оплаты труда и регламента общения с клиентами.

В ходе исследования было выявлено, что симптоматика эмоционального выгорания проявляется не у отдельных работников, а у всех исследуемых отделов. У подавляющего большинства сотрудников отмечаются внутренне физическое или эмоциональное состояние с одними и теми же симптомами, у сотрудников стираются индивидуальные различия.

В ходе неформализованного интервью с руководителем по персоналу было выявлено то, что в компании не проводилось исследование в области эмоционального выгорания, также сотрудники не осведомлены данной тематикой. В связи с этим одной из рекомендаций является проведение тренинга для персонала «профилактика эмоционального выгорания».

Методологическое основание тренинга:

Длительность тренинга: каждую пятницу по 60 минут, в течение месяца (отдельно для менеджеров по продажам и бухгалтеров); каждый четверг по 2 часа, в течение 2-ух недель (для администраторов).

Участники: менеджеры по продажам, бухгалтера, администраторы.

Цель: создание условий для обращения сотрудников к осмыслению своей профессиональной деятельности для того, чтобы предотвратить эмоциональное выгорание.

Задачи: Знакомство с понятием эмоционального выгорания, его спецификой.

определение своего отношения к профессии, вычленение проблематики;

анализ проявления признаков выгорания, выделение источников неудовлетворения профессиональной деятельностью.

анализ собственных источников негативных переживаний на работе, выявление ресурсов направлений роста.

снятие напряжения за счет высказывания накопившихся негативных эмоций, получение психологической поддержки.

получение новых эмоциональных впечатлений, как материал для дальнейшей трансформации и формирования смысла профессиональной деятельности.

Содержание тренинга:

День первый.

введение: (актуальность проблемы, теоретический материал: возникновение эмоционального выгорания, стадии развития) (20 минут);

формулирование ожиданий от тренинга и понимания ресурсов, который каждый готов вложить, формулирование каждым личного запроса от тренинга. (20 минут);

упражнение «Баланс реальный и желательный». Предлагается нарисовать круг, в нем, ориентируясь на внутренние психологические ощущения, секторами отметить, в каком соотношении в настоящее время находятся работа (профессиональная жизнь), работа по дому и личная жизнь (путешествия, отдых, увлечения). В другом круге – их идеальное соотношение. Есть ли различия? В чем они заключаются? Почему так получилось? Что можно сделать, чтобы приблизить одно к другому? За счет чего? От кого или от чего это зависит? (15-20 минут).

День второй.

просмотр и обсуждение видеоролика на тему «профессиональное выгорание. Чем грозит?» (15 минут);

упражнение «Я – дома, я – на работе» (15 минут). Разделить лист пополам. Составить 2 списка определений (как можно больше) «Я – дома», «Я – на работе». Как вариант можно предложить составить списки определений «Дома я никогда», «На работе я никогда». Это позволит выйти

на имеющиеся стереотипы поведения, мышления. Проанализировать: похожие черты, противоположные черты. одинаковые качества, проявляющиеся в разных модальностях, отсутствие общих черт, какой список было составлять легче; какой получился объемнее? каково ваше отношение к тому, что в характеристиках есть заметные различия и т.д.;

комментарий: эти упражнения позволяют участникам посмотреть на их взаимоотношения с профессией как бы со стороны, первоначально определить свое отношение к сложившейся ситуации, отметить возможную проблемность, «перекося» в распределении психической энергии;

поле самодиагностики. Самодиагностика проявления признаков выгорания (10 минут). Присутствующим предлагается оценить себя по степени выраженности или частоте проявления того или иного признака. Оценка имеет субъективный характер, опирается на внутренние ощущения. Чем чаще или ярче признак проявляется, тем больше клеточек около него закрашивается. Поле самодиагностики заполняется самостоятельно, на обсуждение не выносятся приложение Е;

мини-дискуссия по подгруппам «Что мешает вам получать удовлетворение от профессиональной деятельности?». (15-20 минут);

разделиться на подгруппы по 2-4 человека. Составить перечень барьеров, препятствующих получению удовлетворения от профессиональной деятельности. Представить их для записи на доске, разделяя на организационные и индивидуальные.

День третий.

разминка Упражнение «Наши ожидания» (5 – 10 минут) Корректировка запроса, ресурсов, которые готовы вложить. После второго дня работы появились новые мысли, изменилось понимание проблемы и ресурсов, который каждый может приложить на преодоление проблемы;

мини-дискуссия: «Для чего вы работаете?» (30 минут) Упражнение: Три рисунка «Я работаю (название должности)»: начало трудового; в

настоящее время; через 5 лет. Присутствующие делятся в первую очередь собственными ощущениями от своих рисунков. Важно, чтобы они сами смогли увидеть возможные различия в содержании, разработанности, цветовой гамме изображенного. Задание: на доске составляем список способов регуляции состояния;

обсуждение методов профилактики эмоционального выгорания (20 минут).

День четвертый.

упражнение «Стратегии самопомощи». (20 минут). Подумайте и запишите ответы на вопросы: «Что я могу сделать, чтобы снизить свой уровень стресса, доставить себе радость?». Попробуйте найти смысл, наполнить значимостью записанные вами ответы и осознать, как они могут противостоять негативным убеждениям. Первый список может выглядеть так: о играю со своими детьми о читаю, лежа на диване о работаю в саду Второй список может выглядеть так: о играю с детьми и разделяю их радость, ощущаю безопасность и радость о работаю в саду и наслаждаюсь красотой природы о встречаюсь с друзьями, стараясь оценить роскошь человеческого общения и т.д. о встречаюсь с друзьями о смотрю телевизор;

упражнение «Чему Я научился» (15 минут) Предлагается большой лист бумаги со следующими неоконченными предложениями: о Я научился... о Я узнал, что... о Я нашел подтверждение тому, что... о Я обнаружил, что... о Я был удивлен тем, что... о Мне нравится, что... о Я был разочарован тем, что... о Самым важным для меня было... Я предлагаю вам сейчас подумать над тем, что вы приобрели, работая в группе. Пожалуйста, допишите по выбору любое из неоконченных предложений, представленных на плакате;

Подведение итогов и Обратная связь: мне сегодня. (25 минут)
Рефлексия «Мне сегодня...» 19 Каждый участник группы должен завершить фразу: «Мне сегодня...», оправдались ли ваши ожидания?

Работа по профилактике эмоционального выгорания должна вестись регулярно. После проведения мероприятий, описанных выше, менеджер по обучению и развитию персонала необходимо выезжать к сотрудникам раз в месяц для выяснения состояния сотрудников в ходе неформализованной беседы.

Выводы по третьей главе

По результатам исследования была выявлена потребность в разработке мероприятий профилактики эмоционального выгорания среди сотрудников ООО «Скрепка».

Необходимо провести фотографию рабочего времени продавцов. По результатам фотографии рабочего времени можно будет сделать выводы о том, будет ли целесообразно переложить часть обязанностей администратора на продавцов.

Также необходимо пересмотреть премиальную систему оплаты труда у менеджеров по продажам, за данное мероприятие отвечает руководитель отдела по персоналу, которая в свою очередь донесет информацию до руководителя отдела по продажам, коммерческого директора и до генерального директора компании ООО «Скрепка».

Дополнительно необходимо провести тренинга для исследуемого персонала «профилактика эмоционального выгорания», результатом которого является знакомство с понятием эмоционального выгорания, анализ собственных признаков выгорания, снятие напряжения.

Заключение

В настоящее время нет единого взгляда на структуру и динамику синдрома выгорания. Однокомпонентные модели рассматривают его как комбинацию физического, эмоционального и когнитивного истощения. Другие авторы в качестве главного фактора выделяют эмоциональное истощение, а остальные компоненты рассматриваются как следствие неконструктивного поведения преодоления или мотивации деформации.

Несмотря на то, что нет единого взгляда, можно сделать ввод о том, что синдром представляет собой личностную деформацию вследствие эмоционально затрудненных или напряженных отношений в системе «человек-человек», развивающуюся во времени. Последствия выгорания сказывается на психосоматическом состоянии здоровья человека, на его работоспособность и продуктивность трудовой деятельности.

Целью работы являлась разработка программы профилактики эмоционального выгорания. Для достижения цели были выполнены следующие задачи:

- 1) Была сформирована теоретическая модель эмоционального выгорания сотрудников.
- 2) Оценена стадия эмоционального выгорания сотрудников.
- 3) Выявлены причины, влияющие на возникновение и развитие эмоционального выгорания у сотрудников.
- 4) Разработаны мероприятия профилактики эмоционального выгорания в организации ООО «Скрепка».

Результаты проведенного исследования позволяют сделать следующие выводы:

1. Рассматривая теоретические аспекты профессионального выгорания, были изучены разнообразные определения «выгорания», но в более совокупном варианте оно рассматривается как стрессовая реакция, либо синдром, появляющийся из-за длительных профессиональных стрессов. В связи с этим синдром «выгорания» классифицируется авторами

определением «профессиональное выгорание», что дает возможность расценивать его как личностную деформацию специалиста, под воздействием большого профессионального стажа. Выгорание принадлежит к количеству феноменов личностной деформации и предполагает комплект неблагоприятных эмоциональных переживаний, сопряженными с длительными и активными межличностными взаимодействиями, отличающиеся большой когнитивной сложностью либо эмоциональной насыщенностью. Это есть ответный отклик на длительные стрессы, связанные с межличностными коммуникациями. Исследование синдрома «выгорания» возникло в западной психологии. И на сегодняшний день, данная проблема обширно исследуется в контексте профессиональных стрессов.

2. В ходе исследования эмоционального выгорания было выявлено, что у категории персонала: бухгалтерия, администратор и менеджер по продажам эмоциональное выгорание присутствует. В ходе исследования было доказано, что у менеджеров по продажам и администраторов эмоциональное выгорание существенно выше, чем у бухгалтеров, таким образом, гипотеза подтверждена.

3. В компании отсутствует программа профилактики эмоционального выгорания. В связи с этим были предложены следующие мероприятия:

1) Провести фотографию рабочего времени продавцов с целью выявления степени загруженности во время рабочего дня.

2) Изменить премиальную систему оплаты труда у менеджеров по продажам.

3) Провести тренинг для всех испытуемых на тему «профилактика эмоционального выгорания».

Полностью исключить в работе эмоциональное выгорание в современных условиях невозможно. Но возможно существенно уменьшить их

разрушительное влияние на здоровье работающих людей. Реализация разработанной системы профилактики эмоционального выгорания, предположительно, позволит снизить риски развития эмоционального выгорания и повысит удовлетворенность трудом.

Результаты, полученные в ходе исследования, могут быть полезны руководителям отдела по персоналу и менеджерам по персоналу, а также корпоративным психологам, так как они указывают направления, по которому может идти профилактика эмоциональной сферы. Так же может быть основным базисом для разработки и введения профилактики проектов выгорания у сотрудников торговой организации.

Список литературы

1. Абабков, В. А. Адаптация к стрессу [Текст] / В. А. Абабков, – М. Перре. – Санкт-Петербург, 2014. – 215 с.
2. Айсина Р.М. Влияние личностных факторов на эмоциональное выгорание менеджеров в условиях коммерческой организации: Электронный ресурс.: Автореферат дис. . канд. психол. наук. М. 2007. – 223 с.
3. Ананьев, Б. Г. Личность, субъект деятельности, индивидуальность [Текст] / Москва: Директ-Медиа, 2008. – 133 с.
4. Бабаева, З. О. Оторванность от жизни. Тренинги по профилактике СЭВ как актуальное направление в социальной работе [Текст] / З. О. Бабаева, Т. Н. Магдиева // Наука и Мир. – 2015. – Т. 2. – № 8. – С. 115–116.
5. Баева И.А. Психологическая безопасность в образовании. СПб.: СОЮЗ. 2002. – 271 с.
6. Башенкова, Л. А. Диагностика синдрома эмоционального выгорания и мероприятия, направленные на его предупреждение [Текст] / Л. А. Башенкова, Е. В. Кухарская // Среднее профессиональное образование. – 2015.– № 11. – С. 43–48.
7. Березина Е. Шеф сгорел на работе [Электронный ресурс]: Российская бизнес-газета «Карьера и менеджмент». – 2014. – № 2 (июль). – Режим доступа: <https://rg.ru/2014/07/22/ustalost.html>
8. Бодров В. А. Информационный стресс. М., 2000. – 13 с.
9. Бойко, В. В. Психоэнергетика. – СПб.: Питер, 2016. – 416 с.
10. Бойко, В. В. Синдром «эмоционального выгорания» в профессиональном общении [Текст] / В. В. Бойко. – Санкт-Петербург : Питер, 2003. – 105 с.
11. Бойко В. В. Энергия эмоций в общении: взгляд на себя и на других. М.: Филин, 1999. – 196 с.
12. Бойко В. В. Энергия эмоций. – СПб.: Питер. 2004. – 474 с.

13. Бурищ, М. Синдром эмоционального выгорания [Текст] – Ярославль: Эксмо-пресс, 2014. – 214 с.
14. Бухтияров И.В., Рубцов М.Ю., Костенко Н.А. Современные психологические факторы риска и появления профессионального стресса // Известия Самарского научного центра Российской академии наук. 2014. № 5-2. С.773-775.
15. Василенко, А. Ю. Возможности профилактики синдрома эмоционального выгорания: личностные факторы [Текст] / Вестник науки ТГУ. – 2011. – №4(7). – С. 53-55.
16. Водопьянова, Н. Е. Синдром выгорания: диагностика и профилактика [Текст] / Н. Е. Водопьянова, Е. С. Старченкова. – 2-е изд. – СанктПетербург: Питер, 2009. – 336 с.
17. Водопьянова, Н.Е. Стандартизированный опросник «Профессиональное выгорание» для специалистов социномических профессий/ Водопьянова Н.Е., Старченкова Е.С., Наследов А.Д.//Вестник СПбГУ. Сер.12.-2013.-№4.-с.17-22.
18. Глазачев, О.С. Синдром эмоционального выгорания у студентов: поиски путей оптимизации педагогического процесса. Вестник международной академии наук, 2011.- с.26-45.
19. Гнездилова, О. Психологические аспекты инновационной деятельности педагога / О. Гнездилова // Психологическая наука и образование. , 2006. – № 4. С. 61-65.
20. Гордеева М.А. Эмоциональное выгорание государственных служащих // Теория и практика общественного развития. 2014. № 9. С.43-45.
21. Грачева И.Е. Синдром эмоционального выгорания в условиях напряженного ролевого взаимодействия (на примере продавцов-консультантов) // Вестник Тюменского государственного университета. Социально-экономические и правовые исследования. 2009. №5. С.120-126.

22. Грегор О. Как противостоять стрессу. Стресс жизни. Понять и управлять им. СПб., 1994. – С. 65 – 78.
23. Гринберг, Дж. Поговорим о выгорании: причины и следствия [Текст] / – Москва: Просвещение, 2016. – 182 с.
24. Джемс У.. Психология. М.: Педагогика, 1991. – 88 с.
25. Долгова, В. И. Психологическая защита: монография [Текст] / В. И. Долгова, О. А. Кондратьева. – Москва: Издательство Перо, 2014. – 160 с.
26. Душков Б.А. Энциклопедический словарь: Психология труда, управления, инженерная психология и эргономика, 2005 г.
27. Ермакова Е.В. Изучение синдрома выгорания как нарушение сферы личности/ Е.В. Ермакова//Культурно-историческая психология.-2010.-№1.- С.27-38.
28. Ермакова Е.В. Ценностно смысловая сфера личности и синдром психического выгорания // Материалы XIV Международной конференции студентов, аспирантов и молодых ученых «Ломоносов 2007». Секция «Психология». М., 2007.
29. Ермолаев О.Ю. Математическая статистика для психологов. – М.: МПСИ, Флинта, 2008. – 366 с.
30. Ильин Е.П. Дифференциальная психология профессиональной деятельности. – СПб.: Питер, 2009. – 604 с.
31. Зеер Э.Ф. Психологические детерминанты профессиональных деструкций: Психология профессии / Э.Ф. Зеер. Екатеринбург: Изд-во Урал. гос. проф.-пед. ун-та, 2014. – 43 с.
32. Зеер Э. Ф. Психология профессионального образования : учеб. пособие для вузов. – Екатеринбург: Издательство УГППУ. 2000. – 396 с.
33. Капитанец, Е. Г. Исследование формирования синдрома эмоционального выгорания педагогов [Электронный ресурс]: Научнометодический электронный журнал «Концепт». – 2015. – № 02 (февраль). – Режим доступа: <http://e-koncept.ru/2015/15047.html>.

34. Китаев-Смык Л.А. Психология стресса. Психологическая антропология стресса. – М.: Академический проект, 2009. – 842 с.
35. Климов Е. А. Психология профессионала // Избранные психологические труды. М.: Институт практической психологии. 2012.- 400 с.
36. Климов Е.А. Психология профессионального самоопределения. Ростов-на-Дону: Феникс. 2012. – 65 с.
37. Косырев В.Н. Глоссарий, Клиническая психология: Учеб.-метод, комплекс для преподавателей и студентов факультетов психологии. – 2003. – 54 с.
38. Королева, Е. Г. Синдром эмоционального выгорания [Текст] / Е. Г. Королева, Э. Е. Шустер // Журнал Гродненского государственного медицинского университета. – 2007. – № 3. – С. 108–111.
39. Котова, Е. В. Профилактика синдрома эмоционального выгорания: учебное пособие [Электронный ресурс].: Красноярский государственный педагогический университет им. В. П. Астафьева. – 2013. – Режим доступа: www.metodichka.x-pdf.ru
40. Куликов Л. В. Психология настроения. СПб., 1997. С. 23-26.
41. Леонова А. Б. Психодиагностика функциональных состояний человека. – М.: Изд-во Моск. ун-та. 1984. – 200 с.
42. Леонова А.Б., Кузнецова А.С. Психологические технологии управления состоянием человека. М.: Смысл. 2007. – 311 с.
43. Лукьянов В. В. Взгляд на проблему исследования синдрома «эмоционального выгорания» у врачей-наркологов // Вестник психотерапии. 2006. № 17. С. 54-61.
44. Макарова Г. А. Синдром «эмоционального выгорания»/Г.А. Макарова// Психотерапия.- 2003.- № 11.-С.25-28.
45. Маркова А. К. Психология профессионализма. М.: Международный гуманитарный фонд «Знание». 2012. – 400 с.

46. Марищук В. Л., Евдокимов В. И. Поведение и саморегуляция человека в условиях стресса. СПб., 2001. – 17 с.
47. Маслач, К. Выгорание: многомерная перспектива [Текст] / – Москва: Издательство Института психотерапии, 2004. – 147 с.
48. Наследов А.Н. Профессиональный статистический анализ данных. СПб.: Питер, 2011. – 400 с.
49. Немов Р.С. Психология: Общие основы психологии. – М.: Владос, 2010. – 462 с.
50. Орёл В.Е. Синдром психического выгорания. Мифы и реальность. М., 2014. – 296 с.
51. Орёл В. Е. Феномен «выгорания» в зарубежной психологии: эмпирические исследования // Журнал практической психологии и психоанализа. 2001. № 9. С. 57-78.
52. Орел В.Е., Шемет И.С. Исследование влияния содержания деятельности на удовлетворенность трудом // Психологические проблемы рационализации трудовой деятельности. – Ярославль, 2007. – С.109-116.
53. Пайнс Э., Маслач К. Практикум по социальной психологии. СПб.: Питер. 2000. 524 с.
54. Петрова А.Д. Синдром эмоционального (эмоционального) выгорания личности: теоретический аспект/ А.Д. Петрова// Инновации в науке. -2016. -№56. -С.16-22.
55. Правдивцева, А. А. Синдром эмоционального выгорания работников социальной сферы, Ставрополь: ГУ Центр психолого-педагогической помощи населению, 2007. – 120 с.
56. Прохоров А.О. Функциональные структуры и средства саморегуляции психических состояний // Психологический журнал. – 2015. – № 2. – С. 68 – 80.
57. Роберте Г. А. Профилактика выгорания // Обзор современной психиатрии. 1998. № 1. С. 39-46.

58. Романова Е.С., Горохова М. Ю. Личность и эмоциональное выгорание // Вестник практической психологии образования. 2004. №1. С. 18-23.
59. Ронгинская Т. И. Синдром выгорания в социальных профессиях // Психологический журнал. 2002. Т. 23. № 3. С.85-95.
60. Рыбина О. В. Психологические характеристики врачей в состоянии профессионального стресса: автореф. дис.... канд. психол. наук: 19.00.04. СПб. 2005. – 22 с.
61. Сидоров, П. И. Синдром профессионального выгорания. – Архангельск: СГМУ, 2007. 175 с.
62. Скутаревская, М. М. Синдром эмоционального выгорания // Медицинские новости. 2002. № 7. С. 3-9.
63. Солдатова, Е.Л. Психология развития и возрастная психология. Онтогенез и дизонтогенез / Е.Л. Солдатова, Г.Н. Лаврова. – Ростов на/Д:Феникс, 2014 – 384 с.
64. Солодкова Т.И. Преодоление синдрома «Выгорания» // Психопедагогика в правоохранительных органах. 2010. №3 (42). С.47-49
65. Старченкова Е. С. Психологические факторы эмоционального «выгорания» (на примере деятельности торгового агента): Диссертационное исследование. СПб., 2002
66. Сунцова О.В. Диагностика эмоционального становления личности: учеб.-метод. пособие Ижевск: Издательство «Удмуртский университет», 2012. – 144 с.
67. Суховершин, А.В. Избыточная профессиональная идентификация как один из факторов эмоционального выгорания. Сибирский психологический журнал – 2012. – № 43. – С. 6-9.
68. Умняшкина С. В. Синдром эмоционального выгорания как проблема самоактуализации личности (в сфере помогающих профессий): Дис. ... канд. психол. наук. Томск. 2001.-162 с.

69. Урванцев Л. П. Влияние профессиональной деятельности на психику: факты, гипотезы, проблемы// Психологические закономерности профессионализации. Ярославль. 1991. С. 6-14.
70. Фонталова Н.С. Стресс в профессиональной деятельности и его психолого-экономические последствия/Н.С. Фонталова//Общая и социальная психология., 2011.-№3.- С. 179-182.
71. Форманюк Т.В. Синдром «эмоционального сгорания» как показатель профессиональной дезадаптации учителя. // Вопросы психологии, 2004, №6. С.38-45.
72. Хопкинс Т. Классическое руководство по продажам. М.: Фаирпресс, 2007. – 384 с.
73. Чутко Л.С. Синдром менеджера. Эмоциональное выгорание и управление стрессом. СПб.: Речь, 2009. – 34 с.
74. Чутко Л.С. Синдром эмоциональное выгорание. Москва, 2016. – С 10 – 26.
75. Шамис В.А. Особенности эмоционального выгорания персонала организации // Лидерство и менеджмент. 2016. №2. С.101-112.
76. Шиффман С. Техники холодных звонков, которые действительно работают! М.:ГИППО, 2014. – 150 с.
77. Элиот Р. С. Мы побеждаем стресс. М., 1996. – С. 24 – 36.
78. Юдчиц, Ю. К проблеме профессиональной деформации / Ю. Юдчиц // Журнал практического психолога. – 2008. – № 7. – С. 18-23.
79. Юрьева, Л. Н. Синдром выгорания у сотрудников психиатрических служб: модель формирования и масштаб проблемы // Социальная и клиническая психиатрия. 2004.№4. С. 91-97.
80. Юрьева, Л. Н. Синдром «эмоционального выгорания» у лиц, работающих в сфере охраны психического здоровья: диагностика, профилактика и психокоррекция / Л. Н. Юрьева, В. Е. Семенихина // Український вісник психоневрології. 2002. Т. 10, № 1. С. 155-156.

81. Организационные симптомы и факторы профессионального выгорания [Электронный ресурс]: HR-портал.- Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/organizacionnye-simptomy-i-factory-professionalnogo-vygoraniya>

82. Профессиональное выгорание работник, его причины и возможные последствия [Электронный ресурс]: HR-портал.- Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/professionalnoe-vygoranie-rabotnikov-ego-prichiny-i-vozmozhnye-posledstviya>

83. Работаем с профессиональным выгоранием сотрудников [Электронный ресурс]: HR-портал.- Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/rabotaem-s-professionalnym-vygoraniem-sotrudnikov>

84. Профессиональное выгорание руководителей [Электронный ресурс]: HR-портал.- Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/professionalnoe-vygoranie-rukovoditeley>

85. Проблема ритейла: как избавиться от текучки кадров [Электронный ресурс]: New Retail.- Режим доступа: https://new-retail.ru/personal/problema_riteyla_kak_izbavitsya_ot_tekuchki_kadro
[v/?sphrase_id=90069](https://new-retail.ru/personal/problema_riteyla_kak_izbavitsya_ot_tekuchki_kadro)

86. Специфика розничной торговли [Электронный ресурс]: Дистанционный консалтинг. – Режим доступа: <http://www.dist-cons.ru/modules/study/book3/section16.html>

87. Фотография рабочего времени [Электронный ресурс]: справочник экономиста.- Режим доступа: https://www.profiz.ru/se/6_2004/909/

88. Burisch, M. Approaches to personality inventory construction: A comparison of merits // American Psychologist. 1984. Vol. 39, № 3. P. 214-227.

89. Cherniss, C. Long-term consequences of burnout: An exploratory study // Journal of Organizational Behavior. 1992. Vol. 13, № 1. P. 1-11.

90. Cherniss, C. Long-term consequences of burnout: An exploratory study // Journal of Organizational Behavior. 1992. Vol. 13, № 1. P. 1-11.

91. Cherniss, C. Role of professional self-efficacy in the etiology and amelioration of burnout // Professional burnout: Recent developments in theory and research. Series in applied psychology: Social issues and questions/ eds.: W. B. Schaufeli, C. Maslach, T. Marek. Philadelphia, 1993. P. 135-149. 7
92. Cooper, A. M. Some limitations on therapeutic effectiveness: the «burnout syndrome» in psychoanalysts // Psychoanal Q. 1986. Vol. 55, № 4. P. 576-598.
93. Cox, T. Stress explosion: Managing stress at work/ T. Cox, A. Griffiths, S. Cox // Health and Safety at Work. 1993. June. P. 16-18.
94. Cox, T. The nature and measurement of work-related stress: theory and practice // Evaluation of Human Work / ed. by J. R. Wilson, N. Corlett. – 3rd ed. – Boca Raton, Fla. [u.a.], 2005. – P. 553-571. Crane, M. Why burned-out doctors get sued more often [Text] / M. Crane // Med. Econ. 1998. Vol. 75, № 10. P. 210-212, 215-218.
95. Farber, B. A. The process and dimensions of burnout in psychotherapists // Professional Psychology: Research and Practice. 1982. Vol. 13, № 2. P. 293-301.
96. Felton, J. S. Burnout as a clinical entity – its importance in health care workers // Occup. Med. 1998. Vol. 48, № 4. P. 237-250. 111 83. Freudenberger, H. J. Staff Burn-Out / H. J. Freudenberger // Journal of Social Issues. 1974. Vol. 30, № 1. P. 159-165.
97. Maslach C., Jackson S.E., Leiter MP. Burnout inventory manual (3rd ed.). – Palo Alto, California: Consulting Psychological Press, Inc., 1996. 52 p.
98. One World, One Language: Paving the Way to Better Perspectives for Mental Health: Proceedings of the X World Congress of Psychiatry, Madrid, Spain, August 23-28, 1996 / ed. by J. J. Lopez Ibor, F. Lieb-Mak, H. M. Visotsky [et al.]. Seattle, WA: Hogrefe & Huber, 1999. 259 p.
99. Schaufeli, W. B. The construct validity of two burnout measures // Journal of Organizational Behavior. 1993. Vol. 14, № 7. P. 631-647.

100. Schaufeli, W. B. Burnout and reciprocity: Towards a dual-level social exchange model // *Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations*. 1996. Vol. 10, № 3. P. 225-237. 88. Weber, A. Burnout Syndrome: A Disease of Modern Societies? // *Occup. Med.* 2000. Vol. 50, № 7. P. 512-517.

Приложения

Приложение А

Анкета-опросник К.Маслач, адаптированный Н.Е. Водопьяновой

Инструкция:

Вам предлагается 22 утверждения о чувствах и переживаниях, связанных с работой. Пожалуйста, прочитайте внимательно каждое утверждение и решите, чувствуете ли вы себя таким образом на вашей работе. Если у вас никогда не было такого чувства, в листе для ответов отметьте позицию 0 – "никогда". Если у вас было такое чувство, укажите, как часто вы его ощущали, позиция 6 – "ежедневно". Для этого зачеркните или обведите кружком балл, соответствующий частоте переживаний того или иного чувства.

	Никогда	Очень редко	Иногда	Часто	Очень часто	Каждый день
Я чувствую себя эмоционально опустошенным						
После работы я чувствую себя, как «выжатый лимон»						
Утром я чувствую усталость и нежелание идти на работу						
Я хорошо понимаю, что чувствуют мои коллеги и стараюсь учитывать это в интересах дела						
Я чувствую, что общаюсь с некоторыми коллегами без теплоты и расположения к ним						
После работы мне на некоторое время хочется уединиться						
Я умею находить правильное решение в конфликтных ситуациях, возникающих при общении с коллегами						
Я чувствую угнетенность и апатию						
Я уверена, что моя работа нужна людям						
В последнее время я стала более						

черствой по отношению к тем, с кем я работаю						
--	--	--	--	--	--	--

Окончание Приложения А

Я замечаю, что моя работа ожесточает меня						
У меня много планов на будущее, и я верю в их осуществление						
Моя работа все больше меня разочаровывает						
Мне кажется, что я слишком много работаю						
Бывает, что мне действительно безразлично то, что происходит с некоторыми моими подчиненными и коллегам						
Мне хочется уединиться и отдохнуть от всего и всех						
Я легко могу создать атмосферу доброжелательности и сотрудничества в коллективе						
Во время работы я чувствую приятное оживление						
Благодаря своей работе я уже сделал в жизни много действительно ценного						
Я чувствую равнодушие и потерю интереса ко многому, что радовало меня в моей работе						
На работе я спокойно справляюсь с эмоциональными проблемам						
В последнее время мне кажется, что коллеги и подчиненные все чаще перекладывают на меня груз своих проблем и обязанностей.						

Приложение Б

Методика диагностики уровня эмоционального выгорания В.В. Бойко

Инструкция:

Проверьте себя. Если вы являетесь профессионалом в какой-либо сфере взаимодействия с людьми, вам будет интересно увидеть, в какой степени у вас сформировалась психологическая защита в форме эмоционального выгорания. Читайте суждения и отвечайте «да» или «нет». Примите во внимание, что, если в формулировках опросника речь о партнерах, то имеются в виду субъекты вашей профессиональной деятельности – пациенты, клиенты, зрители, заказчики, учащиеся и другие люди, с которыми вы ежедневно работаете.

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

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

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

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

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

От меня как профессионала мало зависит благополучие партнеров.

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

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

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

Моя работа притупляет эмоции.

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

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

Взаимодействие с партнерами требует от меня большого напряжения.

Работа с людьми приносит все меньше удовлетворения.

Я бы сменил место работы, если бы представилась возможность.

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

Мне всегда удается предотвратить влияние плохого настроения на деловые контакты.

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

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

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

Иногда самые обычные ситуации общения на работе вызывают раздражение.

Я спокойно воспринимаю обоснованные претензии партнеров.

Общение с партнерами побудило меня сторониться людей.

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

Конфликты или разногласия с коллегами отнимают много сил и эмоций.

Мне все труднее устанавливать или поддерживать контакты с деловыми партнерами.

Обстановка на работе мне кажется очень трудной, сложной.

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

Если партнер мне неприятен, я стараюсь ограничить время общения с ним или меньше уделять ему внимания.

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

Я охотно рассказываю домашним о своей работе.

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

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

Я очень переживаю за свою работу.

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

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

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

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

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

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

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

Я разделяю деловых партнеров (субъектов деятельности) хуже, чем обычно.

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

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

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

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

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

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

На работе я испытываю постоянные физические или психологические перегрузки.

Успехи в работе вдохновляют меня.

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

Я потерял покой из-за работы.

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

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

Я часто с работы приношу домой отрицательные эмоции.

Я часто работаю через силу.

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

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

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

После напряженного рабочего дня я чувствую недомогание.

Контингент партнеров, с которым я работаю, очень трудный.

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

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

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

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

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

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

Обычно я тороплю время: скорей бы рабочий день кончился.

Состояния, просьбы, потребности партнеров обычно меня искренне волнуют.

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

Работа с людьми (партнерами) очень разочаровала меня.

Чтобы восстановить силы, я часто принимаю лекарства.

Как правило, мой рабочий день проходит спокойно и легко.

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

Моя карьера сложилась удачно.

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

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

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

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

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

Меня часто подводят нервы в общении с людьми на работе.

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

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

Работа с людьми явно подрывает мое здоровье.

Приложение В

Модифицированная методика диагностики уровня эмоционального выгорания В.В. Бойко

Инструкция:

Прочитав суждения, отвечайте «да» или «нет». Примите во внимание, что если в формулировках теста идет речь о партнерах, то имеются в виду субъекты вашей профессиональной деятельности, с которыми вы ежедневно работаете.

№		да	нет
1	Организационные недостатки на работе постоянно заставляют нервничать, переживать, напрягаться.		
2	Я ошибся в выборе профессии (занимаю не свое место).		
3	Меня беспокоит то, что я стал хуже работать (менее продуктивно, качественно, медленнее).		
4	Когда я прихожу с работы домой, то некоторое время (часа два-три) мне хочется побыть наедине с собой, ни с кем не общаясь.		
5	Моя работа притупляет эмоции		
6	Бывает, я долго засыпаю и плохо сплю из-за переживаний, связанных с работой.		
7	Я бы сменил место работы, если бы представилась такая возможность		
8	Иногда самое обыденное общение на работе вызывает раздражение		
9	При воспоминании о некоторых коллегах по работе или партнерах у меня портится настроение.		
10	Конфликты или разногласия с коллегами отнимают много сил и эмоций		
11	Обстановка на работе мне кажется очень сложной и напряженной.		
12	У меня часто возникают тревожные предчувствия, связанные с работой: что-то должно случиться, как бы не допустить ошибки, смогу ли сделать все		
13	Я очень переживаю за свою работу.		
14	При мысли о работе мне обычно становится не по себе: начинает колоть в области сердца, повышается давление, появляется головная боль.		
15	У меня хорошие (вполне удовлетворительные) отношения с непосредственным руководителем.		
16	Последнее время меня преследуют: неудачи на работе.		
17	Усталость от работы приводит к тому, что я стараюсь сократить общение с друзьями и знакомыми.		
18	На работе я испытываю постоянные физические или психологические нагрузки.		
19	Я часто работаю через силу.		
20	Обычно я тороплю время: скорей бы рабочий день закончился.		

Характеристика сотрудников

Испытуемый, №	Характеристика		
	Пол	Возраст	Стаж работы
Бухгалтера			
1	женский	1986 (33)	2014 (4,5)
2	женский	1984 (35)	2013 (6)
3	женский	1981 (38)	2014 (5,2)
4	женский	1979 (40)	2014 (5,4)
5	женский	1977 (42)	2012 (6,3)
6	женский	1980 (39)	2014 (5,6)
7	женский	1981 (38)	2014 (4,3)
8	женский	1991 (28)	2014 (4,4)
Администраторы			
1	женский	1989 (30)	2014 (5,2)
2	женский	1994 (25)	2014 (4,5)
3	женский	1982 (37)	2012 (6,2)
4	женский	1994 (25)	2014 (4,2)
5	женский	1990 (29)	2014 (5,2)
6	женский	1985 (34)	2014 (4,6)
7	женский	1987 (32)	2013 (6)
8	женский	1991 (28)	2014 (5,2)
9	женский	1989 (30)	2014 (5)
10	женский	1995 (24)	2014 (4,2)
11	женский	1990 (31)	2013 (6)
12	женский	1990 (31)	2014 (5,5)
13	женский	1994 (25)	2014 (4,2)
14	мужской	1994 (25)	2014 (4,5)
Менеджеры отдела продаж			
1	женский	1987 (32)	2014 (5,2)
2	женский	1983 (36)	2014 (5)
3	женский	1987 (32)	2012 (6,2)
4	женский	1986 (33)	2014 (5)
5	женский	1981 (38)	2014 (5,6)
6	женский	1990 (31)	2012 (6,2)
7	женский	1991 (28)	2014 (5)
8	мужской	1992 (27)	2014 (4,5)

Приложение Д

Должностные обязанности администратора магазина

Администратор магазина выполняет следующие должностные обязанности:

Обеспечивает работу по эффективному и культурному обслуживанию посетителей, созданию для них комфортных условий.

Осуществляет контроль над сохранностью материальных ценностей.

Консультирует посетителей по вопросам наличия имеющихся услуг.

Принимает меры к предотвращению и ликвидации конфликтных ситуаций.

Рассматривает претензии, связанные с неудовлетворительным обслуживанием посетителей, и проводит соответствующие организационно-технические мероприятия.

Осуществляет контроль над рациональным оформлением помещений, следит за обновлением и состоянием рекламы в помещениях и на здании.

Обеспечивает чистоту и порядок в помещениях и на прилегающих к ним или зданию территориях.

Контролирует соблюдение работниками организации трудовой и производственной дисциплины.

Информирует руководство организации об имеющихся недостатках в обслуживании посетителей, принимает меры к их ликвидации.

Осуществляет контроль над исполнением работниками указаний руководства организации.

Выполняет отдельные служебные поручения своего непосредственного руководителя.

Проводит вводные беседы с новым персоналом.

Организовывает работу по наставничеству с новым персоналом.

Принимает меры по устранению неисправностей оборудования.

Следит за правильностью оформления уголка потребителя.

В конце рабочего дня делает обход по торговому залу и подсобки.

Контролирует наличие ценников на все товары и расположение ценников в непосредственной близости от самого товара. Следит за тем, чтобы ценники не закрывали друг друга, чтобы все надписи были видны и легко читались, а также – самое главное – чтобы покупатель легко находил ценник.

Контролирует выкладку товаров на полках и витринах на предмет соответствия стандартам, установленным в Компании, и утвержденным планограммам. Следить за тем, чтобы на прилавке не находился товар другой группы/марки. Контролирует целостность упаковки и сохранность внешнего вида. При обнаружении брака проводит установленные мероприятия. Контролирует выкладку товара только лицевой стороной упаковки на витрине и стеллаже.

Следит, чтобы на фирменных стойках размещались товары соответствующей марки.

Принимает участие в проводимых в Компании мероприятиях по обучению.

Обеспечивает режим сохранения коммерческой тайны.

Поддерживает хорошие рабочие взаимоотношения внутри трудового коллектива.

Выполнять служебные поручения своего непосредственного руководителя.

Составляет отчеты о движении товаров.

Анализирует результаты работы торгового зала по следующим направлениям: сведения о размерах продаж (по группам товаров, по конкретным товарам) и сведения об изменении ассортимента товаров в торговом зале.

Соблюдает сдачу финансовой, налоговой и управленческой отчетности в установленные сроки.

Принимает участие в инвентаризациях.

Соблюдает требования по охране труда и обеспечению безопасности труда и обеспечивает соблюдение таких требований подчиненными.

Соблюдает требования по пожарной безопасности и обеспечивает соблюдение таких требований подчиненными. В случае служебной необходимости администратор магазина может привлекаться к выполнению своих обязанностей сверхурочно, в порядке, предусмотренном положениями федерального законодательства о труде.

Приложение Е

Анкета: самодиагностика проявления признаков выгорания

Инструкция:

Предлагается оценить себя по степени выраженности или частоте проявления того или иного признака. Оценка имеет субъективный характер, опирается на внутренние ощущения. Чем чаще или ярче признак проявляется, тем больше клеточек около него закрашивается. Поле самодиагностики заполняется самостоятельно, на обсуждение не выносится.

Симптомы		Степень выраженности, частота				
		1	2	3	4	5
Поведенческие	Соппротивление выходу на работу					
	Частые опоздания					
	Откладывание деловых встреч					
	Уединение, нежелание видеть коллег					
	Нежелание видеть детей					
	Нежелание заполнять документацию					
	Формальное исполнение обязанностей					
Аффективные	Утрата чувства юмора					
	Постоянное чувство неудачи, вины, самообвинения					
	Повышенная раздражительность					
	Ощущение придинок со стороны других					
	Равнодушие					
	Бессилие, эмоциональное истощение					
	Подавленное настроение					
Когнитивные	Мысли о смене профессии, уходе с работы					
	Слабая концентрация внимания, рассеянность					
	Ригидность мышления, использование стереотипов					
	Сомнения в полезности работы					
	Разочарование профессией					
	Циничное отношение к клиентам, коллегам					
	Озабоченность собственными проблемами					

Окончание Приложения Е

Физиологическое	Нарушение сна (бессонница/ уход в сон)					
	Изменения аппетита (отсутствие/ «заедание»)					
	Длительно текущие незначительные недуги					
	Восприимчивость к инфекционным заболеваниям					
	Усталость, быстрая физическая утомляемость					
	Головные боли, проблемы со стороны ЖКТ					
	Обострение хронических заболеваний					