

ЭМОЦИОНАЛЬНОЕ ВЫГОРАНИЕ

– ПРИЧИНА ПЛОХОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ КЛИЕНТОВ

Статья в журнале «Автоопыт», ноябрь 2009

Кадры — основной капитал предприятия. Если оно располагает квалифицированными и старательными исполнителями, это можно считать большой удачей. Хороший коллектив — не просто счастливый случай или результат надлежащей оплаты труда. Он формируется под влиянием множества факторов, основные из которых: *взвешенная кадровая политика, учитывающая интересы работников, здоровая обстановка в коллективе предприятия, надлежащие возможности обучения и повышения квалификации, перспективы роста.*

Руководителям следует знать, что снижение эффективности труда и конфликты с клиентами нередко являются следствием «эмоционального выгорания» сотрудников. Феномен «эмоционального выгорания» - специфический вид хронического психологического состояния здоровых людей, находящихся в интенсивном и тесном общении с клиентами в эмоционально насыщенной атмосфере при оказании профессиональных услуг. В такой атмосфере постоянно находятся продавцы-консультанты запчастей, мастера-приемщики и механики автосервиса, инженеры по гарантии, продавцы автомобилей.

Три главных компонента выгорания: эмоциональное и/или физическое истощение, деперсонализация и сниженная рабочая продуктивность.

Даже самые увлеченные своим делом сотрудники сталкиваются с эмоциональными перегрузками из-за интенсивной работы с большим количеством людей. Сотрудники начинают относиться к клиентам с меньшим вниманием. Они недовольны собой и тревожатся, считая, что не годятся для этой работы. С эмоциональным истощением связаны невыходы на работу и текучесть кадров, ухудшение работоспособности, скверные отношения с коллегами, неурядицы в семье и плохое здоровье. Эмоциональное истощение среди работников достигает еще большей силы из-за сокращения рабочих мест, изменения функциональных обязанностей и большей озабоченности руководства получением прибыли, чем моральным состоянием и верностью персонала.

Работа до изнурения — не просто личная инициатива: она также вскрывает организационную дисфункцию, которую нужно исправить, пересмотрев цели, нравственные ценности, объемы работы и систему вознаграждения.

На возникновение и степень изнурения оказывает воздействие ряд социальных и ситуативных факторов. Они же косвенно указывают на пути его предотвращения или ослабления. Например, на качество отношения к клиенту сильно влияет количество клиентов, — чем их больше, тем больше когнитивная, сенсорная и эмоциональная перегрузки специалиста.

Еще один фактор, действующий на это отношение, — объем прямых контактов с клиентами. Продолжительная работа в непрерывном прямом контакте с клиентами сопряжена с более сильным изнурением. Это особенно справедливо для случаев, когда такие контакты даются с трудом и приносят огорчение. Эмоциональное напряжение от таких длительных контактов можно разрядить несколькими способами. Например: изменить свое расписание, чтобы на время отвлечься от тягостных ситуаций; работать группами, а не поодиночке; организовать работу так, чтобы получать больше положительных отзывов.

Эмоциональное истощение проявляется в ощущениях эмоционального

перенапряжения и в чувстве опустошенности, истощенности своих эмоциональных ресурсов. Человек чувствует, что не может отдаваться работе с таким же воодушевлением, желанием, как раньше.

Деперсонализация связана с возникновением равнодушного и даже негативного отношения к людям, обслуживаемым по роду работы. Контакты с ними становятся формальными, обезличенными; возникающие негативные установки могут поначалу иметь скрытый характер и проявляться во внутренне сдерживаемом раздражении, которое со временем прорывается наружу и приводит к конфликтам. Подобные состояния имеют место в замкнутых рабочих коллективах, выполняющих длительное время совместную деятельность.

Сниженная рабочая продуктивность проявляется в негативном восприятии себя как профессионала, недовольстве собой, негативном отношении к себе как личности.

К основным факторам, играющим существенную роль в «эмоциональном выгорании», относят следующие: личностный, ролевой и организационный.

Среди личностных особенностей, способствующих «выгоранию», выделяют эмпатию, гуманность, мягкость, увлекаемость, идеализированность, интровертированность, фанатичность. Имеются данные, что у женщин эмоциональное истощение наступает быстрее, чем у мужчин, хотя это подтверждается не во всех исследованиях.

Установлена связь «выгорания» с чувством значимости своей роли, с профессиональным продвижением, автономией и уровнем контроля со стороны руководства. Значимость работы является барьером для развития «выгорания». В то же время неудовлетворенность профессиональным ростом, потребность в поддержке, недостаток автономии способствуют «выгоранию». Наиболее уязвимыми, «выгорающими» считают тех, кто разрешает стрессовые ситуации агрессивно, в соперничестве, несдержанно, любой ценой, а также «трудоголиков», т. е. людей, решивших посвятить себя только реализации рабочих целей, кто нашел свое призвание и работает до самозабвения.

К организационным факторам, способствующим развитию «выгорания», относят:

- многочасовой характер работы;
- работу, не оцениваемую должным образом;
- работу, имеющую трудноизмеримое содержание;
- работу, требующую исключительной продуктивности;
- неадекватность содержанию работы методов руководства со стороны начальников и т. д.
- чрезмерный уровень напряжения и объем работы, особенно при нереальных сроках ее выполнения;
- монотонность работы вследствие слишком большого количества повторений;
- вкладывание в работу больших личностных ресурсов и недостаток признания и положительной оценки;
- физическое изнеможение, недостаточный отдых или отсутствие нормального сна;
- работа без дальнейшего профессионального совершенствования;
- напряженность и конфликты в межличностных отношениях;
- недостаточная поддержка со стороны коллег;
- эмоциональная насыщенность или когнитивная сложность коммуникации и др.

Одна из причин ухода специалистов — эмоциональное выгорание на фоне невозможности профессионального или служебного роста, неудовлетворенности зарплатой, отсутствия или скудости “социального пакета”, конфликтов с сотрудниками или с руководством и т. п.

Сотрудники настолько лояльны к своей фирме, насколько она хорошо к ним относится. Если персонал будет получать удовольствие от работы, то устойчивости фирмы угрозы нет. Порой достаточно создать сотруднику более комфортные условия труда, чтобы он не ушел.

Замена сотрудника стоит 3–5 тыс. долларов, если учесть расходы на объявления, оплату кадровых агентств, отбор, обучение, низкую производительность труда в первые месяцы. Но после того как предприятие потратит время и средства на обучение работника, его могут переманить конкуренты. Чтобы этого не происходило, надо обеспечивать хорошим работникам постоянное продвижение по служебной лестнице внутри фирмы.

На предприятие приходит не абстрактная “рабочая сила”, а конкретный человек со всеми присущими ему качествами, особенностями и недостатками. Менеджерам всех уровней рекомендуется предпринимать необходимые усилия для удовлетворения нужд персонала.

Ниже приведен перечень нужд сотрудников, которые рекомендуется держать в сфере внимания руководителей.

- *Физические нужды:* люди желают обедать в стороне от рабочих мест, в чистой и уютной столовой, пользоваться чистыми, хорошо освещенными, хорошо вентилируемыми раздевалками, туалетами, душевыми.

- *Стабильность и безопасность:* служащие и рабочие предпочитают работать на удобных и чистых рабочих местах, быть защищенными от травматизма, от простоев при сдельной системе оплаты труда из-за несвоевременной доставки к рабочим местам материалов для ремонта или малого количества заказов.

- *Социальные нужды:* многие хотят развиваться, учиться новым навыкам, готовиться к использованию более широких возможностей.

- *Оценки:* в коллективе сотрудники пересматривают свои самооценки, учатся уважать мнение других, помогать друг другу.

- *Надежды:* квалифицированные сотрудники надеются со временем быть выдвинутыми на более высокооплачиваемую должность, или организовать собственную мастерскую, или добиться успеха другим способом.

Всегда есть разрыв между тем, что люди хотят и что действительно необходимо или возможно. Прежде всего рекомендуется внимательно выслушивать обращающихся к руководству. До 40% обратившихся, как утверждают социологи, бывают удовлетворены уже тем, что их терпеливо выслушали. В ответ следует оценить обоснованность требований. Но чтобы быть готовым к такой оценке, необходимо знать как можно больше обо всех сотрудниках — об их семьях, жилищных условиях, проблемах, интересах, хобби, а также анализировать развитие их требований во времени. Если фирма слишком большая, чтобы высшие руководители могли лично знать всех, этого требуют от руководителей подразделений, чтобы при необходимости они могли подготовить высшего руководителя к разговору с тем или иным сотрудником.

Знание руководителями мотивов поведения и потенциала людей, работающих под их руководством, позволяет им лучше мотивировать, управлять и использовать кадровые ресурсы для достижения целей фирмы, максимизируя индивидуальную

производительность, сотрудничество, творческий потенциал и вовлеченность людей в процессы, улучшая коммуникабельность и психологический климат, отбирать лучших квалифицированных людей для рабочих мест на всех уровнях.

Стратегия управления фирмой должна формировать привлекательный образ будущего, в котором есть место для каждого сотрудника. Руководство, которое этого не делает, консервирует изживенчество персонала. Наряду с хорошими личными взаимоотношениями внутри фирмы, грамотно выстроенные процедуры и правила должны делать максимально комфортным существование сотрудников.

Необходимая руководителям информация – в книгах Волгина В.В.
<http://autoknigi.ru>