

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Національний аерокосмічний університет ім. М.Є. Жуковського
«Харківський авіаційний інститут»

Гуманітарно-правовий факультет

Кафедра психології

Дипломна робота

Магістр

(освітній ступень)

на тему «Особливості структури мотиваційної сфери у менеджерів з продажу з
різним рівнем емоційного вигорання»

«ХАІ.704.760пМ.20О.053 715 п28 ДР».

Виконав: студент 2 курсу групи №760пМ

Спеціальність 053 «Психологія»

(код та найменування)

Освітня програма: «Психологічне

консультування та психотерапія»

(найменування)

Маркуца Є.Ф.

(прізвище й ініціали студента)

Керівник: Бідюк І.А.

(прізвище й ініціали)

Рецензент: Фролова Є.В.

(прізвище й ініціали)

Харків – 2020

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ СФЕРИ МЕНЕДЖЕРІВ З ПРОДАЖУ З РІЗНИМ РІВНЕМ ЕМОЦІЙНОГО ВИГОРАННЯ.....	6
1.1. Особливості професійної діяльності менеджера з продажу.....	6
1.2 Підходи до розуміння явища емоційного вигорання.....	10
1.3 Підходи до розуміння поняття мотиваційної сфери особистості....	19
1.4 Особливості емоційного вигорання у менеджерів з продажу.....	24
РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ.....	30
2.1 Загальна характеристика вибірки та процедура дослідження.....	30
2.2 Методи та методики дослідження.....	31
РОЗДІЛ 3. РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ЇХ ІНТЕРПРИТАЦІЯ.....	39
3.1 Розподіл менеджерів з продаж по групам за показниками їх рівня емоційного вигорання.....	39
3.2 Порівняльна характеристика дослідницьких груп менеджерів із високим рівнем емоційного вигорання і з низьким.....	40
ВИСНОВОК.....	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	58

ВСТУП

Актуальність дослідження. На сьогоднішній день, професія менеджера з продажу стає дедалі популярнішою, та приваблює все більше чоловіків та жінок на свої вакансії, але має і складності. За даними, які представлені в статистиці України за 2019 рік, враховуючи особливості цієї професії, кар'єрне зростання здобуває лише 1 менеджер із 10. Для кар'єрного росту необхідно постійно підвищувати кількість продажів. В погоні за бажаним підвищенням своєї ефективності менеджери з продажів часто перевиконують план, залишаються на роботі понад робочий день та закладають багато зусиль та часу для підвищення кількості продажів. Згодом вони можуть потрапити в пастку під назвою «емоційне вигорання». Це може свідчити про те, що багато людей звільнюються з цих постів раніше ніж дочекаються підвищення або зможуть його домогтися. Причини для цього можуть бути найрізноманітнішими, але основна – зміна структури мотивації менеджерів після певного часу роботи на одному місці. Більшість менеджерів після звільнення зізналися що втратили мотивацію саме до цієї роботи та відчували емоційний дискомфорт на робочому місці, тому захотіли змінити професію. Причинами зміни структури мотивації може бути емоційне вигорання менеджерів. Незважаючи на те що деякі дослідники вже займалися вивченням особливостей мотиваційної сфери менеджерів з продажу, практичної інформації з урахуванням різного рівня емоційного вигорання, нажаль, недостатньо. Варто відзначити, що синдром «емоційне вигорання» – це сучасне і досить небезпечне явище в професійній діяльності кожної людини, а особливо менеджерів з продажу. Враховуючи все вищеписане, дослідження особливостей структури мотиваційної сфери менеджерів з продажу з різним рівнем емоційного вигорання набувають актуальності і зумовлюють тему моєї дипломної роботи.

Серед вчених, які досліджували питання емоційного вигорання були Х. Фрейденбергер, У. Шуфелі, І. Куш, Н. Левицька та інші. Зокрема К. Маслач і В. Бойко займалися всебічним дослідженням професійного вигорання. Однак,

незважаючи на це, проблема потребує постійної уваги з боку науковців, особливо це стосується питання про те, як проявляється синдром емоційного вигорання і як він впливає на структуру мотиваційної сфери особистості співробітників, а також чим загрожує емоційне вигорання для професійної діяльності сучасного менеджера з продажу.

Об'єкт дослідження: мотиваційна сфера особистості.

Предмет дослідження: особливості структури мотиваційної сфери менеджерів з продажу з різним рівнем емоційного вигорання.

Мета дослідження: дослідити різницю в структурі мотиваційної сфери особистості у менеджерів із різним рівнем професійного вигорання.

Завдання дослідження:

1. Провести теоретичний аналіз особливості професійної діяльності менеджера з продажу.

2. Виявити дві експериментальні групи (з високими і низькими показниками рівня професійного вигорання);

3. Розглянути особливості структури мотиваційної сфери у менеджерів із високим та низьким рівнем професійного вигорання.

Вибірка дослідження: чоловіки 25-35 років, які працюють за фахом «менеджер з продажу», загальною кількістю 100 чоловік, 50 з високим рівнем професійного вигорання і 50 з низьким рівнем.

Методи дослідження:

-метод теоретичного аналізу;

-метод емпіричного дослідження;

-метод математично-статистичної обробки.

До метода емпіричного дослідження відносяться методики:

-тест емоційного вигорання (В.В. Бойко);

- методика діагностики мотиваційної структури особистості (В.Е.Мільмана);

-тест «структура мотивації особистості» (Єлісєєв О.П.);

-методика «мотивація професійної діяльності» (К. Замфір, А. Реана).

До метода математично-статистичної обробки відносяться критерії:
-U-критерій Манна-Уїтні

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ СФЕРИ МЕНЕДЖЕРІВ З ПРОДАЖУ З РІЗНИМ РІВНЕМ ЕМОЦІЙНОГО ВИГОРАННЯ

1.1. Особливості професійної діяльності менеджера з продажу

Менеджер з продажу – керівник відділу або групи продавців, що займаються прямими продажами. Це людина, якій необхідно самостійно приймати рішення, діяти швидко і адекватно реагувати на ситуацію. Набір компетенцій залежить від конкретної позиції, від того, в якій компанії людина працює і які продукти пропонує. Представники професії менеджера з продажу є досить затребуваними на ринку праці. Незважаючи на те, що вузи випускають велику кількість фахівців у цій галузі, багатьом компаніям і на багатьох підприємствах потрібні кваліфіковані менеджери з продажу. Менеджер з продажу керує відділом, які продають як фізично існуючі речі, так і послуги або інформацію. Покликаний здійснювати зв'язок між покупцями і торговими і виробляють організаціями. Професія широко поширена в сфері оптової торгівлі. Менеджер з продажу займається пошуком контакту з потенційним покупцем (робота з довідниками, адресними книгами, візити, телефонні дзвінки), організацією реклами, презентацією, участю у виставках. Також веде переговори по організації зустрічей з потенційним клієнтом, створює сприятливий емоційний фон ділового спілкування, вислуховує клієнта, отримує інформацію про його потребах. Професію менеджера з продажу не можна назвати рідкісною, в нашій країні вона досить поширена. Уже кілька років на ринку праці спостерігається попит на представників професії менеджера з продажу, незважаючи на те, що фахівців щороку випускається чимало. Для того щоб працювати за професією, не обов'язково мати вищу освіту за відповідною спеціальністю. Для даної професії досить мати диплом про середню професійну освіту, отриманий в коледжі або технікумі, або, наприклад, досить закінчити спеціальні курси. Менеджер з продажу розробляє і забезпечує реалізацію

заходів щодо організації і створення мережі збуту товарів (розробка і побудова каналів руху товарів до споживачів; побудова відносин з оптовими і роздрібними торговими підприємствами, іншими посередниками; розвиток дилерських відносин). Організовує переддоговірну роботу (вибір виду договорів: дистриб'юторський, купівлі-продажу; визначення способів і форм виконання зобов'язань, розробка переддоговірної документації, узгодження розбіжностей, аналіз документації покупців) і укладає договори (купівлі-продажу, поставки). Створює і забезпечує постійне оновлення інформаційних баз про покупців (організаційно-правові форми, адреси, реквізити, номери телефонів, прізвища керівників і провідних фахівців, фінансовий стан, обсяги закупівель, обсяги продажів, своєчасність і повнота виконання зобов'язань). Крім того, це професія переважно розумової праці, яка в більшій мірі зв'язна з прийомом і переробкою інформації. В роботі менеджера з продажу важливі результати його інтелектуальних роздумів. Але, при цьому, фізична праця не виключається [1].

Менеджер з продажу – затребувана професія, яка має реальну можливість просування аж до посади керівника компанії. У цьому випадку більше значення мають кількісні показники діяльності. Особливу увагу потрібно звернути на стабільність динаміки продажів, відсутність простроченої дебіторської заборгованості. З якісних показників має сенс оцінювати лояльність менеджера з продажу до організації, структуру його мотивації. Щоб домогтися успіху, представнику даної професії необхідний цілий набір особистісних якостей, серед яких головне – комунікабельність, стійкість до стресу, ініціативність, орієнтація на результат досягнення, гнучкість, здатність до самонавчання, вміння переконувати.[2]

Також важливим є вміння чути інших, приймати зворотний зв'язок. Уміння визначати цілі і завдання презентації, інтереси аудиторії вимагають навичок організації ділових переговорів. Крім того, хорошему менеджеру з продажу повинні бути властиві клієнторієнтованість, з одного боку, і прагнення до глибокого і детального вивчення продукту – з іншого. Також дуже важливим

є вміння брати на себе відповідальність за прийняття рішень. Спеціаліст саме з таким набором компетенцій найбільш ефективно виконує роботу, пов'язану з продажами.[2]

Безумовно, професія менеджера з продажу абсолютно однаково підходить як чоловікам, так і жінкам. Її не можна віднести за статевою приналежністю ні до чисто чоловічої, ні до чисто жіночої. Але не все так безхмарно. Крім престижної роботи і гідної зарплати, посаду менеджера з продажу має і свої недоліки: ризик криз і емоційне вигорання. Дослідники зазначають, що існує 7 небезпечних криз на всіх етапах розвитку, а керівник повинен знати про них і вміти запобігати негативним наслідкам:

1. Криза становлення. Новоспечений працівник відділу продажів відрізняється невпевненістю, низьким темпом і слабкою результативністю. Тут найважливіше – тренувати менеджера працювати правильно, використовуючи всі техніки продажів. Способи тренування: ділові ігри, виїзд на зустрічі зі зворотним зв'язком від наставника (керівника відділу продажів) або прослуховування телефонних дзвінків, метою яких є продаж (телефонні продажі) або призначення зустрічі. Від керівника вимагається видача рекомендацій і контроль їх виконання під час наступної перевірки. Період тренування може становити від одного до шести місяців (залежить від середнього терміну прийняття рішення про співпрацю).

2. Криза «без п'яти хвилин зірка». Важливо, щоб перший результат менеджера був якомога швидше. Це дозволяє менеджеру відчувати успіх і надихнутися для нової перемоги. Довга відсутність перших продажів може привести до втрати співробітника: він розчарується в собі, продукті або компанії і звільниться сам. Вихід – допомогти дотиснути клієнта до угоди, включившись на фінальному етапі переговорів, або ж передати в роботу «теплого» клієнта, майже готового купити ваш продукт або послугу.

3. Криза «пережити відмову». Відмови, як і перемоги, потрібно вміти приймати, аналізувати, робити висновки і далі опрацьовувати заходи з тиражування успіху і запобігання провалу. Найважчий відмова – після того, як

потенційний клієнт погодився. Керівник такого менеджера може і повинен допомогти моральною підтримкою, видати рекомендації по дожиманню подібного клієнта зараз і в майбутньому. У будь-якому випадку невдачі треба пояснити, знайти можливу або реальну причину. Непояснених явищ в продажах бути не повинно.

4. Криза «на мене не діють закони фізики». Це унікальне явище: всі менеджери, які дійшли до етапу «досвідчений менеджер», такої кризи схильні. Коли продажі йдуть без особливих зусиль, легко, ваш досвідчений менеджер чомусь вирішує, що тепер він може робити все, що хоче і як хоче. І перестає використовувати базові техніки продажів, починає «творити», нести відсебеньки. І, природно, показники його результативності падають стрімко до нуля. Рекомендація керівнику відділу продажів для такого випадку: як тільки відстежили ці симптоми у співробітника, лікуєте його діловими іграми, спільними виїздами до клієнтів або дайте йому навантаження наставника: нехай вчить новачків за розробленою програмою, що включає тренінги з продажів.

5. Криза «втома від сегмента». Тобто ви бачите, що менеджер став працювати якось без ентузіазму, абияк і не від душі. Він в такому стані навіть якийсь час продовжує робити результати. Якщо не знайти новий напрям в рамках компанії або нову посаду, то ви його втратите. Причина – зупинка в розвитку. Знайдете точку розвитку менеджера – зможете зберегти співробітника.

6. Криза «хочу в керівники». В принципі рішення на поверхні – дайте можливість бути начальником (нехай навіть самого себе). Гірше, коли такий охочий в управлінні нічого не розуміє і не хоче вчитися. Якщо вам фахівець цінний, то вчіть.

7. Криза невиліковна. Відрізняється такий співробітник постійним бурчанням, наполегливим небажанням бачити хороше. Отруюючи життя оточуючим, знищує можливу конкуренцію, закладаючи в голову колег ідею, що все погано і ніколи добре не стане, все марно. Якщо менеджер впав в цей стан тільки що, то є шанс повернути його в нормальну колію. Якщо ж ви

спостерігаєте негатив з перших днів його роботи, то, на жаль, криза перетворився на хронічну хворобу. Прощайтеся з таким продавцем без жалю, поки команда не зруйнувалася або не заразилася.[2]

Таким чином, у сучасному світі менеджер з продажу – затребувана професія, яка має реальну можливість просування аж до посади керівника компанії. Ця посада абсолютно однаково підходить як чоловікам, так і жінкам, але вимагає багато зусиль та кількісного результату в продажах. Не зважаючи на престижність роботи і гідну зарплату, посада менеджера з продажу має і свої недоліки, такі як ризик криз і емоційного вигорання. В сучасній літературі описано багато підходів до реабілітації криз менеджерів з продажів.

1.2 Підходи до розуміння явища емоційного вигорання

Подальше дослідження неможливе без конкретизування такого поняття, як «емоційне вигорання». Довготривала стресова реакція, що виникає внаслідок впливу на особистість фахово притаманних стресів у професіях «людина – людина», трактується як «емоційне вигорання». Через що досвідчені фахівці у розквіті сил та на піку кар'єри раптом розгублюються та втрачають інтерес до своєї роботи — ще вчора такої цікавої та важливої для них? Пояснень виникнення цієї проблеми може бути безліч, але сучасним психологам на думку перш за все спадає «синдром емоційного вигорання» – саме так називається це явище, від якого не застрахована жодна людина, та яке може мати настільки катастрофічні наслідки.

Термін «burnout (емоційне вигорання)» введений американським психіатром Х. Дж. Фрейденбергом у 1974 році для характеристики психологічного стану здорових людей, що знаходяться в інтенсивному і тісному спілкуванні з клієнтами, в емоційно-навантаженої атмосфері. Це люди, які працюють у системі «людина – людина».[4]

Спочатку цей термін визначався як стан знемоги, виснаження з відчуттям власної непотрібності, а кількість професіоналів, схильних до

емоційного вигорання, була незначною: співробітники медичних установ і різноманітних суспільних добродійних організацій. Р. Шваб у 1982 році значно розширює групу фахового ризику: це, насамперед, учителі, поліцейські, політики, юристи, менеджери.[5]

Синдром емоційного вигорання проявляється в:

- почутті байдужості, емоційного виснаження, знемоги (людина не може віддаватися роботі так, як це було раніше);
- дегуманізації (розвиток негативного ставлення до своїх колег і клієнтам);
- негативному самосприйнятті в професійному плані - брак почуття професійної майстерності.

Виділяють три основні чинники, які відіграють істотну роль в синдромі емоційного вигорання - особистісний, рольовий і організаційний.

Особистісний фактор. Проведені дослідження показали, що такі змінні, як вік, сімейний стан, стаж даної роботи, ніяк не впливають на емоційне вигорання. Але у жінок більшою мірою розвивається емоційне виснаження, ніж у чоловіків. Психолог Фрейденберг описує «згораючих» як співчуваючих, гуманних, м'яких, ідеалістів, орієнтованих на людей, і, одночасно, нестійких, інтровертизованих, одержимих нав'язливими ідеями (фанатичних). Махер поповнює цей список «авторитаризмом» і низьким рівнем емпатії. В. Бойко вказує наступні особистісні фактори, що сприяють розвитку синдрому емоційного вигорання: схильність до емоційної холодності, схильність до інтенсивного переживання негативних обставин професійної діяльності, слабка мотивація емоційної віддачі в професійній діяльності.

Рольовий фактор. Встановлено зв'язок між рольовою конфліктністю, рольовою невизначеністю і емоційним вигоранням. Робота в ситуації розподіленої відповідальності обмежує розвиток синдрому емоційного вигорання, а при нечіткої або нерівномірно розподіленої відповідальності за свої професійні дії цей фактор різко зростає навіть при істотно низькому робочому навантаженні. Сприяють розвитку емоційного вигорання ті

професійні ситуації, при яких спільні зусилля не узгоджені, немає інтеграції дій, є конкуренція, в той час як успішний результат залежить від злагоджених дій.

Організаційний фактор. Розвиток синдрому емоційного вигорання пов'язано з наявністю напруженої психоемоційної діяльності: інтенсивне спілкування, підкріплення його емоціями, інтенсивне сприйняття, переробка та інтерпретація отриманої інформації і прийняття рішень. Інший фактор розвитку емоційного вигорання - дестабілізуюча організація діяльності і неблагополучна психологічна атмосфера. Це нечітка організація і планування праці, недостатність необхідних коштів, наявність бюрократичних моментів, наявність конфліктів як в системі «керівник - підлеглий», так і між колегами.

На сьогоднішній день існують такі моделі емоційного вигорання:

Однофакторна модель емоційного вигорання (Пайнс, Аронсон). Відповідно до неї, вигорання - це стан фізичного, емоційного і когнітивного виснаження, викликаного тривалим перебуванням в емоційно перевантажених ситуаціях. Виснаження є головною причиною (фактором), а інші прояви дисгармонії переживань і поведінки вважають наслідком. Відповідно до цієї моделі ризик емоційного вигорання загрожує не тільки представникам соціальних професій.

Двофакторна модель (Д. Дірендонк, В. Шауфелі, Х. Сіксма). Синдром емоційного вигорання зводиться до двомірної конструкції, що складається з емоційного виснаження і деперсоналізації. Перший компонент, який отримав назву «афективного», відноситься до сфери скарг на своє здоров'я, фізичне самопочуття, нервові напруження, емоційне виснаження. Другий - деперсоналізація - проявляється в зміні відносин або до пацієнтів, або до себе. Він отримав назву «установчого».

Трифакторну модель (К. Маслач і С. Джексон). Синдром психічного вигорання являє собою тривимірний конструкт, що включає в себе емоційне виснаження, деперсоналізацію і редукцію особистих досягнень. Емоційне виснаження розглядається як основна складова емоційного вигорання і

проявляється в зниженому емоційному фоні, байдужості або емоційному перенасичення. Друга складова (деперсоналізація) позначається в деформації відносин з іншими людьми. В одних випадках це може бути підвищення залежності від оточуючих. В інших - посилення негативізму, цинічність установок і почуттів по відношенню до реципієнтів: пацієнтам, клієнтам і т. п. Третя складова - емоційного вигорання. Це редукція особистісних досягнень - може виявлятися або в тенденції негативно оцінювати себе, занижувати свої професійні досягнення та успіхи, негативізм по відношенню до службових достоїнств і можливостям або применшування власної гідності, обмеженні своїх можливостей, обов'язків по відношенню до інших.

Чотирифакторна модель (Firth, Mims, Iwanicki, Schwab). У чотирифакторній моделі вигорання, один з його елементів (емоційне виснаження, деперсоналізація або скорочені персональні досягнення) поділяється на два окремих фактори. Наприклад, деперсоналізація, пов'язана з роботою і з реципієнтами відповідно і т.д.

Процесуальні моделі емоційного вигорання розглядають вигорання як динамічний процес, що розвивається в часі і має певні фази або стадії. Процесуальні моделі розглядають динаміку розвитку вигорання як процес зростання емоційного виснаження, внаслідок якого виникають негативні установки по відношенню до суб'єктів професійної діяльності. Підданий вигоранню фахівець намагається створити емоційну дистанцію у відносинах з ними як спосіб подолати виснаження. Паралельно розвивається негативна установка по відношенню до власних професійних досягнень (редукція професійних досягнень).

Емоційне вигорання як динамічний процес, що розвивається в часі, характеризується наростаючою ступенем вираженості його проявів. Наприклад, динамічна модель Б. Перлман і Е. А. Хартман описує розвиток процесу емоційного вигорання як прояв трьох основних класів реакції на організаційні стреси:

- фізіологічні реакції, які проявляються в фізичних симптомах (фізичне

виснаження);

- афективно-когнітивні реакції (емоційне і мотиваційне виснаження, деморалізація / деперсоналізація);

- поведінкові реакції, що виражаються в симптоматичних типах частої поведінки (дезадаптація, дистанціювання від професійних обов'язків, знижена робоча мотивація і продуктивність).

В даний час існує декілька теорій, що виділяють стадії емоційного вигорання. Дж. Грінберг пропонує розглядати емоційне вигорання як п'ятиступінчастий прогресуючий процес.

1. Перша стадія емоційного вигорання («медовий місяць»). Працівник зазвичай задоволений роботою і завданнями, ставиться до них з ентузіазмом. Однак у міру продовження робочих стресів професійна діяльність починає приносити все менше задоволення і працівник стає менш енергійним.

2. Друга стадія («недолік палива»). З'являються втома, апатія, можуть виникнути проблеми зі сном. При відсутності додаткової мотивації і стимулювання у працівника втрачається інтерес до своєї праці або зникають привабливість роботи в даній організації і продуктивність його діяльності. Можливі порушення трудової дисципліни і відстороненість (дистанціювання) від професійних обов'язків. У разі високої мотивації працівник може продовжувати горіти, підживлюючи внутрішніми ресурсами, але на шкоду своєму здоров'ю.

3. Третя стадія (хронічні симптоми). Надмірна робота без відпочинку, особливо «трудоголиків», призводить до таких фізичних явищ, як виснаження і схильність до захворювань, а також до психологічних переживань - хронічної дратівливості, загостреної злості або почуття пригніченості, «загнаності в кут». Постійне переживання браку часу (синдром менеджера).

4. Четверта стадія (криза). Як правило, розвиваються хронічні захворювання, в результаті чого людина частково або повністю втрачає працездатність. Посилюються переживання незадоволеності власною ефективністю і якістю життя.

5. П'ята стадія емоційного вигорання («пробивання стіни»). Фізичні і психологічні проблеми переходять в гостру форму і можуть спровокувати розвиток небезпечних захворювань, що загрожують життю людини. У працівника з'являється стільки проблем, що його кар'єра знаходиться під загрозою.

Динамічна модель Б. Перлман і Е. А. Хартман представляє чотири стадії емоційного вигорання:

1. Перша стадія - напруженість, пов'язана з додатковими зусиллями з адаптації до ситуаційних робочим вимогам. Таку напруженість викликають два найбільш вірогідних типу ситуацій. Перший: навички і вміння працівника недостатні, щоб відповідати статусно-рольовим і професійним вимогам. Другий: робота може не відповідати його очікуванням, потребам або цінностям. Ті й інші ситуації створюють протиріччя між суб'єктом і робочим оточенням, що запускає процес емоційного вигорання.

2. Друга стадія супроводжується сильними відчуттями і переживаннями стресу. Багато стресогенних ситуацій можуть не викликати відповідних переживань, оскільки відбувається конструктивне оцінювання своїх можливостей і усвідомлюваних вимог робочої ситуації. Рух від першої стадії емоційного вигорання до другої залежить від ресурсів особистості і від статусно-рольових і організаційних змінних.

3. Третя стадія супроводжується реакціями основних трьох класів (фізіологічні, афективно-когнітивні, поведінкові) в індивідуальних варіаціях.

4. Четверта стадія являє собою емоційне вигорання як багатогранне переживання хронічного психологічного стресу. Будучи негативним наслідком психологічного стресу, переживання вигорання проявляється як фізичне, емоційне виснаження, як переживання суб'єктивного неблагополуччя - певного фізичного або психологічного дискомфорту. Четверта стадія образно можна порівняти з «загасанням горіння» за відсутності необхідного палива.

Відповідно до моделі М. Буріша, розвиток синдрому емоційного вигорання проходить ряд стадій. Спочатку виникають значні енергетичні

витрати - наслідок екстремально високої позитивної установки на виконання професійної діяльності. У міру розвитку синдрому з'являється відчуття втоми, яке поступово змінюється розчаруванням, зниженням інтересу до своєї роботи. Слід, однак, відзначити, що розвиток емоційного вигорання індивідуально і визначається відмінностями в емоційно-мотиваційній сфері, а також умовами, в яких протікає професійна діяльність людини. У розвитку синдрому емоційного вигорання М. Буріш виділяє наступні стадії або фази.

1. Попереджувальна фаза

а) Надмірне участь - надмірна активність, відмова від потреб, не пов'язаних з роботою, витіснення зі свідомості переживань невдач і розчарувань, обмеження соціальних контактів.

б) Виснаження - почуття втоми, безсоння, загроза нещасних випадків.

2. Зниження рівня власної участі

а) По відношенню до співробітників, пацієнтів - втрата позитивного сприйняття колег, перехід від допомоги до нагляду і контролю, приписування вини за власні невдачі іншим людям, домінування стереотипів в поведінці по відношенню до співробітників, пацієнтам - прояв негуманного підходу до людей.

б) По відношенню до решти оточуючих - відсутність емпатії, байдужість, цинічні оцінки.

в) По відношенню до професійної діяльності - небажання виконувати свої обов'язки, штучне продовження перерв в роботі, запізнення, вихід на пенсію завчасно, акцент на матеріальний аспект при одночасній незадоволеності роботою.

г) Зростання вимог - втрата життєвого ідеалу, концентрація на власних потребах, почуття переживання того, що інші люди використовують тебе, заздрість.

3. Емоційні реакції

а) Депресія - постійне почуття провини, зниження самооцінки, безпідставні страхи, лабільність настрою, апатії.

б) Агресія - захисні установки, звинувачення інших, ігнорування своєї участі в невдачах, відсутність толерантності і здатності до компромісу, підозрілість, конфлікти з оточенням.

4. Фаза деструктивної поведінки

а) Сфера інтелекту - зниження концентрації уваги, відсутність здатності виконати складні завдання, ригідність мислення, відсутність уяви.

б) Мотиваційна сфера - відсутність власної ініціативи, зниження ефективності діяльності, виконання завдань строго за інструкцією.

в) Емоційно-соціальна сфера - байдужість, уникнення неформальних контактів, відсутність участі в житті інших людей або надмірна прихильність до конкретної особи, уникнення тем, пов'язаних з роботою, самодостатність, самотність, відмова від хобі, нудьга.

5. Психосоматичні реакції та зниження імунітету

- нездатність до релаксації у вільний час;
- безсоння, сексуальні розлади;
- підвищення тиску, тахікардія, головний біль;
- болю в хребті, розлади травлення;
- залежність від нікотину, кофеїну, алкоголю.

6. Розчарування і негативна життєва установка;

- почуття безпорадності і безглуздості життя;
- екзистенціальне відчай.

Згідно М. Бурішу сильна залежність від роботи призводить у результаті до повного розпаду і екзистенціальної порожнечі.

Дослідження синдрому триває. Нині він має вже діагностичний статус у «Міжнародній класифікації хвороб – 10»: «Z 73 – проблеми, пов'язані з труднощами управління власним життям».

Дослідження цього синдрому розпочалося зі співробітників медичних установ та різних громадських організацій. Ф. Сторлі – професор школи догляду при університеті штату Невада – проводила дослідження цього феномену на медсестрах, які працюють у кардіології. Вона зробила висновок,

що цей синдром є результатом конфронтації з реальністю, коли людський дух виснажується в боротьбі з обставинами, які важко змінити. Необхідна робота виконується, але емоційний внесок, який перетворює завдання в творчу форму, відсутній.[7]

В. Орел вважає, що емоційне вигорання – це дисфункція, викликана впливом професійної діяльності на особистість, що чітко проявляється у сфері суб'єктних видів праці.

На його думку, стрес не є причиною вигорання. Яке має суто професійне спрямування. Учений робить висновок про близькість вигорання до категорії психічних станів. Зокрема, структура емоційного вигорання включає три основні компоненти: емоційний (психоемоційне навантаження), мотиваційний (цинізм) і оцінний (самооцінка професійної ефективності).[8]

За визначенням М. Борисової, вигорання – це вироблений особистістю механізм психологічного захисту у формі повного або часткового виключення емоцій у відповідь на психотравмуючі впливи.[10]

Емоційне вигорання становить набутий стереотип емоційної, найчастіше професійної поведінки. Вигорання можна розглядати як функціональний стереотип, оскільки він дає змогу людині дозувати та економно використовувати енергетичні ресурси. Існує ряд станів людини, які різко зменшують її мотиваційний потенціал. Так, при монотонності життя, психічному перенавантаженні, стомленні зникає бажання виконувати роботу, до якої спочатку був позитивний мотив. Але особливо сильно впливає на зниження мотиваційного потенціалу стан депресії, що виникає у здорових людей. Відчуття тривоги і депресії є також симптомами емоційного вигорання.

Депресія – це афектний стан, що характеризується негативним емоційним фоном (пригніченістю, тугою, відчаєм) через неприємні, важкі події в житті людини або його близьких. Відчуття безпорадності виникає через життєві труднощі, невпевненість у своїх можливостях, що поєднуються з відчуттям безперспективності. Сила потреб, рівень домагань різко знижується, прослідковується пасивна поведінка, безініціативність.[11]

У даний час виділяють близько 100 симптомів, так чи інакше пов'язаних із «вигоранням». Установлено, що «емоційне вигорання» трапляється у жінок частіше, ніж у чоловіків, у молодих людей частіше, ніж у літніх. Парадоксально, що саме ті менеджери з продажів, котрі самовіддано присвячують своє життя роботі, і перебувають у зоні ризику. Дослідники помітили певну тенденцію: сильна залежність від роботи призводить до повного відчаю.

У той же час при втомі, тривозі у здорових людей можуть виникати нав'язливі стани (мимовільно, раптово обтяжливі думки, уявлення або спонукання, що з'являються в свідомості, до дії), при яких мотиваційний потенціал різко збільшується, «емоційне вигорання» чинить великий вплив на зниження мотиваційного потенціалу.

Таким чином, на сучасному етапі розвитку зарубіжної думки феномен емоційного вигорання має декілька підходів (в залежності від кількості факторів) та досліджується в психології стресових станів (вигорання як результат стресу), в межах психології професійної діяльності (вигорання як форма професійної деформації) та екзистенційної психології (вигорання як стан фізичного і психічного виснаження, що виникло в результаті довготривалого перебування в емоційно напружених ситуаціях). Існує декілька класифікацій стадій емоційного вигорання, а також встановлені чинники, які несуть за собою прояви цього феномену в поведінці людей. Проблема професійного вигорання вивчається закордонними психологами вже більше тридцяти п'яти років. За цей час було видано близько трьох тисяч публікацій з питань емоційного вигорання та виділено близько ста симптомів, пов'язаних з емоційним вигоранням.

1.3 Підходи до розуміння поняття мотиваційної сфери особистості

У психологічних роботах часто можна зустріти поняття «мотиваційна сфера особистості». На відміну від спрямованості особистості, яка пов'язана з домінуючими потребами та інтересами, під мотиваційною сферою особистості

розуміють всю наявну в даної людини сукупність мотиваційних утворень: диспозицій (мотивів), потреб і цілей, аттітюдів, поведінкових патернів, інтересів. З точки зору розвиненості, її характеризують за широтою, гнучкістю і ієрархічністю (Р. С. Немов, 1994).

Під широтою мотиваційної сфери розуміється якісна розмаїтість мотиваційних чинників. Чим більше у людини різноманітних мотивів, потреб, інтересів і цілей, тим більш розвинутою є його мотиваційна сфера.

Крім того, мотиваційну сферу як підструктуру особистості - по В. І. Ковальову - становлять не стільки актуальні потреби та актуальні мотиви, скільки стійкі латентні мотиваційні освіти (спрямованість особистості, інтереси, мотиваційні установки, бажання), які він і багато інших авторів називають потенційними мотивами. Отже, мотиваційна сфера особистості сама є латентним утворенням, в якому конкретні мотиви як тимчасові функціональні освіти з'являються лише епізодично, постійно змінюючи один одного.

Гнучкість мотиваційної сфери характеризується, по Р. С. Немову, різноманітністю засобів, за допомогою яких може бути задоволена одна і та ж потреба. Тобто мова йде фактично про заміщення однієї мети інший.

Ієрархічність мотиваційної сфери - це відображення в свідомості людини значимості тієї чи іншої потреби, мотиваційної установки, інших мотиваційних диспозицій, відповідно до чого одні мають домінуюче значення при формуванні мотиву, а інші - підлегле, другорядне; одні використовуються частіше, інші - рідше. [12]

За концепцією А. Маслоу: мотиваційна сфера особистості - це система всіх спонукань.

У мотиваційну сферу особистості входять: потреби, мотиви, мотивація, потяги, бажання, ідеали, світогляд, установи, інтереси, спрямованість.

Мотив - це усвідомлена потреба, збагачена уявленнями про способи її задоволення і про цілі поведінки, які можуть її задовольнити. У широкому сенсі мотив - це внутрішнє спонукання людини до діяльності. Відповідає на запитання: «Що потрібно зробити для задоволення потреби?». Мотиви

розрізняють по виду потреб, яким вони відповідають (мотиви вищі і нижчі, матеріальні і духовні). Але такі градації досить умовні.

Мотивація розглядають як процес, механізм, тобто як динамічне утворення (рушійні сили поведінки). Або як певну структуру, яка включає в себе ряд елементів, тобто факторів, тобто мотивів.

Виділяють: внутрішню мотивацію (сильніше) та зовнішню. Також: споживчу (спрямована на задоволення особистих потреб) та продуктивну (для людини представляється цінністю створення чогось нового, досягнення успіху і визнання).

Усталеної класифікації мотивів немає, але всю їхню розмаїтість можна згрупувати за кількома ознаками:

1. За сферою спрямування активності людини виділяють мотиви
 - ідейні (відображають світогляд людини, його активність щодо найбільш загальних проблем життя);
 - політичні (пов'язані з активністю людини в сфері внутрішньої і зовнішньої політики);
 - моральні (орієнтовані на поведінку, відповідне тим чи іншим моральним нормам і принципам);
 - естетичні (висловлюють потреба людини в прекрасному);
 - патріотичні (активують діяльність людини на користь Батьківщині);
 - професійні (активність викликається потребами в сфері професійної діяльності).

2. За моменту прояву, інтенсивності та тривалості впливу на активність людини мотиви поділяються на:

- постійно діючі, довготривалі і короткочасні;
- сильні, помірні і слабкі;
- реальні (які вже в даний момент спонукають активність) і потенційні (вже сформовані, але ще слабо проявляються в даний момент, як замовкли вулкани).

3. За ступенем усвідомленості мотивів людиною:

- усвідомлювані (наприклад, бажання зустрітися найближчим часом з партнером по бізнесу);

- неусвідомлювані, або мотиви низького рівня усвідомленості, які все ж впливають на його поведінку (наприклад, людина може прагнути в якусь компанію лише на основі почуття психологічного комфорту, без усвідомлення самої причини прагнення).

4. За ступенем значущості для самої людини:

- домінуючі (провідні, первинні), породжувані найбільш гострими потребами людини;

- другорядні (вторинні), що породжуються поточними ситуативними потребами людини.[12]

Мотиваційна сфера особистості - динамічна система. У процесі життєдіяльності індивіда зміна цієї сфери відбувається, як зазначає Б. Ломов, не «напластуванням» одних мотивів на інші, а через їх постійну трансформацію, зміну ведучих, поява нових.

За думкою Є.П. Ільїна мотиваційна сфера особистості - це ієрархічна система мотивів особистості. Структура мотиваційної сфери дуже складна. При цьому мотивація вибудовується в певну ієрархію не тільки всередині кожного виду діяльності, а й відбувається ранжування мотивації різних видів діяльності.

Мотиваційна сфера, як і інші структурні утворення особистості, проявляється у великій кількості якостей. Від особливостей переважаючих мотивів залежить, які саме властивості і якості особистості будуть формуватися легше, швидше, а які - з великими труднощами, повільніше.

Оскільки найбільш загальна структура особистості складається з сукупностей якостей особистості, що виявляються в ставленні до себе, суспільству і виконуваної діяльності, в мотиваційній сфері відповідно існують три види спрямованості особистості: особиста, колективна і ділова. Можливе переважання однієї з них виявляється в цій спрямованості групі якостей.

У мотиваційній сфері особливе місце займають соціальні мотиви, які суттєво впливають на діяльність людини в організації (прагнення завоювати

високий авторитет, почуття власної гідності), а також мотив самовираження, самоактуалізації, що полягає в прагненні особистості проявити і розвинути свої здібності, вміння, якості. В ієрархії мотивів особистості ці та інші мотиви можуть по-різному співвідноситися, взаємодіяти, бути провідними або підлеглими. Тому керівник, прагнучи зрозуміти ту чи іншу людину, по суті, повинен розібратися в структурі його мотивів, в особливостях побудови його мотиваційної сфери. Крім того, що мотиваційна сфера людини має складну будову, вона має також дуже складну, тонку динаміку.

Множинність мотивів є наслідком збільшення не тільки кількості потреб сучасної людини, але також засобів і предметів їх задоволення. Це властивість мотивів проявляється також у тому, що реалізація однієї і тієї ж потреби пов'язана зазвичай з сукупністю не тільки однорідних, але і різнорідних мотивів. Множинність відображає перш за все розвиненість змісту мотивації, яка забезпечує позитивне стійке ставлення до діяльності. Вона передбачає наявність достатньої кількості мотивів, вимірюваних за допомогою кількісних і якісних показників.

Структурність мотивації оцінюється за наявністю певних її видів виходячи з бажаності, а іноді і необхідності певних видів мотивів.

Ієрархічність мотивації визначається на підставі оцінки "головування" різних груп мотивів відповідно до визначеного порядку підпорядкованості, ранжирування.

Стійкість мотивів проявляється в тривалому збереженні дієвості мотивації (принаймні більшості складових мотивів). Крім того, стійкі мотиви не зникають у міру їх реалізації в діяльності. Наприклад, хороший зарібок як мотив трудової діяльності не зникає при щомісячному одержанні високої зарібної плати; прагнення заслужити заохочення не зникає під час отримання чергової подяки; прийняття керівництвом думок і пропозицій підлеглих не послаблює прагнень останніх до нових творчих пошуків, частіше навіть сприяє нових пошуків. Зазвичай мотиви зазнають лише деякі зміни - посилюються або слабшають, що в значній мірі залежить від особливостей діяльності, її

організації.

Таким чином нами були розглянуті мотиваційні освіти, одні з яких швидше за все відображають потреби людини (інтереси як пізнавальна потреба, потяги, бажання, звички, власне потреби), інші - наміри, мотиви, позбавлені в даний момент спонукальної енергії, «запалу» (мотиваційні установки, мрії, спрямованість особистості). У їх розумінні є ще багато спірного, неясного, і представлена наша точка зору - це радше спроба знайти протиріччя і вихід з них, ніж істина в останній інстанції.

1.4 Особливості емоційного вигорання у менеджерів з продажу

Варто відзначити, що за відсутності мотивації персоналу з часом може знижуватися ефективність працівників за рахунок так званого «емоційного вигорання». В рамках моєї дипломної роботи перед проведенням дослідження варто розібратися зі значенням ключових понять, а також зрозуміти, у чому проявляються особливості роботи менеджерів з продажів.

Помилково вважати, що представники так званих «комунікативних» професій краще за спеціалістів решти галузей здатні долати стрес, знаходити вдале розв'язання особистих і професійних проблем або зовсім не зважають на ці проблеми як на незначні подразники завдяки тому, що вони досконало обізнані на «комунікативності». Саме висококваліфікованих спеціалістів так званих «комунікативних» професій може спіткати така біда, як «емоційне вигорання».[3]

Не є виключенням і менеджери з продажів. Відомо, що представники комунікативних професій взагалі і брокери зокрема, зазнають значного перевантаження під час своєї роботи. Перевантаження є настільки вагомим, що в медиків і психологів, які займаються їхнім здоров'ям, з'явився термін – «синдром емоційного вигорання». Виявилось, що серед працівників комунікативних професій, схильних до цього синдрому, менеджери складають один з найбільших відсотків – 40–45%.

Можна багато говорити про причини цього явища: соціальна невлаштованість брокерів, (низька заробітна плата, побутові проблеми, гостре квартирне питання), перевантаження в робочий час, велика відповідальність під час спілкування з клієнтами. Проте найважливішою причиною є невміння менеджерів з продажу опанувати сучасні методи швидкого відновлення своїх психічних сил і наявність (у прямій або непрямій формі) шкідливих емоційних звичок таких, як образливість, дратівливість, гнів та ін.). Стан емоційного вигорання виражається, якщо користуватися суто науковою термінологією, емоційною лабільністю, психічною неврівноваженістю та деперсоналізацією. Простіше кажучи, переобтяжені роботою і незадоволені своїм соціальним становищем брокери не завжди володіють своїми емоціями і часто «зриваються», травмуючи психічно як себе, так і своїх рідних людей, колег чи клієнтів. Ззовні цей неприємний синдром виявляється як підвищена дратівливість і втрата ними інтересу до роботи. Крім того, цей стан, як правило, призводить до появи у працівників цілої низки захворювань, які називають психосоматичними.

В умовах ринкової економіки і жорсткої конкуренції діяльність менеджера насичена безліччю економічних, організаційних і соціально-психологічних стресів. Вони створюють передумови для виникнення синдрому емоційного вигорання. Робота менеджера характеризується високою інтенсивністю, насиченістю дій, частим втручанням зовнішніх чинників, численними соціальними контактами різного рівня, переважанням безпосереднього спілкування з іншими людьми.

Крім суто виробничих функцій і пов'язаних з ними формальних відносин, велику питому вагу в менеджерській діяльності має «людський фактор» і неформальні відносини в колективі. Останні, в свою чергу, характеризуються значною емоційною напруженістю

Дослідники виділяють ряд факторів, які призводять до розвитку емоційного вигорання у менеджерів. Це такі особистісні характеристики, як інтроверсія, низька самоповага, низький рівень емпатії, трудоголізм, певні

мотиваційні особливості та ін. При цьому багато закордонних психологи відзначають, що чинники, пов'язані з роботою і стилями організаційної поведінки, в більшій мірі корелюють з вигоранням, ніж особистісні фактори менеджерів.

Вітчизняні дослідники (Водоп'янова, 1998) виділяють три основні чинники, що впливають на емоційне вигорання.

Перший фактор, що знижує ймовірність синдрому вигорання, утворюють: орієнтація на співпрацю і компроміс, висока мотивація саморозвитку і професійного зростання, креативність підходу до вирішення професійних завдань, високий рівень комунікативних умінь. До особистісних факторів, що перешкоджає психічному вигорання, відносяться: висока товариськість в малих групах, соціальна сміливість, радикалізм.

Другий фактор, що визначає ймовірність розвитку емоційного виснаження і деперсоналізації, включає занижену самооцінку, емоційну нестійкість, низьку активність і невміння формувати свою команду (гуртувати колектив), використання стратегії уникнення (ухилення від проблем).

Третій фактор емоційного вигорання менеджерів - це «розмитість» особистих цілей і цінностей, низький рівень управлінських умінь, неадекватність самооцінки, консерватизм, негнучкість моделей поведінки. Особистісні якості і вміння, які становлять другий і третій фактори, можуть розглядатися як персональні чинники ризику вигорання для менеджерів.

Також вивчався вплив стилів поведінки в конфліктних ситуаціях і особистісних характеристик на ступінь вираженості синдрому вигорання. Було виявлено, що найбільш високе емоційне вигорання і виснаження спостерігаються у тих менеджерів, які вважають за краще управлінський стиль уникнення (пасивний відхід від вирішення конфліктів). Менеджери з переважанням стилів «компроміс» і «співпраця» схильні до вигорання рідше, ніж ті, хто в конфліктних ситуаціях використовує поведінкові моделі «змагання» і «приспосовування».[4]

Особливу небезпеку виникнення емоційного вигорання являє поєднання

імпульсивності і низькою емоційної стійкості з неефективними стилями поведінки в конфліктних ситуаціях. Отримано емпіричні дані про те, що менеджери з високою життєвою активністю і оптимістичною життєвою позицією менш схильні до емоційного вигорання в порівнянні з їх колегами, що характеризуються низькою життєвою активністю і песимістично. Виявлено зв'язок між ступенем емоційного вигорання і умінням генерувати нові ідеї. Також встановлено, що на схильність менеджерів до емоційного вигорання впливає тип організаційної культури

Психологами виділені особистісні чинники, що знижують ризик емоційного вигорання у менеджерів. Їх доцільно враховувати при підборі або висунення працівників на керівні посади, а також при розробці навчальних програм для управлінців:

- оптимізм;
- схильність до гіпертимності;
- товариськість, постійний пошук нових контактів;
- орієнтація на компроміс, співробітництво при вирішенні конфліктів;
- високий рівень комунікативних умінь;
- креативність при вирішенні професійних завдань;
- розуміння особливостей управлінської праці та ін. [4]

Робота менеджера з продажів пов'язана з великим нервово-психічним навантаженням. Ідеться насамперед про психологічні та організаційні труднощі: необхідність бути постійно «у формі», надмір контактів упродовж робочого дня, брак часу, перевантаження, соціальна оцінка.

Професія менеджерів— одна з тих, де синдром «емоційне вигорання» є найбільш поширеним. Тому дуже важливим є вивчення особливостей його виникнення, розвитку та перебігу саме у діяльності менеджера з продажів. Професор психології Каліфорнійського університету К. Маслач деталізувала це поняття, окресливши його синдромом фізичного та емоційного виснаження, що складається з розвитку негативної самооцінки, негативного ставлення до роботи та втрати розуміння співчуття щодо клієнтів. Вона підкреслює, що

«емоційне вигорання» – це не втрата творчого потенціалу, не реакція на нудьгу, а скоріше емоційне виснаження, що виникає на фоні стресу, викликаного міжособистісним спілкуванням.[6]

Таким чином, в сучасному світі існує великий ризик емоційного вигорання для менеджерів з продажу. Основною причиною цього є невміння людьми, які працюють в торгівлі, поповнювати свої сили та емоційні ресурси. Їх життєвий темп занадто швидкий щоб вони мали нагоду відновити свої ресурси. Тому вони часто потрапляють до стану емоційного вигорання, що в свою чергу, має вплив на їх працездатність та задоволення життям.

Висновок за розділом 1:

Резюмуючи перший розділ ми можемо зробити висновок що у сучасному світі менеджер з продажу – затребувана професія, яка має реальну можливість просування аж до посади керівника компанії. Ця посада абсолютно однаково підходить як чоловікам, так і жінкам, але вимагає багато зусиль та кількісного результату в продажах. Не зважаючи на престижність роботи і гідну зарплату, посада менеджера з продажу має і свої недоліки, такі як ризик криз і емоційного вигорання. В сучасній літературі описано багато підходів до реабілітації криз менеджерів з продажів. Одна з таких проблем у менеджерів, це їх професійне та емоційне вигорання, отже стосовно цього феномену ми розглянули такі положення: на сучасному етапі розвитку зарубіжної думки феномен емоційного вигорання має декілька підходів (в залежності від кількості факторів) та досліджується в психології стресових станів (вигорання як результат стресу), в межах психології професійної діяльності (вигорання як форма професійної деформації) та екзистенційної психології (вигорання як стан фізичного і психічного виснаження, що виникло в результаті довготривалого перебування в емоційно напружених ситуаціях). Існує декілька класифікацій стадій емоційного вигорання, а також встановлені чинники, які несуть за собою прояви цього феномену в поведінці людей. Проблема професійного вигорання вивчається закордонними психологами вже більше тридцяти п'яти років. За цей

час було видано близько трьох тисяч публікацій з питань емоційного вигорання та виділено близько ста симптомів, пов'язаних з емоційним вигоранням.

Були розглянуті мотиваційні освіти, одні з яких швидше за все відображають потреби людини (інтереси як пізнавальна потреба, потяги, бажання, звички, власне потреби), інші - наміри, мотиви, позбавлені в даний момент спонукальної енергії, «запалу» (мотиваційні установки, мрії, спрямованість особистості). У їх розумінні є ще багато спірного, неясного, і представлена наша точка зору - це радше спроба знайти протиріччя і вихід з них, ніж істина в останній інстанції.

В сучасному світі існує великий ризик емоційного вигорання для менеджерів з продажу. Основною причиною цього є невміння людьми, які працюють в торгівлі, поповнювати свої сили та емоційні ресурси. Їх життєвий темп занадто швидкий щоб вони мали нагоду відновити свої ресурси. Тому вони часто потрапляють до стану емоційного вигорання, що в свою чергу, має вплив на їх працездатність та задоволення життям.

РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ

2.1 Загальна характеристика вибірки та процедура дослідження

Для дослідження рівня емоційного вигорання у менеджерів з продаж було організовано емпіричне дослідження, яке проводилось в різних торговельних компаніях Харкова. Вибірki були незалежні. У якості випробовуваних виступали менеджери з продажів різних компаній віком 25-35 років, загальною чисельністю 134 чоловік, серед них 50 менеджерів з продажів із високим рівнем емоційного вигорання, 50 з низьким та 34 з середнім (оскільки ми проводимо дослідження над менеджерами із високим і низьким рівнем емоційного вигорання, то ті особи, в яких було виявлено середній рівень емоційного вигорання надалі розглядатись не будуть). Всі вони працювали менеджерами з продажів в інтернет-магазинах Харкова не менше ніж пів року.

Процедура дослідження проводилась в чотири етапи:

На першому етапі менеджери з продажів пройшли тестування на вимір рівня їх емоційного вигорання за методикою «тест емоційного вигорання В.В. Бойко». За результатами цього тесту за інтегральною шкалою «емоційне вигорання»: вони були поділені на 3 групи: з високими показниками (більше 183 балів), з середніми показниками (111-182 бали) та з низькими показниками (менше 110 балів). Оскільки в нашому дослідженні розглядаються лише 2 групи, з високими та низькими показниками емоційного вигорання, то середня група надалі розглядатися не буде.

На другому етапі менеджери з двох експериментальних груп пройшли тестування на виявлення мотиваційної структури за допомогою методик:

- методика діагностики мотиваційної структури особистості (В.Е.Мільмана);

-тест «структура мотивації особистості» (Єлісєєва О.П.);

-методика «мотивація професійної діяльності» (К. Замфір, А. Реана).

На третьому етапі дослідження було проведено математично-

статистичний аналіз порівняння показників шкал, які ми отримали на другому етапі за допомогою вище описаних методик. Математично-статистичний аналіз проводився за допомогою U-критерія Манна-Уїтні.

На четвертому етапі дослідження була проведена інтерпретація даних, які ми отримали за допомогою математично-статистичного аналізу.

2.2 Методи та методики дослідження

Відповідно до поставленої в роботі мети та завдань, нами були використані наступні методи:

- метод теоретичного аналізу;
- метод емпіричного дослідження;
- метод математично-статистичної обробки.

До метода емпіричного дослідження увійшли:

- тест емоційного вигорання (В.В. Бойко);
 - методика діагностики мотиваційної структури особистості (В.Е.Мільмана);
 - тест «структура мотивації особистості» (Єлісєєв О.П.).
 - методика «мотивація професійної діяльності» (К. Замфір, А. Реана).
- До метода математично-статистичної обробки увійшли критерії:
- U-критерій Манна-Уїтні.

2.2.1 Тест емоційного вигорання В.В. Бойко

Опитувальник особистісний, призначений для діагностики такого психологічного феномена як «синдром емоційного вигорання», що виникає у людини в процесі виконання різних видів діяльності, пов'язаних з тривалим впливом ряду несприятливих стрес-факторів. Розроблено В. В. Бойко.

На думку автора, емоційне вигорання - це вироблений особистістю механізм психологічного захисту у формі повного або часткового виключення

емоцій у відповідь на вибрані психотравмуючі впливи. «Вигорання» почасти функціональний стереотип, оскільки дозволяє людині дозувати і економно витратити енергетичні ресурси. У той же час, можуть виникати його дисфункціональні сліdstва, коли «вигорання» негативно позначається на виконанні професійної діяльності та відносинах з партнерами.

Стимульний матеріал тесту складається з 84 тверджень, до яких випробуваний повинен висловити своє ставлення як однозначних відповідей «так» чи «ні». Методика дозволяє виділити наступні 3 фази розвитку стресу: «напруга», «резистенція», «виснаження» та інтегральний показник «емоційне вигорання».

Для кожної із зазначених фаз визначені провідні симптоми «вигорання», розроблена методика кількісного визначення ступеня їх вираженості. Нижче наводиться перелік виявлених симптомів на різних стадіях розвитку «емоційного вигорання».

«Напруга».

- переживання психотравмуючих обставин;
- незадоволеність собою;
- «загнаність в клітку»;
- тривога і депресія.

«Резистенції».

- неадекватне емоційне виборче реагування;
- емоційно-моральна дезорієнтація;
- розширення сфери економії емоцій;
- редукція професійних обов'язків.

«Виснаження».

- емоційний дефіцит;
- емоційна відстороненість;
- особистісна відстороненість (деперсоналізація);
- психосоматичні та психовегетативні порушення.

Обробка даних. Відповідно до «ключем» здійснюються такі підрахунки:

1. Визначається сума балів роздільно для кожного з 12 симптомів «вигорання», з урахуванням коефіцієнта зазначеного в дужках. Так, наприклад, за першим симптомом позитивну відповідь на питання №13 оцінюється в 3 бали, а негативну відповідь на питання №73 оцінюється в 5 балів і т.д. кількість балів підсумовується і визначається кількісний показник вираженості симптому.

2. Підраховується сума показників симптомів для кожної з 3-х фаз формування «вигорання».

3. Знаходиться підсумковий показник синдрому «емоційного вигорання» - сума показників усіх 12-ти симптомів.

Інтерпретація результатів.

Запропонована методика дає докладну картину синдрому «емоційного вигорання». Перш за все, треба звернути увагу на окремо взяті симптоми. Показник вираженості кожного симптому коливається в межах від 0 до 30 балів:

- 9 і менше балів - не склалося симптом,
- 10-15 балів - складаний симптом,
- 16 -20 балів - сформований симптом.
- 20 і більше балів - симптоми з такими показниками відносяться до домінуючих у фазі або в усьому синдром емоційного вигорання.

Подальший крок в інтерпретації результатів опитування - осмислення показників фаз розвитку стресу - «напруга», «резистенція» і «виснаження». У кожній з них оцінка можлива в межах від 0 до 120 балів.

- 36 і менше балів - фаза не сформувалася;
- 37-60 балів - фаза в стадії формування;
- 61 і більше балів - сформована фаза.

Інтегральна шкала «емоційне вигорання» це сума всіх 12 шкал:

- з високими показниками (більше 183 балів);
- з середніми показниками (111-182 бали);
- з низькими показниками (менше 110 балів)

2.2.2 методика діагностики мотиваційної структури особистості

В.Е.Мільмана

Для діагностики мотиваційної структури був використаний опитувальник В.Е. Мільмана.

Призначення. Методика дозволяє виявляти деякі стійкі тенденції особистості: загальну і творчу активність, прагнення до спілкування, забезпечення комфорту і соціального статусу. На основі всіх відповідей можна скласти судження про робочу (діловий) і житейську спрямованості особистості.

Випробовуваному пропонується 14 тверджень, що стосуються його життєвих прагнень і деяких сторін його способу життя. Йому потрібно висловити ставлення до них по кожному з 8 варіантів відповідей (а, б, в, г, д, е, ж, з), проставивши навпроти кожного рядка одну з наступних оцінок кожного твердження:

«+» - згоден з цим,

«=>» - коли як,

«->» - ні, не згоден,

«?» - не знаю.

Обробка і інтерпретація результатів

Відповіді випробуваного переводяться в бали: «+» - 2 бали, «=>» - 1 бал, «->» або «?» - 0 балів. Бали підсумовуються за наступними шкалами: життєзабезпечення (Ж), комфорт (К), соціальний статус (С), спілкування (О), загальна активність (Д), творча активність (ДР), соціальна корисність (Од). Якщо опитуваний набирає найвищі бали за шкалами Д, ДР і Од, то у нього виражений «робочий» мотиваційний профіль особистості, якщо найбільш високі бали за шкалами Ж, К, С, О (або в рівній мірі з іншими шкалами), то у нього виражений «гуртожитковий» мотиваційний профіль особистості.

Ключ

Життєзабезпечення - відповіді: 1а, б; 2а, 3а, 4-е, 5а, 6з, 8а, 10д, 11а, 12а.
Комфорт - відповіді: 1е; 2г; 7в, г; 8в, з; 9в, г, е; 10г; 11д; 12д, е.

Спілкування - відповіді: 1в; 2д; 3в; 4б, в; 7б, з; 8б, г; 9д, з; 10а; 11г; 12в.

Сума всіх балів за цими шкалами характеризує гуртожиткову спрямованість особистості.

Загальна активність (Д) - відповіді: 1г, з; 4а, м; 5з; 6а, б, г; 7д; 9б; 10в; 12з.

Творча активність (ДР) - відповіді: 1ж, з; 2е, ж; 3ж; 4д; 5д, е; 6е; 7е, ж; 8д, ж; 10ж; 11з; 12г.

Соціальна корисність (Од) - відповіді: 1д; 2з; 3г, д; 4в, ж; 5г, ж; 6ж; 8е; 9ж; 10б, е; 11е, ж; 12ж.

Суми балів за цими шкалами характеризує «робочу» спрямованість особистості.

2.2.3 Тест «структура мотивації особистості» Єлісєєва О.П.

Тест включає наступні шкали:

- мотивація досягнення - пізнавальний мотив, змагальний мотив, мотив досягнення успіху, внутрішній мотив, мотив значення результатів, мотив складності завдань;

- мотивація відносини - мотив ініціативності, мотив самооцінки вольового зусилля, мотив самообілізації, мотив самооцінки особистісного потенціалу, мотив особистісного осмислення роботи, мотив позитивного особистісного очікування.

Використання тесту дозволяють нам виявити як певні особливості мотивації досягнення випробовуваних в цілому, так і особливості мотивації, пов'язаної з відношенням до дослідження.

Інструкція: "Прочитайте наведені нижче твердження і оцініть, наскільки Ви згодні з ними, орієнтуючись на наступну шкалу:

-3 - повністю не згоден,

-2 - не згоден,

-1 - скоріше не згоден, ніж згоден,

1 - скоріше згоден, ніж не згоден,

2 - згоден,

3 - повністю згоден.

Ключ до тесту:

Мотивація досягнення:

Пізнавальний мотив: 4, 23, -27.

Мотив змагання: 7, 24, -33.

Мотив досягнення успіху (саморуку через успіх): 11, 16, 18.

Внутрішній мотив: -1, 17, 20.

Мотив значення результатів: 6, 22, -28.

Мотив складності завдань (суб'єктивна оцінка складності завдань): 5, 10, -32.

Мотивація відносини

Мотив ініціації (ініціативність): 14, 21, -26.

Мотив самооцінки вольового зусилля: 2, 12, -34.

Мотив самообілізації (на вольове зусилля): 3, 25, -29.

Мотив самооцінки особистісного потенціалу 15, 19, -35.

Мотив особистісного осмислення роботи (особистісний сенс): 13, -31, -36.

Мотив позитивного особистісного очікування: 8, -9, -30.

Сума балів по кожній мотивації розраховується як сума оцінок респондента з відповідних питань (з урахуванням знака). Якщо в ключі перед питанням стоїть знак "-" оцінки респондентів необхідно інвертувати.

2.2.4 Методика «мотивація професійної діяльності» К. Замфір, А. Реана

Методика може застосовуватися для діагностики мотивації професійної діяльності, в тому числі мотивації професійно-педагогічної діяльності. В основу покладена концепція про внутрішню і зовнішню мотивації. Нагадаємо, що про внутрішню мотивацію слід говорити, коли для особистості має значення діяльність сама по собі. Якщо ж в основі мотивації професійної діяльності

лежить прагнення до задоволення інших потреб, зовнішніх по відношенню до змісту самої діяльності (мотиви соціального престижу, зарплати і т.д.), то в даному випадку прийнято говорити про зовнішню мотивацію. Самі зовнішні мотиви диференціюються на зовнішні позитивні і зовнішні негативні.

Зовнішні позитивні мотиви, безсумнівно, більш ефективні і більш бажані з усіх точок зору, ніж зовнішні негативні мотиви.

Інструкція. Прочитайте наведені нижче мотиви професійної діяльності і дайте оцінку їх значимості для Вас за п'ятибальною шкалою.

Обробка результатів:

Після заповнення листа відповідей підраховуються показники внутрішньої мотивації (ВМ), зовнішньої позитивної (ЗПМ) і зовнішньої негативної мотивації (ЗНМ) у відповідності з наступними ключами:

$$ВМ = (6 + 7) / 2$$

$$ЗПМ = (1 + 2 + 5) / 3$$

$$ЗНМ = (3 + 4) / 2$$

Показником вираженості кожного типу мотивації буде число, укладене в межах від 1 до 5 (в тому числі можливо і дробове).

Інтерпретація даних:

На підставі отриманих результатів визначається мотиваційний комплекс особистості - співвідношення між собою трьох видів мотивації: ВМ, ЗПМ і ЗНМ. До кращих, оптимальних, мотиваційних комплексів слід відносити наступні два типи поєднань: ВМ > ЗПМ > ЗНМ і ВМ = ЗПМ > ЗНМ. Найгіршим мотиваційним комплексом є тип ЗНМ > ЗПМ > ВМ. Будь-які інші поєднання є проміжними з точки зору їх ефективності.

При інтерпретації слід враховувати не тільки мотиваційні співвідношення, а й показники окремих видів мотивації.

2.2.5 U-критерій Манна-Уїтні

U-критерій Манна-Уїтні - непараметричний статистичний критерій, що використовується для оцінки різниці між двома вибірками за рівнем будь-якої ознаки, виміряної якісно. Дозволяє виявити відмінності в значенні параметра між малими вибірками.

Цей метод виявлення відмінностей між вибірками був запропонований у 1945 році Френком Уїлкоксоном. У 1947 році він був істотно перероблений і розширений Г. Б. Манном і Д. Р. Уїтні, на честь яких сьогодні зазвичай і називається. Це простий непараметричний критерій. Потужність критерію вища, ніж у Q -критерію Розенбаума. Цей метод визначає, чи досить мала зона значень, що перехрещуються, між двома рядами (ранжованим рядом значень параметра в першій вибірці і таким же в другій вибірці). Чим менше значення критерію, тим вірогідніше, що відмінності між значеннями параметра у вибірках достовірні.

U-критерій Манна-Уїтні є непараметричним критерієм, тому, на відміну від t-критерію Стюдента, не вимагає наявності нормального розподілу порівнюваних сукупностей.

U-критерій підходить для порівняння малих вибірок: в кожній з вибірок має бути не менше 3 значень ознаки. Допускається, щоб в одній вибірці було 2 значення, але в другій тоді має бути не менше п'яти.

Умовою для застосування U-критерію Манна-Уїтні є відсутність в порівнюваних групах співпадаючих значень ознаки (всі числа - різні) або дуже мале число таких збігів.

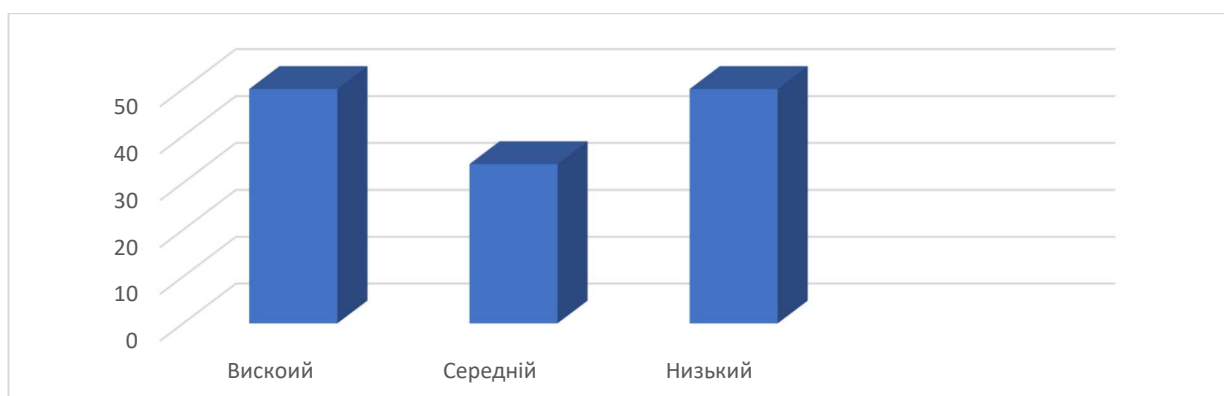
РОЗДІЛ 3. РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ЇХ ІНТЕРПРИТАЦІЯ

3.1 Розподіл менеджерів з продаж по групам за показниками їх рівня емоційного вигорання

На першому етапі .Для дослідження рівня емоційного вигорання у менеджерів з продаж було організовано емпіричне дослідження, яке проводилось в різних торговельних компаніях Харкова. Вибірки були незалежні. Менеджери з продажів пройшли тестування на вимір рівня їх емоційного вигорання за методикою «тест емоційного вигорання В.В. Бойко». За результатами цього тесту за інтегральною шкалою «емоційне вигорання»: вони були поділені на 3 групи: з високими показниками (більше 183 балів), з середніми показниками (111-182 бали) та з низькими показниками (менше 110 балів). У якості випробовуваних виступали менеджери з продажів різних компаній віком 25-35 років, загальною чисельністю 134 чоловік, серед них 50 менеджерів з продажів із високим рівнем емоційного вигорання, 50 з низьким та 34 з середнім (оскільки ми проводимо дослідження над менеджерами із високим і низьким рівнем емоційного вигорання, то ті особи, в яких було виявлено середній рівень емоційного вигорання надалі розглядатись не будуть). Результати розподілу менеджерів за рівнем емоційного вигорання наведено в діаграмі 3.1.

Діаграма 3.1

Розподіл менеджерів за їх рівнем емоційного вигорання



3.2 Порівняльна характеристика дослідницьких груп менеджерів із високим рівнем емоційного вигорання і з низьким

На другому етапі менеджери з двох експериментальних груп пройшли тестування на виявлення мотиваційної структури за допомогою методик:

- методика діагностики мотиваційної структури особистості (В.Е.Мільмана);

-тест «структура мотивації особистості» (Єлісєєва О.П.);

-методика «мотивація професійної діяльності» (К. Замфір, А. Реана).

На третьому етапі дослідження, аналіз на виявлення відмінностей між двома групами проводився за допомогою непараметричного U-критерію Манна – Уїтні. Отримані дані наведено в таблицях 3.2,3.3,3.4.

Таблиця 3.2

Відмінності між дослідницькими групами за показниками методики діагностики мотиваційної структури особистості (В.Е.Мільмана) за допомогою критерія Манна-Уїтні

Показник	Сума рангів групи 1 (високий рівень EB)	Сума рангів групи 2 (низький рівень EB)	U-емпіричне	Рівень значимості
Життєзабезпечення	2167,5	2882,5	892,5	0,01**
Комфорт	2495	2555	1220	
Спілкування	2426,5	2623,5	1151,5	
Загальна активність	2239,5	2810,5	964,5	0,05*
Творча активність	2276	2774	1001	0,05*
Соціальна корисність	2348	2702	1073	

Примітка: $p_{0,05}=1010$; $p_{0,01}=912$

Таблиця 3.3

Відмінності між дослідницькими групами за показниками тесту
«структура мотивації особистості» (Єлісєєва О.П.) за допомогою критерія

Манна-Уїтні

Показник	Сума рангів групи 1 (високий рівень EB)	Сума рангів групи 2 (низький рівень EB)	U- емпіричне	Рівень значимості
Пізнавальний мотив	2583,5	2466,5	1191,5	
Мотив змагання	2561,5	2488,5	1213,5	
Мотив саморуку через успіх	2433,5	2616,5	1158,5	
Внутрішній мотив	2876	2174	899	0,01**
Мотив значення результатів	3098,5	1951,5	676,5	0,01**
Мотив складності завдань	2101	2949	826	0,01**
Мотив ініціації	2426,5	2623,5	1151,5	
Мотив вольового зусилля	2826,5	2223,5	948,5	0,05*
Мотив самомобілізації	2130	2920	855	0,01**
Мотив самооцінки особистісного потенціалу	3058,5	1991,5	716,5	0,01**
Мотив особистісного	2348	2702	1073	

осмислення роботи				
Мотив позитивного особистісного очікування	2433,5	2616,5	1158,5	
Мотивація досягнення	1951,5	3098,5	676,5	0,01**
Мотивація відносини	2495	2555	1220	

Примітка: $p_{0,05}=1010$; $p_{0,01}=912$

Таблиця 3.4

Відмінності між дослідницькими групами за показниками методики «мотивація професійної діяльності» К. Замфір, А. Реана за допомогою критерія Манна-Уїтні

Показник	Сума рангів групи 1 (високий рівень EB)	Сума рангів групи 2 (низький рівень EB)	U-емпіричне	Рівень значимості
Внутрішня мотивація	221,5	120,5	810	0,01**
Зовнішня позитивна мотивація	198	121	922	0,05*
Зовнішня негативна мотивація	146,5	163,5	1114,5	

Примітка: $p_{0,05}=1010$; $p_{0,01}=912$

Аналізуючи отримані дані, які наведено в таблицях 3.2, 3.3 та 3.4 ми можемо зробити висновок, що достовірні відмінності (на рівні 0.01) є за 8 шкалами: «життєзабезпечення», «внутрішній мотив», «мотив значення результатів», «мотив складності завдань», «мотив самообілізації», «мотивація досягнення», «внутрішня мотивація» та «мотив самооцінки особистісного

потенціалу». В критерії Манна-Уїтні достовірні відмінності констатуються у разі якщо U -емпіричне $< U$ -критичне. Для вибірки 50x50 випробовуваних - $p_{0,01}$ дорівнює 912, а $p_{0,05}$ дорівнює 1010. U -емпіричне показників вище наведених шкал - менше за U -критичне, яке дорівнює 912, тобто попадають у зону значимості на осі значимості. Це свідчить що ми можемо стверджувати, про те що в мотиваційній структурі менеджерів з продаж із високим рівнем емоційного вигорання та менеджерів із низьким рівнем, за цими шкалами дійсно є різниця.

В зону невизначеності попали показники за 4 шкалами: «загальна активність», «творча активність», «мотив самооцінки вольового зусилля» та «зовнішня позитивна мотивація». Ці шкали попадають в проміжну категорію між значимою та незначимою категоріями, тому що їх показники дорівнюють більше ніж U -критичне 0,01, але менше за U -критичне 0,05. Тому, аналізуючи ці дані ми можемо стверджувати різницю за цими шкалами лише на рівні 0,05, чого не достатньо для констатування чіткої різниці, і можливо потрібні додаткові виміри та дослідження.

Всі останні шкали попали в зону не значимості на осі значимості і ми можемо говорити про те, що різниці в мотиваційній структурі за шкалами: «комфорт», «спілкування», «соціальна корисність», «пізнавальний мотив», «мотив змагання», «мотив саморуку через успіх», «мотив ініціації», «мотив особистісного осмислення роботи», «мотив позитивного особистісного очікування», «мотивація відносини» та «зовнішня негативна мотивація» - не існує.

Життєзабезпечення. Як ми бачимо в таблиці 3.2, показники за цією шкалою переважають у менеджерів з низьким рівнем емоційного вигорання на рівні 0,01**. Можливо це можна пояснити тим, що менеджери, в яких емоційний фон вище за інших, більше переймаються за те, в яких умовах вони живуть, більше звертають увагу на цю сторону свого життя, тому що їх емоційного ресурсу вистачає на це. Для них важливо відчувати комфорт в своєму повсякденному житті. А можливо вони тому й не так вигорають

емоційно на роботі, тому що крім неї, вони намагаються приводити в комфортні умови своє життєзабезпечення, та зводять свій фокус уваги ще й на життєві питання, а не тільки на робочі процеси. В той час, як менеджери з високим показником емоційного вигорання не дуже мотивовані слідкувати та звертати увагу на своє життєзабезпечення. Можливо це відбувається через те що вони дуже багато міркують відносно своєї роботи, або зовсім планують звільнитися, і розуміють що свою увагу треба звертати більше на пошук нової більш цікавої роботи, а життєзабезпечення залишають на другому плані. З іншої сторони вони можуть і вигорати емоційно більше на роботі, тому що якщо вони не мотивовані на облаштування свого життєзабезпечення, то в цій сфері можуть з'являтися проблемні моменти, які впливають на їх емоційний фон і на роботу. Адже умови життєзабезпечення напряду впливають на відновлення внутрішнього ресурсу поза роботою, і якщо в цій сфері не все добре, цього відновлення може не відбуватися.

Внутрішній мотив, та внутрішня мотивація. Роблячи висновок з таблиці 3.3 та 3.4 ми можемо стверджувати що внутрішній мотив переважає у менеджерів з високим рівнем емоційного вигорання в обох методиках. Істотна різниця на рівні 0,01** спостерігається за однаковим показником в двох різних тестах. Це можна пояснити тим, що менеджери з внутрішніми мотивами більш схильні до емоційного вигорання, тому що пропускають роботу через себе, через свої думки. Вони рухаються завдяки внутрішньому мотиву і їх діяльність не підкріплюється іншими мотивами, і це можливо впливає на їх уявлення своєї діяльності. Нема зовнішнього мотиву щось робити, тому немає зовнішньої нагороди за свої дії, а якщо вона є, то не сприймається як нагорода та знецінюється. Це може принижати емоційну сферу і сприяти росту емоційного вигорання. З іншої точки зору можливо вони і керуються внутрішніми мотивами тому що відчувають дискомфорт на роботі, вони можуть відчувати своє емоційне вигорання та зміщувати фокус уваги на внутрішній світ за для того щоби зрозуміти що саме ними керує і чому вони досі на цій роботі. Вони зрозуміли що зовнішні мотиви не так важливі, якщо ти сам не відчуваєш

задоволення від роботи і не бажаєш займатися нею, тому намагаються керуватися внутрішніми мотивами. А менеджери з продажу, які схильні до зовнішніх мотивів, не так сильно емоційно переживають всі робочі кризи, саму роботу вони сприймають не так. Не пропускають її через себе. Відповідно і не так гостро реагують на стреси, які з'являються в робочому процесі. В той час як менеджери з внутрішнім мотивом до роботи більш підвергаються стресам, тому що внутрішній мотив пов'язаний з емоційною сферою життя, та чим емоційно сильніше менеджер приступає до роботи, тим сильніше його емоційна сфера виснажується та вигорає.

Мотив значення результатів. За цим показником теж переважають менеджери з високим рівнем емоційного вигорання на рівні 0,01**. Це можна пояснити тим що для них значення результату має високе значення, а як звісно не завжди вдається його досягти. Отже, чим більше для менеджера досягнення результату має значення, тим більше він емоційно гостро реагує у разі невдачі, тому емоційна сфера більше навантажується і вигорає ніж у тих, для кого значення результату не так важливо. Однак цей взаємозв'язок може бути зворотній. З іншого боку можна допустити що менеджери, в яких високий рівень емоційного вигорання - можуть надавати велике значення результатам, тому що тягнуться за позитивними емоціями, за задоволенням від свого результату для того щоб сколихнути свою емоційну сферу, та розбавити її позитивними емоціями. Менеджери з низьким рівнем емоційного вигорання не так мотивовані на значення результатів. Це можна пояснити тим, що їм достатньо задоволення від роботи і значення результатів для них має не таку важливу діяльність. Вони більше мотивовані на саму роботу та виконання її. Їм не обов'язково треба досягати результатів для того щоб відчувати себе комфортно на робочому місці. Але й тут зв'язок може бути зворотнім. Можливо саме відсутність мотиву значення результатів допомагає цим менеджерам не виснажуватись так емоціонально, та не доводити себе до емоціональної перегрузки, а згодом і вигорання. Вони не мотивовані досягти великого результатів, тому в разі невдачі, не так підверженні розчаруванню та

емоціональному вигоранню, але й насолода від досягнення результатів для них не так приємна.

Мотив складності завдань. За цим показником переважають дані менеджерів групи з низьким рівнем емоційного вигорання на рівні 0,01**. Це може свідчити про те що, ті менеджери, рівень емоційного вигорання яких не дістав до критичного показника, з більшим бажанням беруться за більш складні завдання. Вони ще з ентузіазмом та інтересом відносяться до складнощів у роботі і з великим заохоченням долають ці складнощі. Це може відбуватись тому що структура їх мотивації диктує саме таку поведінку завдяки емоційній прив'язаності до відчуття задоволення від подолання труднощів. З іншого боку це можна розглядати навпаки. Ті менеджери, які мотивовані на складні завдання менше емоційно вигорають. Це може відбуватись тому що мотив складності завдань диктує менеджерам установку на подолання труднощів, ці менеджери вже готові до складнощів під час роботи і не впадають в стан стресу коли зустрічають ці труднощі, відповідно і емоціонально вигорають менше ніж ті, хто був не мотивований на подолання труднощів. У менеджерів с високим рівнем емоційного вигорання такої мотивації, направленої на рішення складних завдань не вистачає. Такі менеджери переважно приходять на роботу тому що треба, а не тому що їм це подобається. Емоційне вигорання впливає на їх мотивацію долати складності в роботі, та їм це не цікаво. Вони можуть відчувати себе в труднощах скоріше дратівливо, тому що в них і так нема бажання працювати, а якщо ці завдання стають ще складніше, то у людини, яка не мотивована на роботу, це не викликає інтересу. Вони можуть бачити в цьому не виклик, який може привести до бажання долати труднощі, як це бачать менеджери з низьким рівнем емоційного вигорання, а скоріше бажання збігти від труднощів, та спокійно зайнятись іншою, більш простою роботою, та не відчувати ще більший дискомфорт. З іншого боку саме відсутність мотиву на складність завдань може підвергати менеджерів до більшої степені емоційного вигорання, за рахунок того, що коли немає установки на подолання труднощів, коли людина не заохочена їх долати, тоді ці труднощі можуть стати великою

проблемою на шляху досягнення результату. Менеджери, які не мотивовані на складні завдання завжди обирають більш легкий шлях досягнення результату, а тому, коли зустрічають складності, деморалізуються та підвергаються стресам, які їх емоційно виснажують.

Мотив самообілізації. За рівнем самообілізації переважають показники другої групи, менеджерів з низьким рівнем емоційного вигорання на рівні 0,01**. Це можна пояснити тим, що менеджери з високим рівнем емоційного вигорання більше знаходяться під впливом стресу і витрачають більше внутрішнього ресурсу на його подолання, ніж на мобілізацію свого ресурсу на мотивацію досягнення результату. Їм не комфортно працювати і вони скоріше мобілізують свій внутрішній ресурс для того щоб просто відробити цей день. А цього ресурсу не може бути багато в таких умовах, тому вони можуть підключати якісь зовнішні ресурси, а не мобілізувати свої. В цьому випадку зв'язок може бути зворотнім. Можливо саме тому що менеджери не здатні до самообілізації і відбувається таке емоційне вигорання. В той час, як необхідно мобілізувати внутрішні ресурси, вони впадають більше в тривожний або стресовий стан, свої внутрішні ресурси не мобілізують і тому частіше їх відвідують невдачі, що в свою чергу обов'язково впливає на їх емоційне вигорання. Вони не можуть подолати стрес від невдачі завдяки мобілізації ресурсів, і залишають наодинці із стресом. В менеджерів з низьким рівнем емоційного вигорання ситуація може виглядати інакше. Вони знаходяться в комфортних для них умовах, їм вистачає ресурсу для самообілізації сил, вони більш впевнені в собі і вважають що їх сил буде достатньо для виконання багатьох завдань, тому у разі необхідності мобілізують свої сили та не відволікаються на інше.

Мотив самооцінки особистісного потенціалу. А за цією шкалою переважають показники менеджерів із групи з високим рівнем емоційного вигорання на рівні 0,01**. Можливо це можна пояснити тим, що коли вони беруться за якусь справу в стані емоційного вигорання і розуміють що їм це не цікаво, в них може з'являтися думка що вони здатні на більше, що це завдання

не їх рівня, що їх потенціал набагато вищий ніж те чим їм приходится займатися. З іншої сторони можливо саме показник високої самооцінки особистісного потенціалу і впливає на те що ці менеджери більше емоційно вигорають на робочому місці. Тому що бачать більший потенціал в собі, вони засмучуються що змушені робити такі прості справи в той час як відчують в собі більший потенціал для набагато важливіших справ. З іншого боку менеджери з низьким рівнем емоційного вигорання не так високо оцінюють свій особистісний потенціал. Можливо тому що будь яка справа, навіть дрібна робота не викликає в них такого емоційного негативного відгуку і вони не розглядають свій потенціал як дуже високий, а просто роблять свою справу. Але і тут ситуація може бути інша, можливо це самооцінка менеджера, яка не являється високою відносно свого потенціалу і впливає на те, що ці менеджери емоційно не вигорають, тому що рівень їх домагань не великий, і їм комфортно займатися і дрібними роботами, вони не прагнуть до великих проектів, яких не завжди вдається досягти, а тому у разі невдачі це їх і не пригнічує так сильно як менеджерів з високим рівнем самооцінки особистісного потенціалу, відповідно і емоційно вони вигорають менше.

Мотивація досягнення. За цим показником переважають дані менеджерів із групи низького рівня емоційного вигорання на рівні 0,01**. Це можна пояснити тим що у менеджерів з високим рівнем емоційного вигорання немає бажання досягти успіху в виконанні своїх обов'язків. Ці менеджери не мотивовані на досягнення результату тому що їм байдуже чого вони можуть досягти. В першу чергу їх турбує відчуття дискомфорту на робочому місці. А коли їм дискомфортно, вони не можуть сфокусуватися на досягненні мети, і як слід втрачають мотивацію до неї. Більшість їх внутрішнього ресурсу йде на подолання стресу, й психологічний захист від відчуття дискомфорту. В них немає зайвого потенціалу для мотивації на досягнення мети, тому що самі психологічні сили, вони витрачають на думки про те, що емоційно вони вже не хочуть займатися цією роботою. Але зв'язок може бути зворотнім. Можливо це менеджери з продаж, які не мотивовані на досягнення успіху – більше

підвергаються емоційному вигоранню, тому що не бачать сенсу в своїй роботі. Вони не прагнуть досягати успіху і не розуміють нащо він потрібен. Від частого перебування в стані, в якому людина не бачить сенсу своєї діяльності може відбуватися демотивація. А згодом і емоційне вигорання. Нема мети роботи, нема сенсу її робити, нема мотивації досягати успіху. Залишається лише обурення на самого себе за відсутність бажання працювати, отже людина починає емоційно вигорати. З іншого боку менеджери з продаж з низьким рівнем емоційного вигорання мотивовані на досягнення мети і на успіх. Можливо це відбувається тому що ці менеджери відчують себе комфортно, на досягнення мети реагують емоціонально з позитивом. Вони хочуть тих яскравих емоцій, які відчують в момент досягнення мети і прагнуть це відчувати знову і знову. Вони не намагаються утриматись на місці, а більше хочуть якогось прогресу, рушійною силою якого являється мотивація на успіх. Їм емоційно комфортно, тому вони не бачать перетинів на досягнені мети. З іншого боку можливо це менеджери, які мотивовані на досягнення мети не так підвергаються емоційному вигоранню, тому що мотив рухатись вперед та позитивне прогнозування майбутнього досягнення результату підтримує їх емоціонально, відповідно емоційна сфера не так навантажується і не вигорає.

Загальна активність. За показниками цієї шкали рівень загальної активності переважає в менеджерів з продаж із низьким рівнем емоційного вигорання на рівні 0,05*. Це можна пояснити тим, що менеджери з продаж із високим рівнем емоційного вигорання не активні, вони втратили мотивацію до дій і віддають перевагу бездіяльності. В них не вистачає мотиву, запалу до роботи. Коли людина емоційно вигорає, втрачається бажання щось робити. З'являється апатія та небажання поринати в активність, не вистачає внутрішнього ресурсу для подолання цієї апатії та змушення себе до дії. Але зв'язок може бути зворотній. Можливо саме через відсутність загальної активності і з'являється емоційне вигорання. Тобто людина веде себе пасивно, не приймає участь в громадській діяльності робочого колективу. Ці менеджери не мотивовані до дії і тому поринають в бездіяльність. Від цього їм стає скучно

і вони починають корити себе за таке ставлення до оточуючого світу. Втрачається зв'язок зі світом і людина починає емоційно страждати. Навантажується емоційна сфера, вона починає забарвлюється в негативний відтінок і тому відбувається емоційне вигорання. У менеджерів з продаж із низьким рівнем емоційного вигорання справа інша. Їх емоційна сфера в тонусі. Вони бажають і роблять із заохоченням свої дії. Вони активні в своїй поведінці не лише на роботі, а і поза неї. Вони емоційно відчують себе комфортно і здатні до проявів загальної активності частіше ніж люди з високим рівнем емоційного вигорання. Їх не бентежить внутрішній напруг та бездіяльність як це відбувається у менеджерів з високим рівнем емоційного вигорання, і тому вони знаходять ресурси і сили для того щоб займати активну життєву позицію. Робити більше рухів в своєму повсякденному житті. Та проявляти ініціативу в роботі або поза неї. З іншого боку ці менеджери можуть не підвергатись емоційному вигоранню саме завдяки загальній активності. Враховуючи їх життєву активну позицію, вони можуть перемикає увагу від неприємних речей на будь які інші речі і зменшувати стресогенний фактор, який на них впливає. Завдяки більшій загальній активності вони підтримують себе в тонусі та виробляють більшу кількість гормонів щастя дофаміну та серотоніну, що в свою чергу впливає на їх емоційний фон. Підтримка емоційного фону гормонами, спілкуванням, діяльністю та активна життєва позиція і не дає цим менеджерам емоційно вигорати.

Творча активність. За показниками цієї шкали переважають показники менеджерів з низьким рівнем емоційного вигорання на рівні 0,05*. Це можна пояснити тим, що в менеджерів з високим рівнем емоційного вигорання не вистачає сил та бажання на творчу активність. Емоційний фон знижений. Їм не цікаво нічого. Творчість частіше проявляється в моментах коли людина намагається зробити викид емоцій, шляхом писання віршів, малювання тощо. У менеджерів з високим рівнем емоційного вигорання цих позитивних емоцій не багато. А роздратування багато. Вони частіше роблять прояви агресії, це їх емоційно розряджає. І вони надають перевагу саме такій розрядці. З іншого

боку можливо ці менеджери емоційно вигорають саме тому що не здатні до проявів творчої активності. Коли вони зустрічають складності в роботі чи житті, їм не вистачає творчого потенціалу щоб адаптувати навколишнє середовище під себе. Вони не можуть пірнути в світ творчості і пережити моменти своїх криз. Вони не можуть проявити нестандартні підходи до боротьби з не приємними обставинами і тому їх емоційна сфера навантажується набагато більше і сильніше ніж у інших людей. Тому і відбувається емоційне вигорання. У менеджерів з низьким рівнем емоційного вигорання обставини виглядають інакше. Вони більше здатні до творчості. Відсутність емоціонально дискомфортних вражень дозволяє їм відчувати себе більше розслабленими, а від цього і з'являється можливість творчих проявів. Творчість може проявлятися лише тоді, коли людина не перебуває в стані напруги, отже в цих менеджерів більше можливостей до такого способу мислення. З іншого боку зв'язок може бути зворотній. Можливо це менеджери, які здатні до творчих проявів не так сильно підвергаються впливу емоційного вигорання завдяки тому що можуть отримувати емоційну розрядку шляхом творчості. Крім розрядки емоцій, вони можуть і черпати емоції в своїй творчості. Займатись творчістю часто надає задоволення людині, яка щось створила, насолода від продукту своєї творчої діяльності. Ці менеджери можуть писати, малювати і т.п. і віддавати свої емоції в цій діяльності. Після того як вони розряджаються вони можуть відчувати себе набагато краще і їх емоційна сфера не перенавантажується отже і не викликає емоційного вигорання.

Мотив вольового зусилля. За цією шкалою переважає показник в групі менеджерів з високим рівнем емоційного вигорання на рівні 0,05*. Це можна пояснити тим, що в менеджерів з високим рівнем емоційного вигорання вольові потуги проявляються вже на стадії виходу на роботу в ранці. Їм не хочеться йти та працювати, емоційно вони відчувають спадок, тому за для того щоб вийти на роботу, вони змушені прикладати вольові зусилля. Їх емоційний фон на дуже низькому рівні. Ставлення до роботи з негативною позначкою. Ці менеджери змушені йти на роботу примусово, завдяки вольовим потугам. Вони це

розуміють і тому хоч і не мотивовані на роботу, вони мотивовані на самооцінку свого вольового зусилля, тому що тільки так вони можуть змусити себе займатися діяльністю, яка їм не подобається. Коли людині щось не подобається робити, але це зробити необхідно, тоді людина змушує себе робити це за допомогою вольових зусиль. З іншого боку можливо саме у менеджерів з мотивом самооцінки на вольові зусилля емоційна сфера вигорає сильніше. Це може відбуватись за рахунок того, що ці менеджери звикли робити щось не тому що їм це подобається, а тому що це треба робити. Вони могли обрати навіть цю роботу по причині необхідності, а не тому що їм ця робота подобається. А якщо людина звикла так робити завжди, то і позитивних емоцій в процесі діяльності може не виникати. Залишаються лише негативно окрашені емоції і ставлення до своєї діяльності що може провокувати появу емоційного вигорання. У менеджерів з низьким рівнем емоційного вигорання низькі показники за цією шкалою можливо пояснити тим, що вони й так раді своїй діяльності, їм зовсім не потрібно залучати мотиви вольової сфери для того щоб виконувати свої обов'язки. Вони віддаються своїй роботі та позаробочому життю з заохоченням. Вони не мотивовані на вольові зусилля за рахунок того, що вони емоційно позитивно переживають свою роботу і діяльність. З іншого боку можливо це менеджери, які не мотивовані на вольові зусилля можуть не так сильно підвергатись емоційному вигоранню. Це може відбуватись тому що менеджери, які не мотивовані на вольові зусилля від самого початку обирають собі таку роботу, яка не буде викликати необхідність залучати вольові зусилля щоб нею займатись і тому. Вони обирають роботу не за необхідністю, а за бажанням, тому відчувають себе в роботі більш комфортно ніж ті, хто обрав цю роботу за необхідністю. Відповідно їх ця робота дратує менше ніж інших і вони емоційно не вигорають в робочому процесі.

Зовнішня позитивна мотивація. За показниками цієї шкали переважають менеджери з низьким рівнем емоційного вигорання на рівні 0,05*. Це можна пояснити тим що менеджери з високим рівнем емоційного вигорання не можуть знайти ніякої позитивної мотивації в тому що вони змушені займатись тією

діяльністю, якою не хочуть. Тим більше такі менеджери частіше застосовують внутрішню мотивацію, а не зовнішню як це описано раніше. Емоційний фон у людей, які емоційно виснажені та знаходяться в стані емоційного вигорання буде забарвлений в негативні відтінки, такі люди більше роздратовані і місця для зовнішніх позитивних факторів не залишається. З іншого боку можливо менеджери, які не схильні до зовнішньої позитивної мотивації більше підверженні емоційному вигоранню за рахунок того що нема позитивної оцінки своєї діяльності, немає позитивної мотивації займатись цією роботою і згодом емоційна сфера таких людей починає страждати, виснажуватись і вигорати. У менеджерів з низьким рівнем емоційного вигорання такі проблеми не виникають. Вони більше схильні до зовнішньої позитивної мотивації і тому відчують себе більше комфортно в процесі роботи. Той позитив і позитивне ставлення до роботи не викликає в них роздратування і втоми емоційної сфери, відповідно вони не вигорають емоційно. З іншого боку це можна пояснити тим, що менеджери з продаж, в яких рівень емоційного вигорання на низькому рівні - ставляться до своєї роботи більш позитивно. Вони знаходять в собі сили бачити зовнішні позитивні фактори і мотивуються ними. Їх емоційна сфера не обурена негативними емоціями тому що вони себе емоційно відчують комфортно і їм подобається те, чим вони займаються. Отже їх фокус уваги може бути направлений на пошук зовнішніх позитивних ресурсів для мотивації себе на роботу, і вони його знаходять.

Таблиця 3.5

Порівняльна характеристика показників, за якими були виявлені відмінності

Показник	Менеджери з високим рівнем ЕВ	Менеджери з низьким рівнем ЕВ
Життєзабезпечення		+
Внутрішній мотив	+	
Мотив значення результатів	+	

Мотив складності завдань		+
Мотив самообілізації		+
Мотив самооцінки особистісного потенціалу	+	
Мотивація досягнення		+
Загальна активність		+
Творча активність		+
Мотив вольового зусилля	+	
Зовнішня позитивна мотивація		+
Внутрішній мотив	+	

Таким чином ми визначили, розглянули і описали ті відмінності, які були виявлені в результаті аналізу. В ході нашого дослідження були виявлені відмінності за показниками, які представлені в таблиці 3.5. Деякі з них переважають у менеджерів з продаж із групи з високим рівнем емоційного вигорання, а деякі у менеджерів з низьким рівнем. Також в таблиці представлені помітки щодо того, який показник переважає у якої групи менеджерів. Аналізуючи отриманні дані можна констатувати що у менеджерів з високим рівнем емоційного вигорання переважають такі показники як: внутрішній мотив (за обома тестами), мотив значення результатів, мотив самооцінки особистісного потенціалу, мотив вольового зусилля. А у менеджерів з низьким рівнем емоційного вигорання переважають наступні показники: життєзабезпечення, мотив складності завдань, мотив самообілізації, мотив досягнення, загальна активність, творча активність і зовнішня позитивна мотивація.

ВИСНОВОК

На підставі проведеного теоретичного аналізу та практичного дослідження у відповідності до поставленої мети і задач можна зробити наступні висновки:

1. В ході теоретичного аналізу було встановлено, що у сучасному світі менеджер з продажу – затребувана професія, яка має реальну можливість просування аж до посади керівника компанії. Ця посада абсолютно однаково підходить як чоловікам, так і жінкам, але вимагає багато зусиль та кількісного результату в продажах. Не зважаючи на престижність роботи і гідну зарплату, посада менеджера з продажу має і свої недоліки, такі як ризик криз і емоційного вигорання. Аналізуючи теоретичну інформацію було виявлено, що на сучасному етапі розвитку зарубіжної думки феномен емоційного вигорання має декілька підходів в залежності від кількості факторів. Були розглянуті класифікації стадій емоційного вигорання, а також встановлені чинники, які несуть за собою прояви цього феномену в поведінці людей. Нами були розглянуті мотиваційні освіти, одні з яких швидше за все відображають потреби людини. На основі теоретичного аналізу можна зробити висновок, що в сучасному світі існує великий ризик емоційного вигорання для менеджерів з продажу. Основною причиною цього є невміння людьми, які працюють в торгівлі, поповнювати свої сили та емоційні ресурси. Їх життєвий темп занадто швидкий щоб вони мали нагоду відновити свої ресурси. Тому вони часто потрапляють до стану емоційного вигорання, що в свою чергу, має вплив на їх працездатність та задоволення життям.

2. За допомогою тесту емоційного вигорання В.В. Бойко - ми виявили та розділили дві групи менеджерів з продаж. Першу групу (50 менеджерів) склали менеджери з високим рівнем емоційного вигорання, а другу групу (50 менеджерів) з низьким рівнем. Також була виявлена проміжна група, рівень показників емоційного вигорання якої - був на середньому рівні. Далі ми їх не розглядали.

3. Між двома групами, нами були виявлені відмінності по шкалах, які відносяться до опитувальників мотиваційної сфери. У 52% всіх шкал (із 23 шкал відмінності встановлено по 12 шкалам) була знайдена різниця. Основну масу цих відмінностей можна пояснити за допомогою різниці в рівні зацікавленості своєю діяльністю, інтересом до своєї роботи, позитивним або негативним ставленням до робочого процесу, відчуттям комфорту або дискомфорту на робочому місці. Не аби-яку роль в формуванні структури мотивації грає особливості мислення менеджерів з продаж, та їх установи. На рівні 0,01 відмінності були виявлені за такими шкалами: «життєзабезпечення», «внутрішній мотив» (ця шкала присутня в двох методиках і в обох були встановлені відмінності), «мотив значення результатів», «мотив складності завдань», «мотив самообілізації», «мотив самооцінки особистісного потенціалу» та «мотивація досягнення». Відмінності між показниками двох груп на рівні 0,05 було виявлено за наступними шкалами: «загальна активність», «творча активність», «мотив вольового зусилля» та «зовнішня позитивна мотивація». Слід зазначити що показники різних шкал переважають в різних групах, і ті шкали, що переважають у менеджерів з високим рівнем емоційного вигорання можуть свідчити про те що їх поведінка і діяльність в роботі та житті більш пасивна. Можливо саме це привело їх до емоційного вигорання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Васькин А.А. Оцінка менеджерів: навчально-практичний посібник. - М. : Компанія Супутник +, 2000. 237 с.
2. Духвалова, М. П. Імідж продажу. Посібник для тренерів і менеджерів з продажу / М.П. Духвалова, М.Є. Наумова, І.А. Око. - К. : Генеза, 2017. - 112с.
3. Жарковський Є.П., Бродський Б.Є. Антикризове управління: підручник / 2-е вид., Испр. і доп. - М. : Омега-Л, 2005. - 357 с .
4. Орел В. Е. Феномен «вигорання» у закордонній психології: емпіричні дослідження і перспективи / В. Е. Орел // Психологічний журнал. - 2001. - № 1. - С. 90-101.
5. Борисова М.В. Діагностика і профілактика емоційного вигорання. - Навчально-методичний посібник. Ярославль: Изд-во ЯГПУ, 2005. - 43 с.
6. Борисова, М. Психологічні детермінанти феномена емоційного вигорання у педагогів / М. Борисова // Питання психології. - 2005. - № 2. - С. 23-27.5
7. Водоп'янова Н.Є., Старченкова Е. С. Синдром вигорання: діагностика і профілактика / Н. Е.Водоп'янова, Е. С. Старченкова // СПб. : Питер, 2008. - с. 109 - 113.
8. Бойко В.В. Енергія емоцій у спілкуванні: погляд на себе і на інших. - М: Інформаційно-видавничий дім "Філін", 1996. - 472с.
9. Ільїн Є.П. Мотивація і мотиви. - СПб. : Питер, 2000. 263 С.
10. Асєєв В.Г. Мотивація поведінки і формування особистості. - М., 1976.
11. Верещагіна Л. А., Кареліна І. М. Психологія потреб і мотивація персоналу; Гуманітарний центр - Москва, 2013. - 156 с.
12. Діпроуз Д. Мотивація. - М. : изд-во «Ексмо», 2012. - 256 с. 59
13. Жуковскій І. В. Методика вивчення і розвитку мотивації професійного самовдосконалення співробітників фірми // Управління персоналом. - 2014. - N 13.

14. Егоршін А.П. Мотивація трудової діяльності. - М.: Инфра - М, 2014. - 371 с.
15. Белкін В., Белкіна Н. Мотиви і стимули праці // Соціальний захист. - 2001. - № 7. - Додаток .: с. 44-47.
16. Виханский О.С., Наумов А.І. Менеджмент: людина, стратегія, організація, процес. - М .: МГУ, 1995.
17. Базаров Т.Ю., Беков Х.А., Аксьонова Е.А. Оцінка управлінського персоналу державних і комерційних структур. М .: Центр Кадрових Технологій - ХХІ століття, 2003. 312 с.
18. Кваліфікаційний довідник посад керівників, фахівців і службовців. М .: ИНФРА-М, 2003. 96 с.
19. Борисова Е. Критерії оцінки персоналу. Рецепт для тих, кому ніколи / Персонал-Мікс № 3, 2003.
20. Веснін В.Р. Практичний менеджмент персоналу: Посібник з кадрової роботи. - М .: МАУП, 2004. 496 с.
21. Кібанов А.Я. Основи управління персоналом: Підручник. - М .: ИНФРА-М, 2002. 304 с.
22. Магура М.І., Курбатова М.Б. Сучасні персонал-технології. - М .: ЗАТ «Бізнес-школа» Інтел-Синтез », 2003. 376 с.
23. Магура М.І., Курбатова М.Б. Оцінка роботи персоналу. - М .: ЗАТ «Бізнес-школа» Інтел-Синтез », 2003. 144 с.
24. Мазур І.І., Шапіро В.Д. Реструктуризація підприємств і компаній: Довідковий посібник. - М .: Вища школа, 2000. 587 с.
25. Мільнер Б.З. Теорія організації: Підручник. - М .: ИНФРА-М, 1999. 480 с.
26. Осипова Е. Оцінка персоналу мотивує до роботи / Освіта та бізнес № 16 (40), 2000.60
27. Пугачов В.П. Тести, ділові ігри, тренінги в управлінні персоналом: Підручник для студентів вузів. М .: Аспект Пресс, 2002. 285 с.

28. Співак В.А. Організаційна поведінка і управління персоналом. - СПб .: Пітер, 2000. 416 с.
29. Сухарєв С.А. Світовий досвід в управлінні персоналом. М .: ИНФРА-М, 1998. 154 с.
30. Андрєєва Г.М. Соціальна психологія. - М .: Наука, 1994.
31. Вудкок М., Френсіс розкутий менеджер. Практика для керівника. - М .: Справа, 1994.
32. Ільїн Є.П. Мотивація і мотиви. - СПб .: Пітер, 2000.
33. Каверін С.Б. Мотивація праці. - М .: Справа, 1998..
34. Аширов Д.А. Трудова мотивація: Учеб. посібник для вузів М .: Велбі, Проспект, 2005 р
35. Бурмістров А., Газенко Н. Які методи підвищення мотивації персоналу є найбільш дієвими? // Управління персоналом. - 2002. - № 7.- С. 48-49
36. Аллін О. Н., Сальникова Н. І. Кадри для ефективного бізнесу.
37. Підбір та мотивація персоналу; Генезис - Москва, 2013. - 248 с.
38. Кошелєв А. Н. Ефективна мотивація торгового персоналу; Дашков і Ко - Москва, 2013. - 224 с.