

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«ВПРОВАДЖЕННЯ INCENTIVE-ПРОГРАМ ДЛЯ ЗАПОБІГАННЯ
ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ ПРАЦІВНИКІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ»**

на здобуття освітнього ступеня бакалавра

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

(код, найменування спеціальності)

освітньо-професійної програми «Менеджмент»

(назва)

*Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання
на відповідне джерело.*

(підпис)

Сергій ВОЙТЕНКО
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ здобувача

Виконав: здобувач вищої освіти гр. МНД-41
Сергій ВОЙТЕНКО
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник: к.е.н, доцент Ірина МАКОВЕЦЬКА
науковий ступінь, вчене звання
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Рецензент: к.е.н., доцент Анастасія АРТЬОМОВА
науковий ступінь, вчене звання
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Київ 2025

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва

Кафедра Менеджменту
Ступінь вищої освіти Бакалавр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту
Анна СОРОКА

« ____ » _____ 2025 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Войтенка Сергія Вікторовича

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

1. Тема кваліфікаційної роботи: Впровадження incentive-програм для запобігання професійного вигорання працівників на підприємстві

керівник кваліфікаційної роботи Ірина МАКОВЕЦЬКА, к.е.н., доцент,
(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій
від «24» лютого 2025 р. №56

2. Строк подання кваліфікаційної роботи « 20 » травня 2025 р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: звітність ТОВ «ТЕРРА НОВА СПОРТ», монографії, навчальні посібники, наукові публікації вітчизняних і закордонних вчених і фахівців з питань професійного вигорання працівників на підприємстві, Інтернет-ресурси .

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
Розділ 1. Теоретичні аспекти професійного вигорання працівників на підприємстві
Розділ 2. Аналіз професійного вигорання працівників на підприємстві
Розділ 3. Розробка рекомендацій щодо впровадження incentive-програм на підприємстві

5. Перелік ілюстративного матеріалу: *презентація.*

6. Дата видачі завдання « 28 » лютого 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Визначення тематики, вибір наукового керівника, уточнення теми	25.02.2025	
2	Розробка та складання плану кваліфікаційної бакалаврської роботи	26.02.2025	
3	Підготовка 1 розділу	21.03.2025	
4	Підготовка 2 розділу	11.04.2025	
5	Підготовка 3 розділу	30.04.2025	
6	Висновки	05.05.2025	
7	Підготовка остаточного варіанту роботи та проходження перевірки на плагіат	09.05.2025	
8	Написання відзиву науковим керівником	13.05.2025	
9	Оформлення та представлення роботи на кафедрі та попередній захист	20.05.2025	
10	Зовнішня рецензія	16.05.2025	
11	Підготовка доповіді, презентації та ілюстративного матеріалу	19.05.2025	
12	Захист кваліфікаційної бакалаврської роботи	17.06.2025	

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Сергій ВОЙТЕНКО

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

Керівник
кваліфікаційної роботи

(підпис)

Ірина МАКОВЕЦЬКА

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ ПРАЦІВНИКІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	7
1.1. Поняття та значення професійного вигорання	7
1.2. Причини та етапи професійного вигорання працівників на підприємстві.....	15
1.3. Способи боротьби з професійним вигорання та застосування цільових incentive-програм на підприємстві	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ ПРАЦІВНИКІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ	32
2.1. Загальна характеристика ТОВ «ТЕРРА НОВА СПОРТ».....	32
2.2. Аналіз факторів професійного вигорання працівників	41
2.3. Оцінка методів усунення проблем професійного вигорання працівників	49
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ INCENTIVE-ПРОГРАМ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	56
3.1. Заходи по запобіганню професійного вигорання працівників на підприємстві	56
3.2. Розробка та реалізація програми профілактики професійного вигорання працівників на роботі	62
3.3. Оцінка ефективності запропонованих incentive-програм для працівників готелю «Terra Nova Sport&Spa».....	67
ВИСНОВКИ.....	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	75

ВСТУП

Актуальність теми. На сучасному етапі розвитку робота менеджерів зазнає ускладнень, інтенсивності, набуває більш високої міри соціальної значущості та відповідальності, що збільшує ризик виникнення та розвитку професійного вигорання. Постійні трансформації та підвищення вимог до професійних знань та комунікативних компетенцій підвищують також й вимоги до їх стресостійкості та працездатності.

Професійне вигорання - це особливий тип стресу, пов'язаного з роботою, стан фізичного або емоційного виснаження, яке також включає почуття незадоволеності і втрату особистої ідентичності. Можна відзначити, що індивідуальні фактори, такі як особистісні риси та сімейне життя, впливають на тих, хто відчуває емоційне вигорання на роботі. Якою б не була причина, професійного вигорання працівників на підприємстві, вона може вплинути на фізичне та психічне здоров'я співробітника та негативно позначитися на його продуктивності, що, в свою чергу, веде до погіршення продуктивності підприємства загалом. Особливо це позначається на бізнесі, якому властиві прямі контакти з клієнтами, і коли їх ротація має високий рівень та загрози репутаційних втрат особливо високі. До такого виду діяльності належить і готельний бізнес, що зумовлює актуальність цієї роботи.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи полягає в узагальненні і аналізі теоретичних основ професійного вигорання та в обґрунтуванні рекомендації щодо впровадження incentive-програм для запобігання вигоранню працівників готелю «Terra Nova Sport&Spa».

Завданнями кваліфікаційної бакалаврської роботи є:

- визначити сутність та поняття професійного вигорання, причини його виникнення у працівників на підприємстві;
- розкрити етапи професійного вигорання працівників на підприємстві;

- вивчити сучасні методи усунення професійного вигорання у працівників на підприємстві;
- проаналізувати діяльність готелю «Terra Nova Sport&Spa»;
- проаналізувати фактори, які впливають на виникнення синдрому професійного вигорання у працівників готелю;
- провести порівняльний аналіз методів усунення проблем професійного вигорання за допомогою incentive-заходів у працівників готелю;
- розробити рекомендації щодо усунення факторів стресу як профілактика професійного вигорання;
- провести оцінку ефективності запропонованих рекомендацій;
- обґрунтувати рекомендації щодо усунення професійного вигорання за допомогою incentive-програм та оцінити їх ефективність.

Об'єктом кваліфікаційної бакалаврської роботи є працівники готелю «Terra Nova Sport&Spa».

Предметом роботи є сукупність причин, що викликають професійне вигорання працівників готельного бізнесу.

Методами дослідження є наукові методи аналізу наукової та періодичної літератури, емпіричні методи, методи порівняння, методи узагальнення, опитування та ін.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативні акти України, формування фундаментальних положень і результатів теоретичних розробок, опублікованих в наукових працях (статтях, монографіях, журналах) зарубіжних та вітчизняних дослідників, внутрішня документація досліджуваного підприємства, Інтернет-ресурсів, а також результати власних спостережень та розрахунків.

Структура та обсяг кваліфікаційної бакалаврської роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновку та списку використаних джерел. Повний обсяг роботи становить 83 сторінки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ ПРАЦІВНИКІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Поняття та значення професійного вигорання

Актуальними проблемами кожного працівника на підприємстві є переробіток, надмірне професійне навантаження та нервова напруга. Результат - професійне вигоряння, хронічна депресія, втома і байдужість до того, що відбувається навколо. У боротьбі за визнання, гроші або високе становище працівники будуть робити все можливе, щоб рухатися до своєї мети, і всім серцем боротися за те, чого вони прагнуть. Однак працівник часто не відчувається щасливим після реалізації своїх мрій - фахівець настільки емоційно виснажений, що взагалі не почуватиметься щасливою.

Професіонали (психологи, педагоги, соціальні працівники, юристи, лікарі та ін.), які у зв'язку зі своєю професійною діяльністю змушені багато спілкуватися з іншими людьми, відчують емоційну втому, і тому за дослідженнями які проводять на підприємстві було визначено, що менеджери страждати від наслідків вигорання на роботі [59].

Вигоряння - це синдром, який розвивається в контексті тривалого стресу, що може призвести до виснаження емоційних, енергетичних і особистих ресурсів працівників на підприємстві.

Професійне вигоряння - це результат внутрішнього накопичення негативних емоцій без відповідного «звільнення».

Також можна описати професійне вигоряння працівників на підприємстві як стан, який описується як прогресуючий емоційний збій, який є реакцією на тривалий стрес і перевтома на робоче місце. Професійне вигоряння працівників на підприємстві характеризується одночасним зниженням

показників в кількох областях - фізичному і емоційному стані, мотивації та результатах роботи.

Загалом професійне вигоряння працівників на підприємстві можна охарактеризувати трьома основними вимірами, які показані на рисунку 1.1.

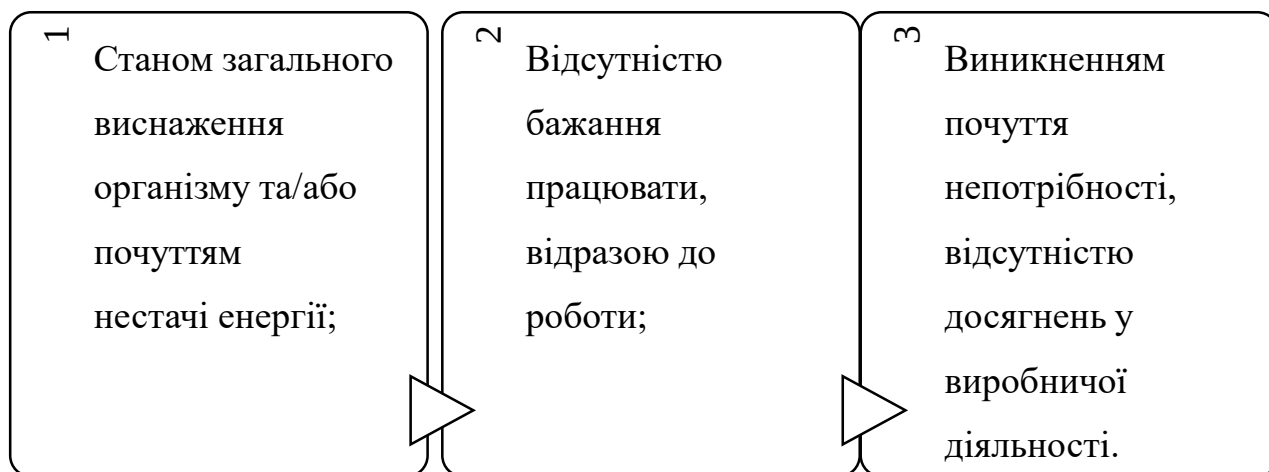


Рис. 1.1. Основні виміри професійне вигоряння працівників на підприємстві

Джерело: складено автором на основі [11, 18, 35, 66].

Загалом існує три основних симптоми професійного вигоряння - емоційне виснаження, дегуманізація (цинізм, зміни у системах цінностей) та зниження професійної ефективності. Розглянемо кожен з них.

Емоційне виснаження є основним компонентом професійного вигоряння працівників на підприємстві, яке проявляється у вигляді зниженого емоційного фону, байдужості чи емоційної перенасиченості.

Другий симптом (також відомий як деперсоналізація) впливає деформацію відносин із іншими працівниками на підприємстві. У деяких випадках це може посилити залежність від інших. Серед іншого – посилюються негативні емоції, ставлення та почуття до інших стають цинічними.

Третій симптом професійного вигоряння працівників на підприємстві проявляється як схильність негативно оцінювати себе та недооцінювати свої

професійні досягнення та успіх. У той же час працівник обмежує свої обов'язки, починає працювати повільніше і робить більше помилок. Розвиток цих симптомів призведе до серйозних наслідків на роботі. Виникають труднощі у відносинах із колективом, депресія та проблеми зі здоров'ям.

Опис стадій синдрому професійного вигорання працівників на підприємстві наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1.

Стадії синдрому професійного вигорання працівників на підприємстві

№	Стадія	Симптоми
1.	Нервові (тривожна напруга)	Хронічна психоемоційна атмосфера дестабілізуючої обстановки, підвищена відповідальність, комунікативні складнощі у спілкуванні
2.	Резистенція (опір)	Спроби дистанціюватися від неприємних вражень
3.	Виснаження	Відсутність психічного ресурсу, зниження психоемоційного тону, що настали внаслідок неефективності фази опору

Джерело: складено автором на основі [28, 43, 82].

Як видно з таблиці 1.1. професійне вигорання має 3 стадії:

- 1) стадію нервової напруги, що характеризується хронічною психоемоційною дестабілізацією;
- 2) стадію опору, де працівник намагається дистанціюватися від чинників, які сприяють виникненню професійного вигорання;
- 3) стадію виснаження, коли опір показав свою неспроможність і психологічний ресурс вичерпався.

Поширеною ознакою та причиною професійного вигорання працівників на підприємстві є внутрішній конфлікт між вимогами самої структури де він

працює, привабливістю роботи та очікуваннями, та реальними здібностями фахівців.

Професійне вигоряння працівників на підприємстві враховується через професійний стан фахівця, де він відчуває емоції та/або фізичне та/або розумове виснаження як спадок надзвичайного стресу [79]. Такий стан обумовлений завдяки зростаючій важливості та високій тривожності при організації роботи. Як наслідок – спад самооцінка та не дуже досконало виконана робота, депресія, загострення хронічних захворювань і т.д.

Різними науковцями надано визначення професійне вигорання на підприємстві, яке показано в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2.

Визначення професійне вигорання на підприємстві

№	Автор	Трактування визначення
1	Фрейденбергер Г.	Виснаження, симптомами якого є хронічна втома, проблеми зі здоров'ям, депресія, фрустрація, що призводить до непрацездатності
2	Маслач К., Джексон С.	Це синдром емоційного виснаження та цинізму, який часто виникає у людей, які працюють у системі «людина - людина». Ключовими аспектами синдрому вигорання є: посилене відчуття емоційного виснаження; розвиток негативного, цинічного ставлення до клієнтів та їх почуттів; схильність до негативної самооцінки, незадоволення своїми досягненнями на роботі.
3	Маслач К., Шауфелі В., Лейтер М.	Це тривала реакція на хронічні емоційні та міжособистісні стресори на роботі, яка визначається трьома вимірами: виснаженням, цинізмом і неефективністю.

Продовження табл.1.2.

4	Ануфрієв М. І., Капля О. М.	Це складний процес, обумовлений рядом внутрішніх (психологічних) та зовнішніх (соціально-економічних та фізичних) факторів, що включає в себе емоційне виснаження, редукування особистих досягнень, зниження мотивації до праці і життя в соціумі та призводить до загострення наявних і виникнення нових хвороб, а у найбільш гострій стадії – до загибелі особи.
5	Величко В. О.	Це синдром, що розвивається на фоні хронічного стресу і веде до виснаження емоційно-енергетичних і особистісних ресурсів працівника; найнебезпечніша професійна хвороба тих, хто працює з людьми і чия діяльність неможлива без спілкування.

Джерело: складено автором на основі [5, 6, 16, 32, 46, 85].

У основі професійного вигорання лежать стресогенні фактори. Ганс Сельє був першим ученим, який визначив, що стрес лежить в основі неспецифічних ознак і симптомів хвороби.

Пропозиція Сельє передбачала, що стрес є у працівника на підприємстві протягом усього періоду впливу неспецифічної потреби. Він відрізняв гострий стрес від загальної відповіді на хронічні стресори, назвавши останнє стан «загальним адаптаційним синдромом», який також відомий в літературі як синдром Сільє. Синдром ділить загальну реакцію на стрес на три фази: реакцію тривоги, стадію опору та стадію виснаження. Коли працівники піддаються впливу стресора, вони спочатку втрачають пильність, потім намагаються підтримувати гомеостаз, опираючись зміні, і зрештою стають жертвами виснаження у боротьбі зі стресором [82].

Симптоми стресу поділяють по сфер їх прояви:

- психофізіологічної;

- психосоціальної;
- поведінкової.

Психофізіологічні симптоми професійного вигорання працівників на підприємстві включають:

- стійке і неослабне відчуття втоми не тільки вночі, а й вранці, відразу після сну (симптом хронічної втоми) ;
- емоційне і фізичне виснаження ;
- знижена чутливість і реактивність на зміни во довкілля (відсутність реакції цікавості на фактори новизни або реакції страху на небезпечні ситуації) ;
- загальна втома (слабкість, зниження активності та енергії, погіршення біохімічних та гормональних показників крові) ;
- часті головні болі без причини; постійні шлунково-кишкові захворювання;
- раптова втрата ваги або раптове збільшення ваги ;
- повна або часткова безсоння ;
- постійна сонливість, млявість і бажання спати в перебіг всього дня;
- задишка або дихальна недостатність при фізичному чи емоційному стресі ;
- значно знижується чутливість зовнішніх і внутрішніх органів чуття: погіршуються зір, слух, нюх та дотик, губляться внутрішні та фізичні відчуття.

Психосоціальні симптоми професійного вигорання працівників на підприємстві включають такі неприємні відчуття та реакції :

- байдужість, нудьга, пасивність і депресія (почуття пригніченості та зневіри) ;
- фахівець більше дратівливий до незначним подіям ;
- частий психічний "колапс" (неспровоковані спалахи гніву або

відмова від спілкування, "відступ") ;

- часто випробування негативних емоцій без зовнішніх причин (вина, обурення, сумнів, сором, залежність) ;
- несвідоме занепокоєння і підвищена тривожність (відчуття, що "щось не так") ;
- надмірне почуття відповідальності і постійний страх того, що «це не спрацює» або що людина «не впорається»;
- як правило, негативне ставлення до життя та кар'єрних перспектив.

Поведінкові симптоми професійного вигорання працівників на підприємстві включають такі форми поведінки фахівців:

- скарги на те, що працювати стає все важче і важче ;
- співробітник явно змінив свій графік роботи;
- незалежно від об'єктивних потреб, співробітники завжди беруть роботу додому, але не роблять її вдома ;
- лідери відмовляються приймати рішення та вигадують різні причини, щоб пояснити це собі та іншим;
- почуття нікчемності, невіра на поліпшення, зниження ентузіазму до роботи, байдужість до результатів ;
- нездатність впоратися з важливими і пріоритетними завданнями і «застрягання» у дрібних деталях, а також витрата більшої частини робочого часу на виконання, свідомо чи неусвідомлено, автоматичних та базових дій, які не відповідають вимогам роботодавця [18].

У то ж час реальна причина професійного вигорання працівників на підприємстві криється в особистісних характеристиках фахівців: його світогляді і відношенні, потреби, мотивації та цілі, когнітивні стереотипи, позиції в міжособистісному спілкуванні, характеристики стресостійкості або характеристики мотивації до самоаналізу.

На рисунку 1.2. показані зовнішні та внутрішні фактори професійного вигоряння працівників на підприємстві.

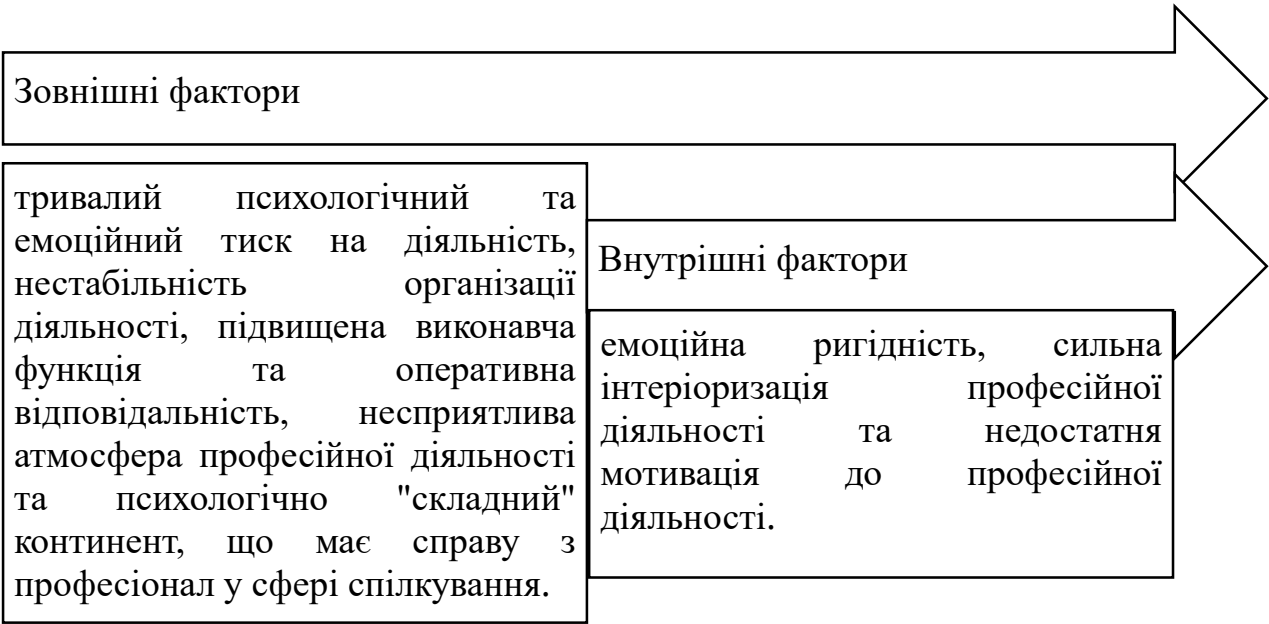


Рис. 1.2. Зовнішні та внутрішні фактори професійного вигоряння працівників на підприємстві

Джерело: складено автором на основі [26, 37, 39, 69].

На рисунку 1.3. показано два блоки чинників, які спричиняють професійному вигорянню працівників на підприємстві.

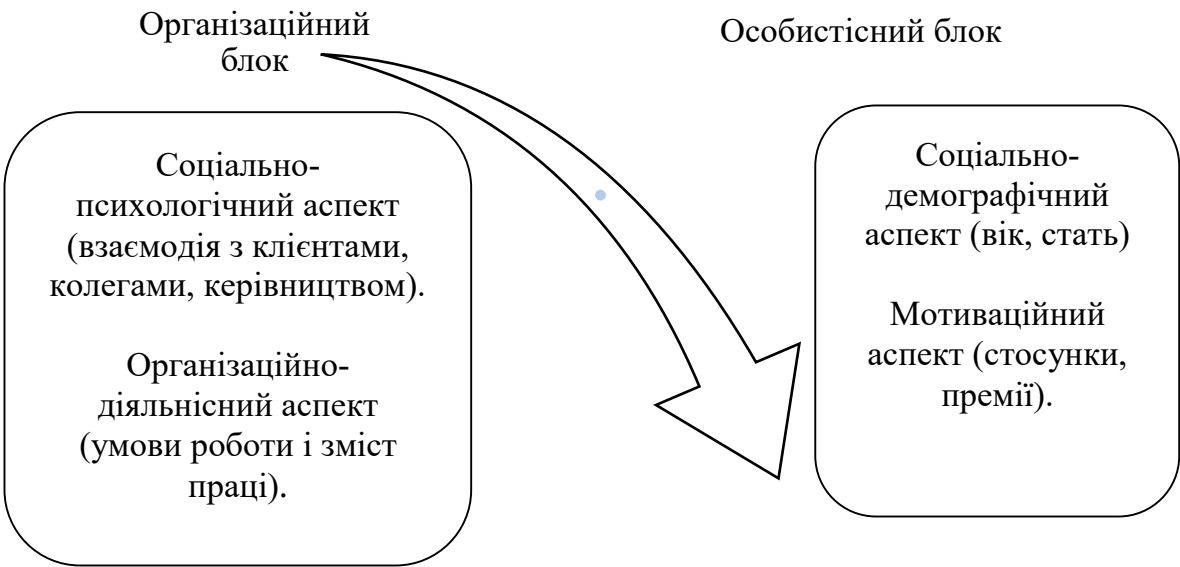


Рис. 1.3. Блоки професійного вигоряння працівників на підприємстві

Джерело: складено автором на основі [7, 18, 41, 54].

Емоційна стійкість складається з ряду факторів, мають спільну область перетину. При проблемах в одній із сфер, порушується загальна психологічна стійкість, що, з великою ймовірністю позначиться на працездатності і за тривалого впливу потенційно може призвести до професійного вигорання.

Можливість професійного вигорання працівників на підприємстві залежить тільки від зовнішніх впливів, хоча вони мають бути досить сильними для людини, а й від особистої значущості мети діяльності та оцінки її ситуації. Отже, це не стільки трудова діяльність і та або інша виробнича ситуація, що причина емоційного вигорання працівників.

1.2. Причини та етапи професійного вигорання працівників на підприємстві

Для працівників будь-якої сфери діяльності професійне вигорання працівників на підприємстві є одним із найбільш поширеніших явищ.

Як ми дослідили і дійшли висновку, що процес вигорання працівників на підприємстві відбувається через внутрішнє накопичення негативних емоцій, які накопичуються без належного працівником під час спілкування, а пізніше емоційне виснаження переходить у фізичне, де фахівець навіть не може знайти в собі сили подолати це відчуття.

Довгий час професійне вигорання працівників на підприємстві вважалося відмовкою для лінивих і, діючи в тіні, викошувало співробітників по одному, а іноді цілими відділами.

Пандемія Covid-19 посилила цю ситуацію, а також пов'язані з нею форми стресу на робочому місці у багатьох галузях. Це призвело до того, що все більше організацій почали усвідомлювати вигорання як проблему і замислилися, як із ним боротися.

Космічна швидкість сучасного світу нерідко підштовхує керівників бізнесу з різних економічних секторів активно заохочувати понаднормову роботу та багатозадачність.

Американські психологи К. Маслач, С. Берклі та М. Лейтер у своїх роботах наводять 6 основних причин вигоряння:

1. Хронічна навантаження працівників.
2. Відчуття втрати контролю за своєю роботою.
3. Неадекватна винагорода зусиль.
4. Відсутність підтримки.
5. Несправедливе ставлення.
6. Дисбаланс цінностей та умінь [519].

Американський психіатр Герберт Фройденбергер разом із колегою Гейлом Нортон виділив 12 фаз вигоряння, на симптоми яких слід звернути увагу.

Фаза 1. Самоствердження. Як правило, вигоряння починається з відчуття недооціненості своєї роботи та себе начальством, колегами, клієнтами/пацієнтами. Людина розуміє, що їй необхідно самоствердитися, працюючи старанніше.

Фаза 2. Працювати інтенсивніше. У спробі компенсувати почуття недооціненості людина починає працювати інтенсивніше, витрачаючи більше ресурсів.

Фаза 3. Нехтування потребами. Як наслідок підвищеного навантаження виникають проблеми зі сном, харчуванням та іншими потребами, включаючи соціальну взаємодію – починаються затримки на роботі, знижується кількість спілкування з сім'єю та друзями.

Фаза 4. Нехтування конфліктами. Через якийсь час оточення починає помічати, що з людиною щось не так, говорить йому про це, але він не сприйнятливий до коментарів з боку оточуючих на ранніх стадіях вигоряння та уникає вступу в конфлікти на цьому ґрунті.

Фаза 5. Перегляд цінностей. Відбувається ще більше дистанціювання від оточення, робота займає вихідні та вечори, стираються колишні цінності на кшталт проведення часу з друзями чи заняттями хобі.

Фаза 6. Заперечення проблем, що з'явилися. Стає складніше комунікувати з людьми, з'являється жалість до себе, цинізм та агресія.

Фаза 7. Усунення. Соціальні контакти зводиться до мінімуму, весь час заповнюється роботою. З'являються девіації поведінки, чітко проявляються проблеми із здоров'ям.

Фаза 8. Явні зміни у поведінці. Людина перестає бути такою, як раніше, і це стає очевидно всім оточуючим, а не тільки близьким людям.

Фаза 9. Деперсоналізація. Стан проявляється у втрати здатності відчувати щось, все навколо сприймається неясковою сірою картинкою, а за деяких формах деперсоналізації відбувається втрата особистості чи її розщеплення (дисоціація).

Фаза 10. Внутрішня пустота. На цій стадії включаються механізми компенсації порожнечі - зловживання алкоголем, шопоманія, заїдання стресу або голодування. З найбільш соціально-прийнятних способів глушіння стресу є шлях пошуку екстриму у відповідних видах спорту та дозвілля, відхід у віртуальну реальність або відхід у саму роботу.

Фаза 11. Депресія. Після невдалих спроб заповнити внутрішню порожнечу настає фаза клінічної депресії. Втрачається сенс існування, немає втіхи та приводів для оптимізму.

Фаза 12. Синдром вигоряння. Супроводжується суїцидальними думками, відхиленнями у психічному та фізичному здоров'ї. З'являється гостра потреба у медичній допомозі [43, 59].

Професійне вигоряння може знизити ефективність та викликати проблеми зі здоров'ям у співробітників.

Чоловіки частіше, ніж жінки, називають переробку та відсутність мотивації причинами професійного вигоряння на роботі. З іншого боку, жінки

більше говорять про брак відпочинку, повсякденну роботу, перевантаження, відсутність інтересу, розпач і психологічний стрес як основні причини професійного вигоряння.

На рисунку 1.4. показано відповіді респондентів на найбільш популярні причини професійного вигоряння на роботі. Згідно з дослідженням SuperJob, проведеним у 2024 році серед 1600 українців, основними причинами професійного вигоряння є: неправильне управління або організація робочих процесів (17%), нездорова атмосфера в колективі (14%), рутинна та багато роботи (13%)

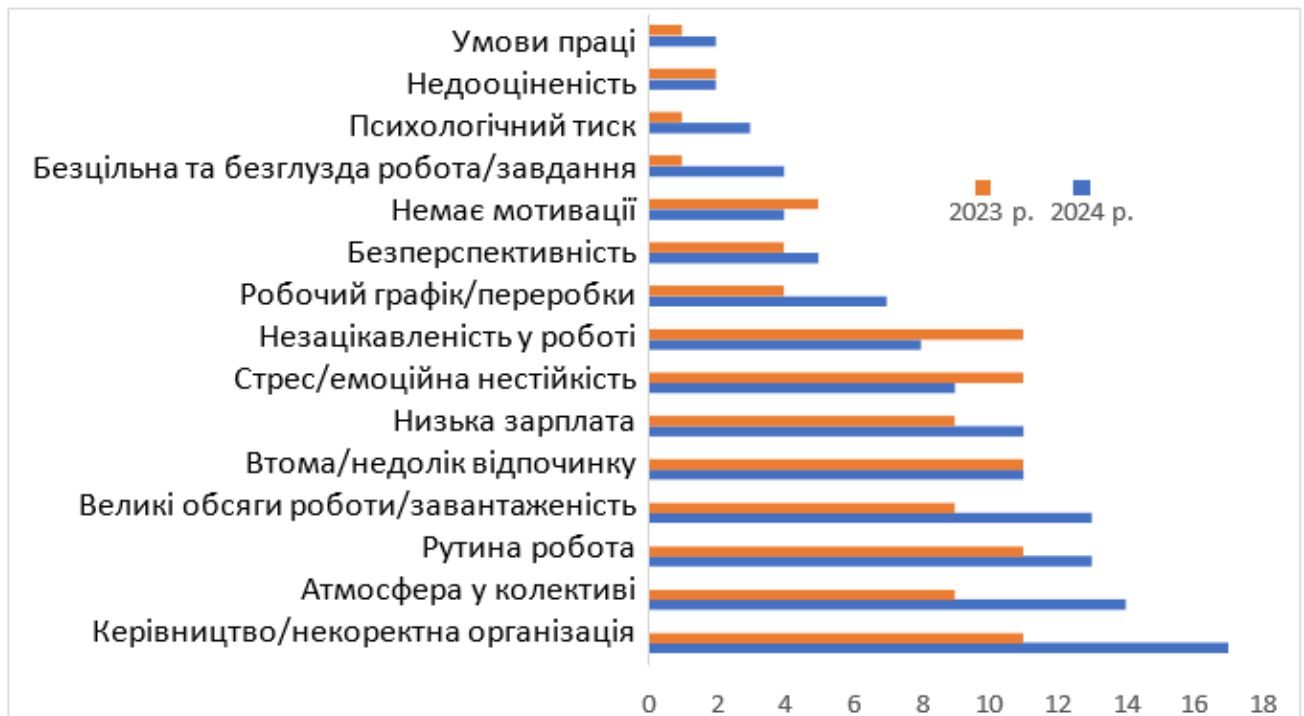


Рис. 1.4. Відповіді респондентів на популярні причини професійного вигоряння на роботі

Джерело: складено автором на основі [3, 16, 22, 56].

Емоційне (професійне) вигоряння – це некомфортний психологічний стан. Воно схоже на депресію або постійну зневіру. Співробітника не тішить його діяльність, немає натхнення та сил.

«Вигорілий» фахівець працює лише тоді, коли неможливо цього не робити, наприклад, начальник стоїть над душею чи горять терміни. При цьому

він не входить у проект, не віддає йому енергію, не виявляє ініціативу. Якщо фахівець відповідальний, він намагається робити роботу якісно, навіть попри вигоряння. Проте зневіра та постійна нестача сил призводять до того, що результат все одно виглядає недбало.

На рисунку 1.5. показані причини професійного вигоряння працівників на підприємстві.

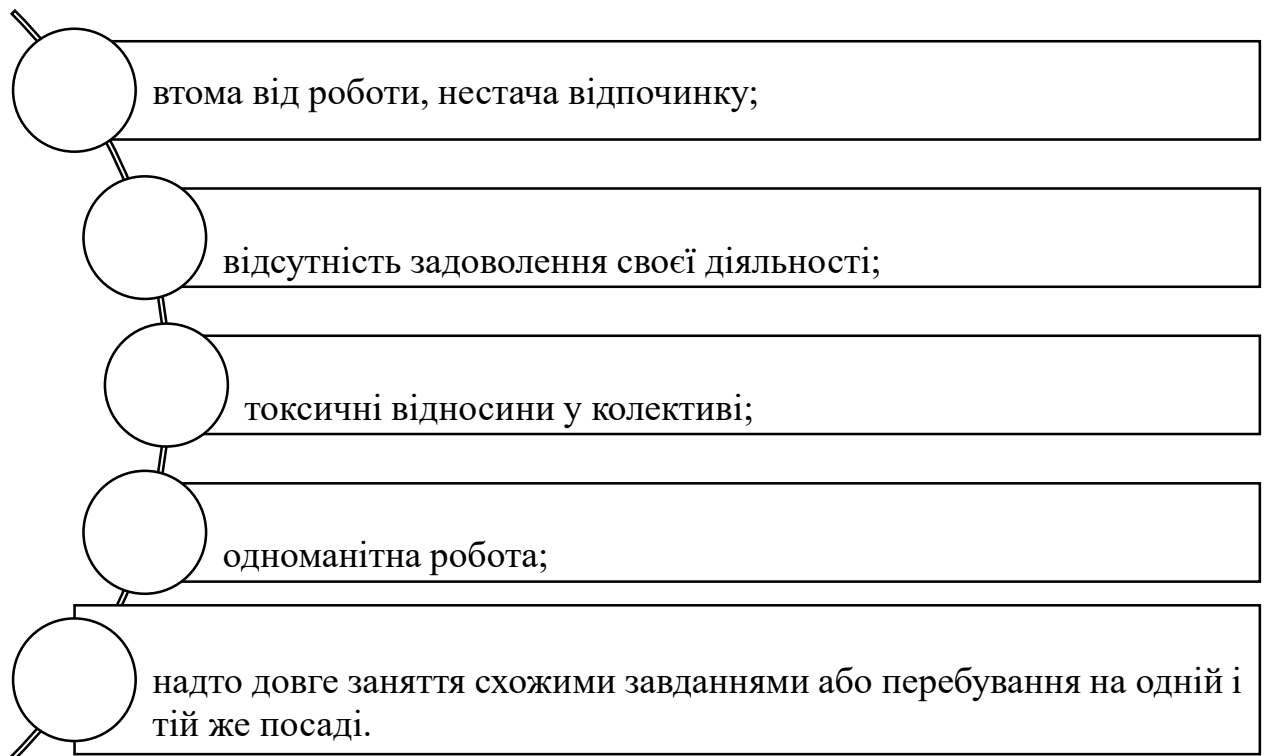


Рис. 1.5. Причини професійного вигоряння працівників на підприємстві
Джерело: складено автором на основі [7, 38].

Визначити, що у працівника виникло емоційне вигоряння, зазвичай не складно. Він ніби стає непомітнішим у порівнянні з тим, яким був раніше. Наприклад, якщо раніше співробітник був активний на нарадах, то тепер він просто сидить, іноді киває, з усім пасивно погоджується, не висловлює ідеї, не обстоює свої позиції. Це явний показник того, що його залучення впало, а думки вже далекі від роботи.

Ще одна ознака емоційного вигоряння: людина перебуває у постійному занепаді сил, часто дивиться над комп'ютер, а кудись у простір, розсіяний і

важко вникає у робочі завдання. У співробітника немає енергії на роботу — якщо це триває більше тижня, варто вживати заходів. На професійне вигоряння можуть впливати і особисті причини: у будь-якому випадку, варто обговорити ситуацію, що склалася з працівником [44].

Цілком уникнути емоційного вигоряння неможливо. Але в силах керівника зробити багато для того, щоби співробітники роками горіли роботою, а не вигоряли. Для цього організації доведеться стати співробітничкоорієнтованою.

До основних причин синдрому професійного вигоряння працівників на підприємстві можна віднести такі фактори:

1. Перевантаженість роботою та постійна зайнятість у режимі авралу. Сюди можна віднести наявність пікових навантажень в високий сезон, технічні збої в системі (овербукінг), і як наслідок, виникнення конфліктних ситуацій; робота по добовому графіку (Доба/двоє; доба /троє та ін.).

2. Робота, пов'язана з постійним спілкуванням з незнайомими людьми. До даними причин можна віднести такі стресові ситуації, як неможливість надати клієнту готелю послугу у деяких випадках, часта зміна осіб (заселення-вийзд), вплив клієнтів готелю, які прагнуть вирішити свої психологічні проблеми за рахунок персоналу.

3. Низькооплачувана діяльність, відсутність професійного зростання, розвитку кар'єри і, як наслідок, втрата сенсу роботи.

4. Відсутність професійного статусу та низький престиж професії сильно демотивують співробітників та ведуть до професійного вигоряння.

5. Непрозора система управління і низький ступінь самоорганізації створюють проблеми професійного характеру (кар'єрне зростання) та умов праці. Зазвичай через непрозорість систем управління та ключові показники ефективності рівень заробітної плати працівників недостатній, умови на робочому місці незадовільні, і їм не вистачає необхідного обладнання або

підготовки для виконання роботи з високою якістю та успіхом.

Беручи до уваги причини виникнення професійного вигорання працівників на підприємстві можна стверджувати, що при професійному вигоранні фахівець втрачає інтерес до роботи, поводить себе апатично та безініціативно. Тому ми провели дослідження та дійшли висновку, що загалом існує 5 етапів професійного вигорання працівника на підприємстві, які показані в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3.

Етапи професійного вигорання працівника на підприємстві

Назва етапу	Характеристика	Психологія	Фізіологія
1. Захоплення своєю роботою	Високий рівень енергійності, ініціативності, відповідальності, продуктивності.	Оптимізм, ентузіазм. Необхідність самоствердження, віра у власні сили та можливості.	Посилена активність, бадьорість, висока концентрація уваги та пам'яті. Міцний сон та стійкість до стресів.
2. Посилення стресу	Усвідомлення складності роботи та обсягу завдань. Підвищення внутрішньої вимогливості, бажання відповідати очікуванням. Зниження продуктивності.	Зростання невпевненості у власних силах. Нехтування власними бажаннями. Соціальні контакти оцінюються як зайві та обтяжливі, вигорання подружніх / партнерських / робочих стосунків.	Поява відчуття втоми. Погіршення концентрації уваги, забудькуватість. Порушення сну. Гіпертонія, серцебиття, тривожність, зміна апетиту. Збільшення вживання алкоголю, нікотину, кави, снодійних.
3. Хронічний стрес	Дратівливість, агресія, образливість, конфліктність. Відчутні втрати продуктивності, зростання кількості помилок, постійне протермінування завдань.	Посилене заперечення проблем. Майже повне відмежування від оточення. Цинізм, зниження самоконтролю та емоційної стійкості. Зростання почуття незадоволення та несправедливості.	Ранкова втома, головний біль, м'язова напруга, серцебиття, гіпертонія. Погіршення якості сну, загострення хронічних захворювань. Зниження статевого потягу.
4. Вигорання	Апатія: байдужість до роботи та життя в цілому. Втрата цілей, мотивації та відчуття емоційної та фізичної виснаженості.	Невпевненість у собі, зниження самооцінки та самоповаги. Відчуття внутрішньої порожнечі. Соціальна ізоляція. Параноя. Відчуття безвиході та безнадії.	Зниження працездатності та витривалості. Порушення сну. Втрата апетиту та ваги. Ослаблення імунної системи. Хронічні хвороби.
5. Хронічне вигорання	Емоційна спустошеність; фізичне та розумове виснаження; цинізм та ворожість.	Депресія. Втрата сенсу життя. Відчуття власної нікчемності та неможливості змінити ситуацію. Суїцидальні думки та наміри.	Зниження здатності до навчання та прийняття рішень. Хронічна втома. Серйозні проблеми зі здоров'ям. Зловживання психоактивними речовинами.

Джерело: складено автором на основі [27, 39, 77].

Головні причини вигоряння працівників на роботі – одноманітність та відсутність перспектив. Співробітників також пригнічують токсичні відносини в компанії та надто великий обсяг завдань.

Працівники, які постійно навчаються, набувають нового досвіду, бачать кар'єрні перспективи та почуваються корисними, вигоряють набагато рідше.

Важливо забезпечити комфортний психологічний клімат у колективі. У кризових ситуаціях можуть допомогти бізнес-психологи, а в звичайних керівники з розвиненим емоційним інтелектом.

Вигоряння не є хворобою, але стрес та високе навантаження на роботі значною мірою сприяють виникненню різних захворювань та розладів.

При цьому деякі експерти та науковці з менеджменту досі скептично ставляться до феномену вигоряння та недооцінюють його небезпеку. Тим часом важливість цієї теми демонструють результати світових досліджень, наприклад:

53% менеджерів та 48% співробітників вигоріли за результатами дослідження Microsoft серед 20 000 осіб у 11 країнах.

21–38% фахівців мають ознаки вигоряння за результатами дослідження Інституту здоров'я McKinsey серед 15 000 осіб у 15 країнах [81].

Отже, професійне вигоряння працівників проходить декілька етапів і відбувається не лише на рівні емоційного стану, а й на рівні фізіологічних процесів. Вигоріти можна легко, якщо ігнорувати свій стан, стан своїх працівників. Набагато складніше відновити баланс.

1.3. Способи боротьби з професійним вигорянням та застосування цільових incentive-програм на підприємстві

Існують різні підходи до профілактики професійного вигоряння, проте всі вони будуються за єдиним алгоритмом з відпрацювання навичок

саморегуляції, співробітники можуть усунути причини емоційного і професійного вигорання на етапі виникнення.

Профілактика професійного вигорання працівників повинна охоплювати широкий спектр заходів, що з одного боку пом'якшувати дію організаційних стрес-факторів, з іншого – дозволяти активізувати особистісні ресурси персоналу, щоб ефективно подолати негативні наслідки професійних та організаційних передумов, які ведуть до професійного вигорання працівників готелів.

Незважаючи на те, що проблема вигорання працівників нині стоїть досить гостро, складається така ситуація, за якої роботу по виявлення і зниження професійного вигорання на підприємстві практично не ведуть. Згідно з проведеними дослідженнями лише 31% колег та 27% керівників реагують на професійне вигорання своїх колег по роботі та підтримують їх. Ті підприємства, які приділяють проблемі вигорання, достатню увагу шукають інструменти вирішення цієї проблеми. На рисунку 1.6. представлені дані про те, які інструменти підприємства використовують у боротьбі з професійним вигоранням.

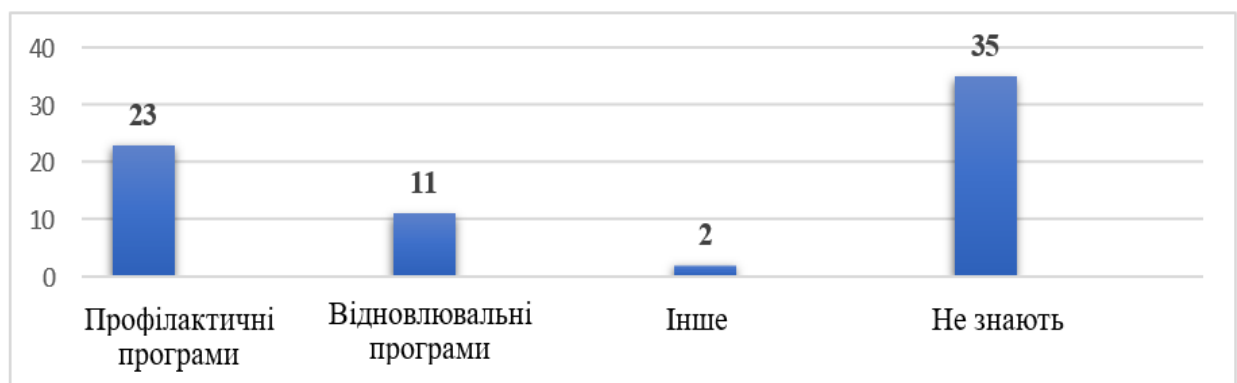


Рис. 1.6. Відсоткове співвідношення способів боротьби з вигоранням на підприємстві

Джерело: складено автором на основі [23, 39, 46, 52].

Профілактичні програми, що включають управління стресом та профілактичне консультування, є найбільш поширеними типами доступних

програм. Однак тільки 23% підприємств використовують їх в боротьбі з вигорянням працівників. Відновлювальні програми, що включають коучинг і інші тренінги, покликані допомогти менеджерам, які вже зазнали емоційного вигоряння, зустрічаються ще рідше (11%). Висока частка (35%) тих компаній, де заходи, спрямовані на запобігання чи допомогу співробітникам у подоланні наслідків професійного вигоряння, взагалі не проводяться. Практика показує, що працівники, не отримуючи підтримки з боку керівництва підприємства, змушені самі шукати шляхи боротьби із професійним вигорянням.

Симптоми професійного вигоряння - це сигнали, які свідчать, що необхідні зміни у робочому процесі. Що саме необхідно змінити залежить від причини професійного вигоряння.

Таким чином, кожне підприємство потребує розробки та обґрунтування власних положень і методів щодо підвищення ефективності відновлювальних та профілактичних програм, спрямованих на запобігання та мінімізацію наслідків виникнення професійного вигоряння персоналу підприємства, особливе місце в яких займають incentive-програми, тобто програми заохочення, які сприяють внутрішньокolleктивній соціалізації та емоційній розрядки у неформальній обстановці, повертають мотивацію до трудової діяльності та допомагають знайти баланс між роботою та відпочинком.

Incentive-програма –це довгострокова мотивація призначена для топ-менеджерів та співробітників, які роблять великий внесок до результатів спільної роботи на підприємстві. Вони можуть отримувати бонуси за результатами своєї роботи або після досягнення певного стажу.

Incentive у перекладі з англійської означає «прискорювач». Таким прискорювачем для бізнесу та мотивації працівників є певні заохочування. Навчальні та дозвільні заходи incentive-програми сприяють:

- 1) навчанню та згуртованню колективу;
- 2) виявлення нових лідерів;
- 3) розкриття особистих якостей;

- 4) виховання командного духу;
- 5) покращення міжособистісних відносин.

Розглянемо базові способи боротьби з професійним вигоранням у рамках incentive-програм, що розробляються (таблиця 1.4).

Таблиця 1.4.

Базові способи боротьби з професійним вигоранням працівників на підприємстві

№	Спосіб	Опис способу
1	Тривалий відпочинок	Якщо співробітник перевантажений завданнями та виявляє ознаки емоційного вигорання, необхідно організувати йому повноцінний відпочинок, надати незапланований відпустку або взяти додаткову відпустку після успішного завершення важливого проекту. Потім перегляньте робоче навантаження і знайдіть способи скоротити кількість його задач.
2.	Зміни у діяльності	Монотонна робота вимотує. Якщо співробітник втрачає інтерес до своїх професійних обов'язків, розумно доручити нові види завдань чи розширити коло його обов'язків. Якщо людина виконує роботу, яка їй не підходить, необхідно допомогти їй знайти напрям у рамках організації, яка була б йому цікавою, та обговорити можливості кар'єрного зростання. Якщо співробітник не має відповідних навичок та кваліфікації, можливо варто організувати додаткове навчання і делегувати ряд відповідних задач.
3	Особистісне зростання	Якщо причина криється у внутрішніх факторах, то дуже проблематично боротися з професійним вигорання. можна відправити співробітників для участі у тренінгу особистісного зростання. При прийомі працювати, крім професійних якостей, важливо визначити особисті якості - відповідають чи особистість людини, темперамент і інші характеристики його посади.

Продовження табл.1.4.

4.	Перерахунок заробітної плати	Якщо співробітнику не платять гідно за його роботу, він відчує, що його зусилля марні і незабаром перестане намагатися. Нам потрібно обговорити з ним його систему матеріальну мотивацію. Варто оцінити поточні результати його роботи та встановити відповідну винагороду. Скласти план розвитку – що зробити, щоб збільшити його зарплатню. Винагороджувати підлеглих за їх роботу: виплачувати премії за перевиконання плану, дарувати подарунки до свят і впровадити бонусні заохочувальні програми.
5.	Усунути конфлікти	Якщо співробітник конфліктує з колегою, це може посилити його емоційне вигоряння. Необхідно з'ясувати причину і, по можливості, звести до мінімуму взаємодію між сторонами конфлікту. Наприклад, перекласти співробітника до іншого відділу або перепризначити завдання.

Джерело: складено автором на основі [30, 49, 72].

Набагато легше запобігти професійному вигоранню, ніж усунути його наслідки. Тому профілактика емоційного вигоряння є дуже важливою. Для вищого керівництва підприємства дуже важливо розробити і затвердити плани стимулювання, спрямовані на підвищення задоволеності співробітників у всіх аспектах :

- 1) встановити чіткі правила понаднормової роботи - наприклад, всі залишають офіс до 19:00 вечора і не відповідають на робочі дзвінки клієнтів у вихідні;
- 2) проаналізувати робочу навантаження кожного співробітника - рівномірно розподілити завдання за посадами;
- 3) обмежити кількість зустрічей, телефонних дзвінків та листів для месенджерів - вони зменшують увагу та збільшують час на виконання завдань;
- 4) стежити за тим, щоб підлеглі відпочивали - усі беруть відпустку

не рідше одного рази в рік, в цьому ні гострою необхідності, і вони не виходять на роботу у вихідні;

5) регулярно оцінювати емоційний стан працівників (тести та опитування).

6) Розповісти співробітникам про вигорання, дозволити їм усвідомити це та вжити заходів самостійно.

Для боротьби з професійним вигорянням співробітників використовуються incentive-програми.

Incentive-програми – це програми, створені задля мотивацію співробітників компанії, запобігання їх емоційного вигоряння [50].

Найбільш важливими результатами таких програм стимулювання є відновлення особистої адаптивності, швидке полегшення синдрому раннього емоційного вигоряння та розробка ефективних засобів адаптації до професійної діяльності та навколишнього соціального середовища.

План стимулювання є необхідною частиною системи центру соціального обслуговування. Він може забезпечити розвиток особистісних характеристик співробітників та міжособистісних відносин, а також підвищити ефективність їхньої роботи. Ґрунтуючись на професійних знаннях про вікові особливості психологічного розвитку, людську поведінку та взаємовідносини між співробітниками, психологи надають співробітникам персональні методи і можливості проведення групових зустрічей для визначення їх здібностей, причин емоційного вигоряння та методів їх психологічної корекції.

Основними напрямками запобігання професійному вигоранню співробітників в incentive-програмах є :

1) сприяння всебічному психологічному розвитку особистості працівників;

2) допомогу співробітникам у самосвідомості, адекватної самооцінки та адаптації до реальних умов життя;

- 3) позитивні психологічні ефекти спрямовані на усунення симптомів та причин емоційного вигорання співробітників, тим самим координуючи особистість та міжособистісні відносини між співробітниками та підвищуючи ефективність;
- 4) ознайомлення співробітників з синдромом емоційного вигорання;
- 5) періодична діагностика працівника на наявність симптомів цього синдрому;
- 6) допомога співробітникам в випадку професійного вигорання;
- 7) надання співробітникам готелю можливості отримати необхідну психологічну інформацію для розвитку здібності та навичок запобігати та долати тимчасові труднощі під час професійної діяльності;
- 8) професійна реабілітація для співробітників, особливості роботи яких викликають надмірну нервово-психологічну напругу і, отже, розвивають синдром емоційного вигорання;
- 9) створення умов для психічного здоров'я співробітників;
- 10) проведення досліджень факторів, що впливають на стабільність діяльності працівників та експертів, що викликають стрес, синдром хронічної втоми та професійне вигорання;
- 11) навчання співробітників та експертів навичкам самодопомоги та взаємодопомоги, навчати методам зняття емоційного стресу, методам підвищення самооцінки;
- 12) сприяння формуванню позитивного та оптимістичного ставлення, чи то до себе чи інших, праці та життя;
- 13) підвищення здатності протистояти стресу та запобігання емоційному вигоранню [72].

Залежно від цілей, переслідуваних підприємством будь-якої сфери діяльності, існує кілька типів заохочувальних програм:

1. Програми безпосереднього заохочення співробітників, які можуть бути фінансовими та нефінансовими, індивідуальними чи колективними (премія, звання «Співробітник місяця», додаткові відгули та ін.);

Керівництву підприємства необхідно розглянути систему зовнішнього стимулювання - вона може бути матеріальною (премія) та нематеріальною (рейтинг, похвала). Приділяти увага внутрішньої мотивації команди наприклад, нагадувати співробітникам про місію та цілі компанії та підкреслювати цінність кожного співробітника для досягнення спільної мети.

Метод KPI, що базується на 3-4 ключових показниках ефективності, є найбільш перспективним фінансовим стимулом для співробітників підприємства. «Заохочувальний» відсоток від продажів є максимально поширеним, зрозумілим і досяжним показником, який прямо впливати на повсякденну роботу. Командні показники покладають на співробітників додаткову відповідальність доходи своїх колег [10]. Також доцільно зробити ставку на розвиток системи наставництва та якісну роботу з кадровим резервом. Очевидно, якщо мова йде про незалежний готель, то керівництву, швидше за все, доведеться змиритися з тим, що воно готує персонал для своїх конкурентів. Але в будь-якому випадку це чудова платформа для «зростання» співробітників.

2. Incentive-програми, які передбачають грошові виплати за ведення здорового способу життя (відсутність шкідливих звичок, наприклад).

3. Реферальні програми із залучення діючими співробітниками нових з числа їхніх друзів та знайомих:

- програма навчання, спрямована на мотивацію до найкращої продуктивності (тренінги, семінари, професійні інтенсивності);

Залучити співробітників до професійного розвитку можна шляхом створення власних програм навчання та розвитку або скористатися сторонньою системою управління навчанням.

За наявності фінансових можливостей варто розглянути використання корпоративної системи навчання. Співробітники покращать свої навички та підвищать ефективність роботи. Завдяки навчанню співробітники можуть розширити своє розуміння того, як працює компанія, та покращити взаємодію всередині команди, покращити свою здатність планувати та організовувати заходи.

- програми з метою формування команди та участі співробітників (тимбілдинг). Сюди можна віднести такі заходи, як:

- створення комфортних умови праці - наприклад, обладнати робочі місця та зони відпочинку столами для настільного тенісу, паркувальними місцями, встановити кавомашини і організувати харчування;
- ділові ігри (які також можна проводити онлайн), екскурсії та корпоративні свята;
- культура визнання. Щоб завоювати довіру, співпрацю і прихильність своїх співробітників, роботодавці повинні створити культуру, в якій кожен працівник відчувається цінним, шановним та налаштованим на успіх.

Доцільно застосовувати практику «пліч-до-пліч» у роботі персоналу. Виконання рядових обов'язків топ-менеджментом підприємства допоможуть зробити командну роботу більш ефективною.

Для працівників підприємства, що беруть участь у програмі заохочень, однією з найкращих і найбільш запам'ятовуються нагород є заохочувальна подорож.

Серед існуючих методів і програм навчання на українському ринку є тренінг, який вважається найбільш ефективним [46].

Вищеописані заходи підвищують фінансові витрати підприємства на операційну діяльність, але виправдано, тобто високий рівень плинності кадрів внаслідок професійного вигоряння обходиться компаніям суттєво дорожче не лише через заміну робітників.

Хоча існує безліч причин, через які плинність кадрів може бути високою для підприємства, низький рівень залучення, відсутність правильної культури співробітників та відсутність визнання, що ведуть до емоційної дестабілізації співробітників, безумовно, є ключовими факторами втрати людських ресурсів підприємства.

Продуктивність незалучених працівників може бути досить низькою, що може призвести до негативу, який надає ефект доміно як на клієнтів, так і на колег.

Incentive-програми для працівників самі по собі не можуть повністю вирішити проблеми, що мають виникнути, вони повинні відповідати потребам співробітників, тому, як уже зазначалося вище, перед формуванням incentive-програм, необхідно детально дослідити причини виникнення професійного вигоряння у конкретного підприємства.

Таким чином, застосування цільових incentive-програми, розроблених на підставі аналізу факторів, що впливають на емоційний стан фахівця, є доцільним та виправданим для попередження виникнення професійного вигоряння працівників на підприємстві.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ ПРАЦІВНИКІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Загальна характеристика ТОВ «ТЕРРА НОВА СПОРТ»

ТОВ «ТЕРРА НОВА СПОРТ» - це яскравий представник українського ринку, який поєднує вишукану архітектуру та особливості гостинності. Готель «Terra Nova Sport&Spa» - комфортний 4-х зірковий готель створений для тих, хто цінує справді ексклюзивні речі. Місце знаходження готелю: 08160, Київська обл., с.Гатне, вул. Інститутська, 73. Готель «Terra Nova Sport&Spa» розташований в досить зручному місці, де гості зможуть скористатися гарними номерами, безкоштовним трансфером до м.Києва та хімчисткою/пральною в самому готелі. В готелі діють одні із сучасних стандартів обслуговування клієнтів, які відповідають вимогам «Національних готельних зіркових стандартів».

ТОВ «ТЕРРА НОВА СПОРТ» діє на підставі статуту. Основним напрямком діяльності 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна. У відповідності до Класифікації видів економічної діяльності (КВЕД) ТОВ «ТЕРРА НОВА СПОРТ» також надає такі види економічної діяльності, як:

1. 93.13 Діяльність фітнес-центрів.
2. 96.02 Надання послуг перукарнями та салонами краси.
3. 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля.
4. 68.10 Купівля та продаж власного нерухомого майна.
5. 41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель.

ТОВ «ТЕРРА НОВА СПОРТ» займається діяльністю в сфері надання готельних та ресторанних послуг, тому більш розширену інформацію про підприємство можна отримати із таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Розширена інформація про ТОВ «ТЕРРА НОВА СПОРТ»

№ з/п	Ознака	Характеристика
1.	Організаційна форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
2.	Юридична особа	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ТЕРРА НОВА СПОРТ»
3.	Скорочена назва	«ТЕРРА НОВА СПОРТ»
4.	Код ЄДРПОУ	40287069
5.	Дата реєстрації	19.02.2016
6.	Керівник	Теллер Віталій Йосипович
7.	Місце знаходження	08160, Україна, Києво-Святошинський р-н, Київська обл., село Гатне, вулиця Інститутська, будинок, 73
8.	Контакти	+380 (44) 290-91-50 terras2412@ukr.net
9.	Статутний капітал:	9 000 000 грн.
10.	Назва готелю	Terra Nova Sport&Spa

Джерело: [62].

Беручи до уваги готель «Terra Nova Sport&Spa», то його основними видами діяльності за КВЕД є:

- 55.10 Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщення;

- 56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування;
- 56.30 Обслуговування напоями.

Основні цілі ТОВ «ТЕРРА НОВА СПОРТ» показані на рисунку 2.1., а також на рисунку 2.2. показано логотип готелю «Terra Nova Sport&Spa».

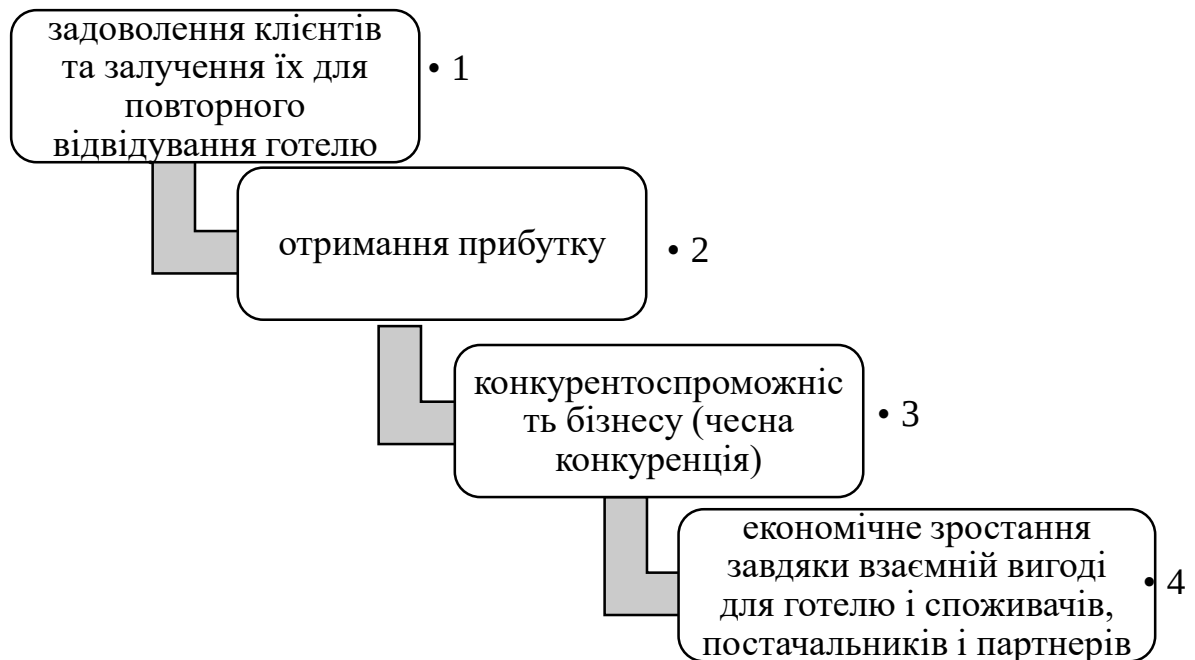


Рис. 2.1. Основні цілі ТОВ «ТЕРРА НОВА СПОРТ»

Джерело: [62].



Рис. 2.2. Логотип готелю «Terra Nova Sport&Spa»

Джерело: [62].

На рисунку 2.3. показана мета готелю «Terra Nova Sport&Spa» та його завдання на українському ринку готельних послуг.



Рис. 2.3. Мета готелю «Terra Nova Sport&Spa» та його завдання на українському ринку готельних послуг

Джерело: [62].

ТОВ «ТЕРРА НОВА СПОРТ» створено для якісного прийому, обслуговування, надання послуг з тимчасового проживання, харчування та інші послуги для клієнтів готелю «Terra Nova Sport&Spa».

Описуючи діяльність і сам готель «Terra Nova Sport&Spa» хочемо звернути увагу на номерний фонд, який представлений в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2.

Номерний фонд готелю «Terra Nova Sport&Spa»

№	Тип номери	Кількість номерів	Вартість, грн.
1.	Стандарт	145	1700
2.	Напівлюкс	40	2200
3.	Сімейний	10	2600
4.	Люкс	5	3100

Джерело: [62].

Таким чином, 72,5% від номерного фонду складають номери «Стандарт», номери напівлюкс - 20% від спільного кількості номерів, номери «Сімейний» і «Люкс» - 5 і 2,5 % відповідно.

У таблиці 2.3. представлено динаміку середньомісячних показників завантаження готелю «Terra Nova Sport&Spa».

Таблиця 2.3.

Динаміка середньомісячних показників завантаження готелю «Terra Nova Sport&Spa», 2022-2024 рр.

Період	Завантаження 2022 рік, %	Завантаження 2023 рік, %	Завантаження 2024 рік, %
Січень	29,9	29,3	35,6
Лютий	33	35,4	34,1
Березень	28,9	33,1	32,9
Квітень	34,8	38,4	36,7
Травень	63,7	65,2	64,6
Червень	89,3	95,4	97,5
Липень	81,1	83,8	86,2
Серпень	75,4	77,2	76,9
Вересень	52,8	51,6	53,2
Жовтень	49,3	47,2	49,5
Листопад	41,8	42,5	42,3
Грудень	34,0	33,1	34,9
Разом:	51,1667	54,8091	53,7

Джерело: [62].

Коливання завантаження готелю «Terra Nova Sport&Spa» по місяцях викликані сезонністю відвідин міста Києва. Як видно з таблиці 2.3 пікових навантажень припадають на червень і липень, найбільший спад відзначений у січні.

Готель «Terra Nova Sport&Spa» працює цілодобово з урахуванням потреб мандрівників. Тут є приміщенням заходів, роботи і тренувань. Заселення здійснюється цілодобово. У нічний час працює бар в фойє і можна замовити страви з нічного меню. Готель пропонує світлі сучасні номери та громадські зони. У кожному з 200 номерів є безкоштовний високошвидкісний Wi-Fi. У 18 світлих конференц-залів обладнані передовим аудіовізуальним обладнанням та безкоштовним канцелярським приладдям. Також на території готелю функціонує фітнес-центр та ресторан Live-Inn, де подають ситні закуски, легкі бутерброди та корисні для здоров'я салати, також представлено широке меню коктейлів.

Процес надання послуг в готелі є різноманітним та визначається традиційним гостьовим циклом: прибуття - проживання – виїзд. На рисунку 2.4. показано етапи надання послуг в готелі «Terra Nova Sport&Spa».



Рис. 2.4. Етапи надання послуг в готелі «Terra Nova Sport&Spa»

Джерело: [62].

Готель «Terra Nova Sport&Spa» має лінійну функціональну структуру управління. На рисунку 2.5. показана організаційна структура готелю «Terra Nova Sport&Spa».



Рис. 2.5. Організаційна структура готелю «Terra Nova Sport&Spa»

Джерело: [62].

На чолі готелю «Terra Nova Sport&Spa» знаходить генеральний директор. Йому підпорядковані ІТ-менеджер, юрист готелю, а також начальники відділів та служб: відділ продажу, відділ закупівель, відділ технічного обслуговування, відділ персоналу, бухгалтерія, відділ ресторанного обслуговування, відділ бронювання, господарський відділ, служба приймання та розміщення, служба безпеки. Лінійний персонал у підпорядкуванні у супервайзерів, а вони у підпорядкуванні у начальників своїх служб.

Згідно з річною фінансовою звітністю готелю «Terra Nova Sport&Spa» було зіставлено та проаналізовано основні економічні показники ТОВ «ТЕРРА НОВА СПОРТ» з 2022 по 2024 рік (таблиця 2.4.).

Таблиця 2.4.

Показники фінансово-економічної діяльності ТОВ «ТЕРРА НОВА
СПОРТ» за 2022-2024 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення, за 2023/2022 рр.	Відхилення, за 2024/2023 рр.
Собівартість послуг	20 976 112	25 676 205	32 595 400	14 700 093	6 919 195
Виторг	173 639 716	244 832 000	256 455 212	71 192 284	82 815 496
Прибуток	152 662 940	219 155 795	223 859 812	66 492 855	4 707 017

Джерело: [62].

Під час аналізу звітності ТОВ «ТЕРРА НОВА СПОРТ» можна побачити, що більшість певних показників зазнали позитивних змін за досліджуваний період.

Як видно з таблиці 2.4, за останні три роки річний виторг готелю значно збільшився, досягнувши в 2023 році 244,832 млн.грн., що на 141% більше, ніж у 2022 році. Прибуток від основного бізнесу також інтенсивно зростає.

Прибуток від продажів збільшилася більше чим в два рази за аналізований період темп зростання склав 232%. За аналізований нами період прибуток збільшився більш ніж 2,5 разу, темпи зростання становив 281%. У результаті чистий прибуток за поточний період також більш ніж подвоївся за темпів зростання 226%.

Були розраховані витрати на обслуговування, які збільшилися більш ніж у 3,5 рази на період з 2022 по 2024 рік, а прибуток збільшилася на 27%, але збільшення було невеликим. Збільшення витрат пов'язані з зростанням вартості витрат за забезпечення функціонування готелю (зростанням ціни товари та послуги).

Рівень прибутковості свідчить про те, що ефективність використання наявних у готелі ресурсів підвищилася.

Згідно з проаналізованими показниками готель показує, що ТОВ «ТЕРРА НОВА СПОРТ» в цілому має платоспроможність, гарну репутацію, прибутковість та фінансову стабільність.

Розглянемо показники руху персоналу в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5.

Показники руху персоналу готелю «Terra Nova Sport&Spa»

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Штат, чол.	53	39	46
Керівні співробітники	5	4	7
Рядовий персонал	48	35	39
Прийом	3	18	21
Звільнення	17	11	13
Середньорічна вартість продуктивності праці працівника	633 500 грн.	708 900 грн.	780 400 грн.

Джерело: [62].

Як видно і таблиці 2.5 рівень плинності кадрів у 2022 році становив 9,52% від загальної кількості співробітників, що пов'язано з призупиненням діяльності готелю у зв'язку з COVID-19, у 2022 році плинність кадрів становила 4,29%, у 2024р. – 5,98%. Таким чином, у готелі «Terra Nova Sport&Spa» рівень плинності значно нижчий, ніж у середньому у галузі (15-20%), проте, недостатньо низький задля досягнення встановлених стандартів якостей готелю, т.к. виходячи з рівня середньорічної продуктивності фінансові втрати від плинності кадрів склали від 10769500 грн., що для власників готелю є істотною сумою.

У 2022 році працювало 53 співробітники з яких 5 – керівні, прийнято 3 особи, звільнено 17 осіб, з яких 1 керівний співробітник. У 2023 року працювало 39 людина, з яких 4 - керівні, прийнято 18 осіб, звільнено 11 осіб, у 2024 році прийнято 21 людину (3 керівних співробітників), звільнено 13 рядових співробітників.

Отже, в готелі «Terra Nova Sport&Spa» чітко розподілені повноваження і відповідальність по кожній посаді. Готель надає своїм гостям затишні та обладнані номери та інші послуги. Готель має в своєму розпорядженні близько 200 номерів різних категорій, ціни на які залежать від типу номера, площі та розташування в будівлі готелю, а також наявності харчування. Організаційна структура управління готелем є лінійно-функціональною підпорядкованістю відділів. Від директора готелю до його заступників підпорядкування відбувається за лінійним принципом, а далі до відділів – за функціональним. Для здійснення безперебійної роботи та надання якісних послуг у готелі є всі необхідні служби із чітким розподілом обов'язків серед персоналу.

2.2. Аналіз факторів професійного вигорання працівників

Існує кілька поширених причин, які можуть призвести до розвитку професійного вигорання в готелі «Terra Nova Sport&Spa». Ці причини вплинуть на працівника незалежно від того, на якій посаді він працює. Розглянемо чотири найпоширеніші причини.

1. Тривалий або частий ручний працю. Це добре відомий тригер, і вказівний на початок процесу вигорання. У цих випадках в команді можуть виникнути тертя, і загальний рівень емоцій та дратівливості зросте.

2. Втрата сенсу роботи. Співробітники не розуміють своєї ролі у спільній справі та не впевнені у своїх потребах у командах та інститутах. Через вік та уявлення про свою важливість, заснованих на наявних знаннях, вміння, вправності або просто власною впевненості, співробітники не бачать

перспектив для розвитку (чи то заробітна плата чи кар'єрне зростання з метою самореалізації). Все це призводить до появи патологічних синдромів професійного вигоряння.

3. Професійний статус. Наприклад, це пов'язано зі зниженням професійної репутації та низькою оцінкою співробітниками рівня своїх здібностей.

4. Непрозора система керування. Вона характеризується наявністю конфіденційної інформації, яка розголошується більшості співробітників. Вони особливо чутливі до управлінським рішенням по "делікатним" питанням (наприклад, розподіл роботи та грошей). Ця непрозорість призвела до появи "улюбленої" команди керівництва, які отримують різні бонуси: їм прощаються робочі помилки, вони отримують вищі бонуси та забезпечують більш цікаву роботу. Інші співробітники відчують огиду до такої ситуації. Персонал протестував у формі бездіяльності та байдужості. В результаті навіть не один співробітник був виснажений, а вся команда була виснажена.

Варто зазначити, що "розчаровані" співробітники не підуть з організації. через свого щодо стабільного положення (навіть якщо їхній дохід невеликий). Вони продовжують поширювати пригнічені емоції в команді, що може негативно позначитися на роботі всієї організації та її іміджі. в майбутньому. Тепер розглянемо особливості виникнення синдрому вигоряння у гтелі «Terra Nova Sport&Spa».

Співробітники готелю «Terra Nova Sport&Spa» відіграють важливу роль у створенні позитивного клієнтського досвіду, що є життєво важливим елементом задоволеності клієнтів, а також оцінки якості обслуговування. Хоча технологічний розвиток сприяє розвитку продуктивності та здібностей співробітників, ця трансформація здатна створити нервові умови праці, коли майже кожен співробітник перебуває під постійним наглядом/моніторингом.

Інтенсивний стрес на робочому місці негативно впливає на співробітників та зменшує їх моральний зв'язок із роботою, що, отже, впливає

на показники плинності кадрів. Випробовуючи значний обсяг роботи, регулярні зміни умов, відсутність зворотного зв'язку про продуктивність і невелику винагороду, вони дуже легко засмучуються і стомлюються, що згодом негативно впливає на їхню поведінку і може призвести до їхнього звільнення з роботи.

Тривалий час роботи, різноманітна поведінка, модель роботи з високими вимогами і низькими ресурсами, а також мінімальна зворотний зв'язок наводять до високого рівня вигоряння та стресу. З перебігом часу вигоряння та стрес на роботі прокладають шлях до низького рівня продуктивності праці, а також до надмірної плинності кадрів внаслідок емоційного вигоряння.

Якщо готель «Terra Nova Sport&Spa» надає систему підтримки, яка допомагає працівникам знімати стрес, зменшувати шкідливі емоції та адаптуватися до правил роботи, встановлених готелем, очікується, що працівники продемонструють більш високу лояльність та продуктивність, що призведе до зниження плинності кадрів.

Вигоряння призводить до значних витрат як для працівників, так і для підприємства через надзвичайне зниження продуктивності, невиходів на роботу та плинність кадрів.

За останні кілька років інтерес менеджменту готеля «Terra Nova Sport&Spa» до вигоряння співробітників зріс, оскільки вони почали розуміти його значний негативний вплив на працівників у робочому середовищі.

Психосоціальні фактори стресу, які сприяють вигорянню на робочому місці, включають тривале робоче час, невизначеність у роботі, вищі робочі навантаження, нижчі ставки заробітної плати та темп просування по службі, нечіткі ролі у проекті, а також брак часу і бюджету, які сприяють помилок і компромісу із стандартами роботи.

Вигоряння виникає, коли працівник намагається виконати занадто багато завдань за короткий час через нереалістичні терміни, занадто велику кількість обов'язків і комунікацій.

Досліджено, що причинами вигорання працівників в готелі «Terra Nova Sport&Spa» є такі, які показані на рисунку 2.6.



Рис. 2.6. Причинами вигорання працівників в готелі «Terra Nova Sport&Spa»

Джерело: створено автором.

Як видно на рисунку 2.6, основною причиною професійного вигорання є низький рівень заробітної плати на фоні високої завантаженості. Більше половини опитаних працівників незадоволені рівнем оплати праці, що є приводом для перегляду існуючої системи оплати праці та запровадження показників ефективності, на які може впливати сам співробітник своєю професійною діяльністю.

Співробітники готелю «Terra Nova Sport&Spa» в ході опитування HR-відділом повідомили, що іноді вони почуваються вигорілими на роботі тільки через робочий стрес. Вони повідомили, що втомлюються внаслідок надмірних вимог до роботи. Різні співробітники зазначали, що стрес на роботі призвів до вигорання співробітників. Вигорання на роботі та стрес на роботі мають позитивну кореляцію. Передбачається, що вигорання позитивно корелює з

стресом серед працівників готелю «Terra Nova Sport&Spa», та застосування стратегій прямої роботи у боротьбі зі стресом на роботі для деяких керівників сектору гостинності знижує ймовірність професійного вигорання.

Розглянемо результати опитування працівників готелю «Terra Nova Sport&Spa» з професійного вигорання, проведеного HR-відділом, представлені на рисунку 2.7.

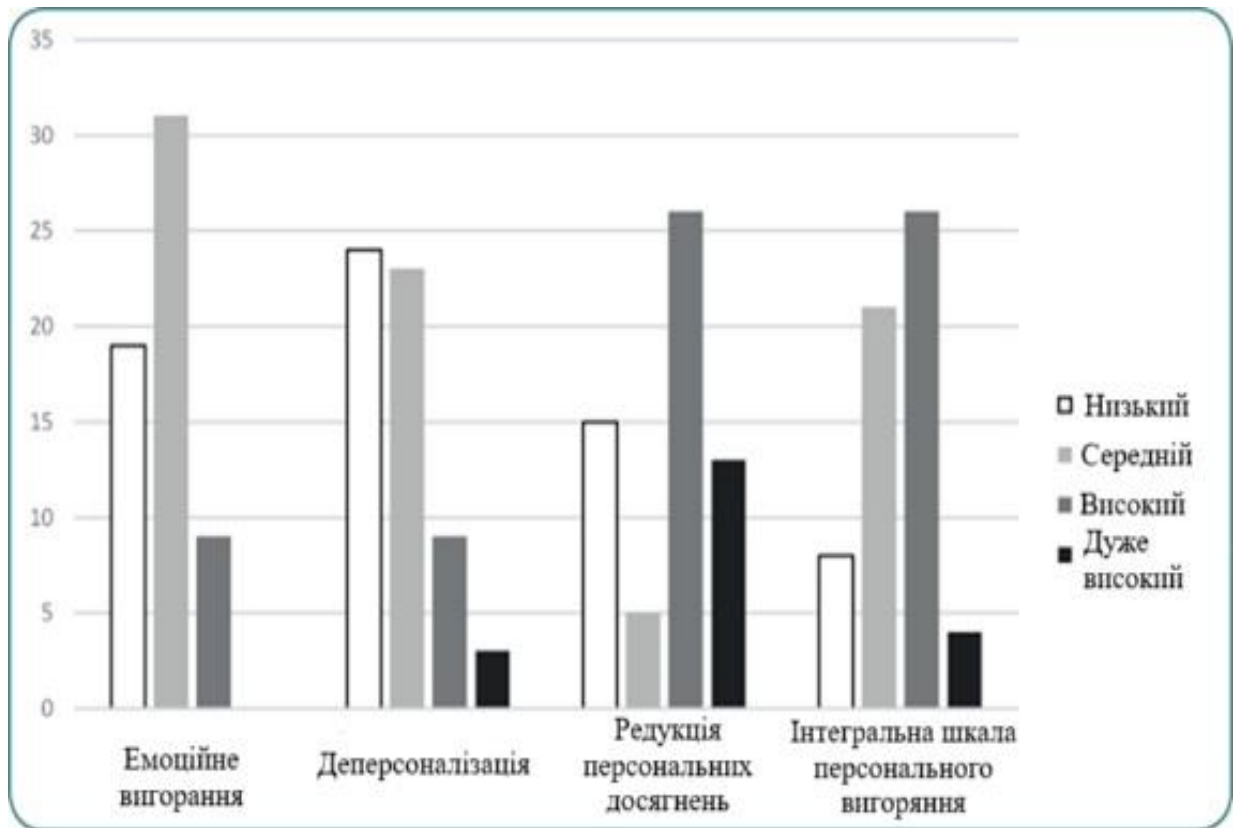


Рис. 2.7. Результати опитування по професійному вигоранню працівників готелю «Terra Nova Sport&Spa»

Джерело: створено автором.

Відповідно до рисунка 2.7 видно, що достатньо респондентів показали рівень професійного вигорання вище середнього. Це має викликати занепокоєння, оскільки респонденти були віком від 20 до 25 років, із середнім стажем роботи 1-2 роки, та брали участь у опитуванні. Крім того, було проведено кореляційний та порівняльний аналіз, і результати показані в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6.

Показники кореляційного аналізу професійного вигорання працівників
готелю «Terra Nova Sport&Spa»

Шкала	Показник емоційного виснажен- ня	Інтег- ральний показник	Середнє значення «до року»	Середнє значення «більше року»	Емпіричне значення	Рівень значущості
Негативні умови праці	0,322	0,326	2,652	2,083	524	0,08
Професійне вигорання		0,643	20,130	16,389	543	0,045

Джерело: створено автором.

За результатами кореляційного аналізу видно, що негативні умови праці, такі як відсутність перспектив кар'єрного зростання і відсутність заохочення, понаднормова робота позитивно корелюють з емоційним виснаженням та вигоранням співробітників. З порівняльного аналізу причин професійного вигорання видно, що коли стаж роботи трохи збільшився, тенденція високого ступеня професійного вигорання вже посилюється.

Грунтуючись на вищесказаному, можна зробити наступні висновки:

1. Стрес на роботі значно впливає на вигорання працівників готелю «Terra Nova Sport&Spa».
2. Вигорання на роботі суттєво впливає на плинність кадрів і якість роботи персоналу готелю «Terra Nova Sport&Spa».

У готелі «Terra Nova Sport&Spa» вже діє низка програм заохочення співробітників. Нами було проведено опитування співробітників щодо їхнього ставлення до цих програм.

На рисунку 2.8 представлені дані щодо відсоткового співвідношення використання співробітниками incentive-програм до загальної кількості працівників готелю «Terra Nova Sport&Spa».

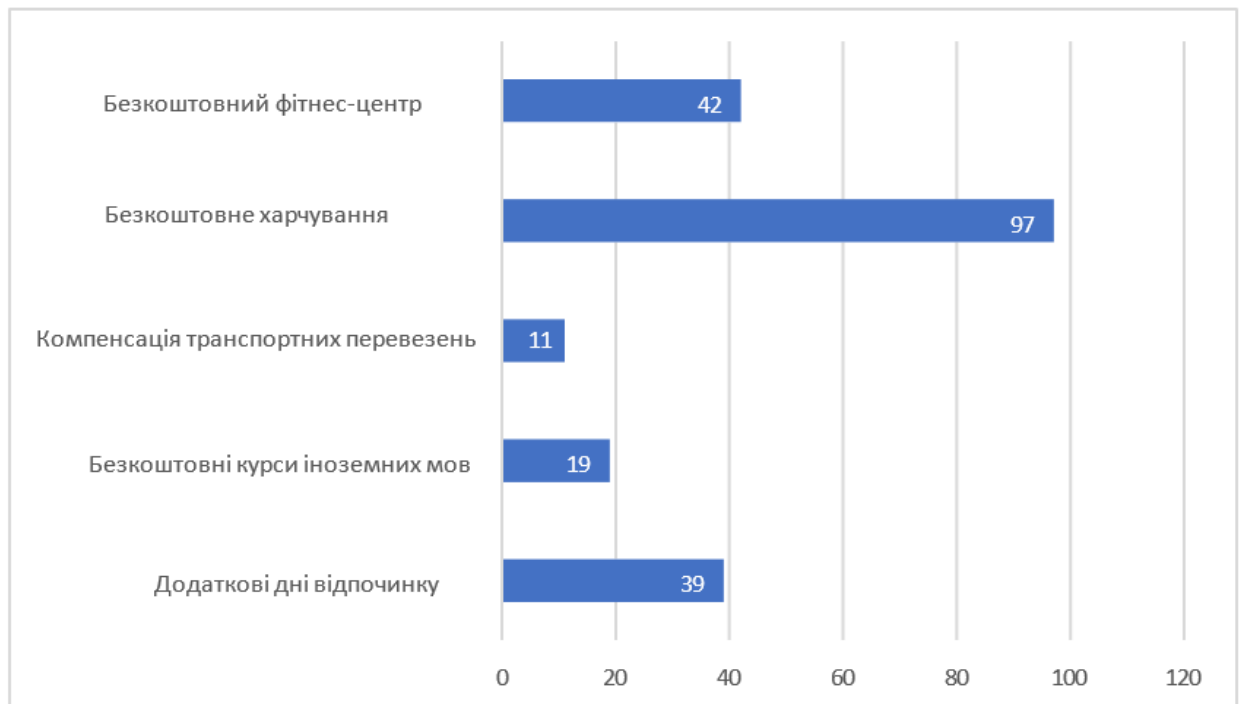


Рис. 2.8. Відсоткове співвідношення використання діючих incentive-програм працівників готелю «Terra Nova Sport&Spa»

Джерело: створено автором.

Як видно з рисунку 2.8, найбільший відсоток (97% від загальної кількості співробітників користуються програмою безкоштовного харчування), далі йде відвідування фітнес центру при готелі (42% від загальної кількості співробітників) та додаткові відгули (39%). Низький процент використання безкоштовних мовних курсів та компенсації транспортних перевезень, ймовірно пов'язаний з тим, що ці програми доступні лише співробітникам з високими показниками ефективності.

На рисунку 2.9. представлені результати опитування співробітників готелю «Terra Nova Sport&Spa» щодо їхнього ставлення до діючих incentive – програм. Як видно з даних рисунка 2.9, абсолютна більшість співробітників (89%) позитивно ставляться до діючих програм заохочення, тільки 8% висловилося негативно і 3% важко було з відповіддю, вважаючи, що найбільш затребувані Incentive-програми - безкоштовне харчування і фітнес-клуб (докладно будуть розібрані в параграфі) програм.

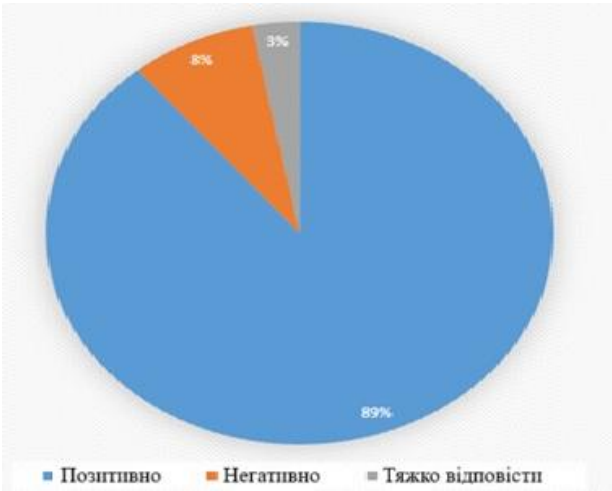


Рис. 2.9. Відношення співробітників до діючих incentive-програм в готелі «Terra Nova Sport&Spa»

Джерело: створено автором.

Також на підставі даних опитувань клієнтів готелю «Terra Nova Sport&Spa» та даних опитувань співробітників по професійному вигорянню в таблиці 2.7 було встановлено взаємозв'язок між рівнем професійного вигорання та оцінкою якості послуг готелю.

Таблиця 2.7.

Взаємозв'язок рівня професійного вигорання і оцінки якості наданих послуг в готелі «Terra Nova Sport&Spa»

Рік	Якість обслуговування, середній показник у балах	Професійне вигорання співробітників, % від спільного числа співробітників
2022	6	68,7
2023	9	31,2
2024	8	34,8

Джерело: створено автором.

Згідно даними таблиці 2.7 найгірше якість обслуговування в готелі «Terra Nova Sport&Spa»згідно з опитуваннями клієнтів готелю, спостерігалось у 2022 році, при цьому зафіксовано максимальний показник по професійному

вигоряння (68,7%), що ймовірно пов'язано з додатковими стресовими факторами обмежень по COVID-19. Далі в 2023 року відсоток співробітників з професійним вигорянням знизився більш ніж у 2 рази до 31,2%, при цьому середній показник якості обслуговування зріс з 6 до 9, тобто. на 33,3%

У 2024 року зафіксовано зростання показника професійного вигоряння працівників готелю «Terra Nova Sport&Spa» на 3,6%, при цьому рівень якості обслуговування знизився до 8 балів.

2.3. Оцінка методів усунення проблем професійного вигоряння працівників

Вигоряння на роботі викликає негативні наслідки для співробітників, тобто негативне ставлення до роботи і байдужість до обслуговування клієнтів готелю «Terra Nova Sport&Spa». Конкуренція і розвиток методів роботи з персоналом допомагають готелю «Terra Nova Sport&Spa» утримати здібних/компетентних співробітників, а також дозволяють їм підтримувати високу продуктивність праці. Тим не менш, в готелі «Terra Nova Sport&Spa» завжди бояться втратити свій людський капітал, оскільки керівництво несе великі витрати на навчання, виховання, підготовку свого персоналу для досягнення максимальної ефективності та продуктивності, адже із втратою співробітників готель втрачає досвід та навички, критично важливу та цінну робочу силу, заради якої ТОВ «ТЕРРА НОВА СПОРТ» витратила роки зусиль.

Насамперед, показники ефективності виступають у ролі кількісних чи якісних критеріїв діяльності ТОВ «ТЕРРА НОВА СПОРТ», причому не так важливо, досліджується конкретний співробітник, відділ чи ціле підприємство. Водночас показники оцінки ефективності системи стимулювання персоналу повинні відповідати наступним принципам:

- валідність, під якою розглядається забезпечення відповідності цілям та завданням системи мотивації;
- інформативність чи здатність обґрунтовано оцінювати поточний стан системи управління та прогнозувати майбутні результати з певним ступенем ймовірності;
- доступність, що має під собою той факт, що показнику слід бути доступним для збору вихідних даних і подальшого аналізу;
- відстеження в динаміці, тобто значимість показника в конкретний момент обмежена; таким чином, динамічний аналіз вкрай важливий у цьому випадку.

На сьогоднішній день проблема дослідження професійного вигорання працівників не є новою, але актуальність цієї проблеми не згасає, а продовжує зростати. Це пов'язано з тим, що у сучасних реаліях, враховуючи рівень навантаження, збільшення кількості обов'язків та покладеної відповідальності на фахівців в готельному бізнесі, кількість тих, хто відчуває емоційне та професійне вигорання зростає, а рівень висвітлення проблеми серед персоналу залишається на колишньому рівні.

Емоційне вигорання, як правило, не усвідомлюється повною мірою, і сприймається працівниками готелю «Terra Nova Sport&Spa» як норма, як єдино можлива форма їх існування на роботі. При цьому причини незадоволеності працівників шукають у зовнішніх факторах: маленька зарплата, надмірні вимоги тощо. Синдром емоційного вигорання – найнебезпечніша професійна хвороба тих, хто працює з людьми.

Професійне вигорання – це синдром, що розвивається на фоні хронічного стресу і що веде до виснаження емоційно-енергетичних та особистісних ресурсів працівників. Професійне вигорання виникає внаслідок внутрішнього накопичення негативних емоцій без відповідної «розрядки», або «звільнення» від них.

В таблиці 2.8. показані симптоми професійного вигорання працівників готелю «Terra Nova Sport&Spa».

Таблиця 2.8.

Симптоми професійного вигорання працівників готелю «Terra Nova Sport&Spa»

Психофізичні симптоми	Соціально-психологічні симптоми	Поведінкові симптоми
- почуття постійної втоми; - відчуття емоційного та фізичного виснаження; - зниження сприйнятливості та реактивності у зв'язку із змінами зовнішнього середовища; - загальна астенизація (слабкість, зниження активності та енергії, погіршення біохімії крові та гормональних показників); - часті безпричинні головні болі; постійні розлади шлунково-кишкового тракту; - повне або часткове безсоння; - постійний загальмований, сонливий стан; - помітне зниження зовнішньої та внутрішньої сенсорної чутливості: погіршення зору, слуху, нюху та дотику, втрата відчуттів.	- байдужість, нудьга, пасивність та депресія (знижений) емоційний тонус, почуття пригніченості); - підвищена дратівливість на незначні, дрібні події; - часті нервові зриви (спалахи невмотивованого гніву або відмови від спілкування, відхід у себе); - постійне переживання негативних емоцій, для яких у зовнішній ситуації причин немає (почуття провини, образи, сорому, підозрілості, скутість); - почуття гіпервідповідальності та постійне почуття страху; - загальна негативна установка на життя та професійні перспективи (за типом «як не намагайся, все одно нічого не вийде»).	- відчуття, що робота стає дедалі важчою, а виконуватиме її - все складніше і складніше; - керівнику важко у прийнятті рішень; - почуття марності, невіра в поліпшення, зниження ентузіазму щодо ставленню до роботи, байдужість до результатів; - невиконання важливих, пріоритетних завдань та «застрягання» на дрібних деталях, що не відповідає службовим вимогам, витрата більшої частини робочого часу на мало усвідомлюване або не усвідомлюване виконання автоматичних та елементарних дій; - дистанційність від співробітників та клієнтів, підвищення неадекватної критичності.

Джерело: створено автором.

Команда працівників – це форма взаємодії, у якій проявляється «синергетичний ефект». За рахунок взаємодоповнення, прийняття відповідальності за загальний результат, відкритість при обміні ресурсами стає можливим результат, недоступний за інших видів взаємодії. У зрілій команді професіоналів готельного бізнесу діють міцні зв'язки між її членами. Працівників приймають та оцінюють гідно, а не за претензії. Відносини мають неформальний характер, і приносять задоволення. Особисті розбіжності швидко усуваються. Команда перетворюється на благополучний осередок суспільства і викликає захоплення сторонніх. Вона здатна показувати чудові результати та встановлює високі стандарти досягнень. Керівництво готелю «Terra Nova Sport&Spa» має підтримувати своїх членів та створює тісні взаємини, щоб працівники не перейшли на сторону конкурентів.

Існують різні методи роботи із професійним вигоранням. Одним із найдієвіших методів управління готелем «Terra Nova Sport&Spa» вважаємо використання incentive-програм, які знайшли широке поширення у готельному бізнесі.

На рисунку 2.10 показані конкуренти готелю «Terra Nova Sport&Spa».



Рис. 2.10. Конкуренти готелю «Terra Nova Sport&Spa»

Джерело: створено автором.

У таблиці 2.9 представлений порівняльний аналіз incentive-програм готелю «Terra Nova Sport&Spa» і його конкурентів.

Таблиця 2.9.

Incentive-програми готелю «Terra Nova Sport&Spa» і його конкурентів

Напрямок програми	Готель «Terra Nova Sport&Spa»	Ресторанний комплекс «ФОРТЕЦЯ ГЕТЬМАНА»	Готель «Bavaria»
Послуги фітнес-центру	Безкоштовний доступ у фітнес-центр та 10 безкоштовних тренувань з персональним тренером на рік.	Компенсація 30% абонементу до низки фітнес-клубів міста.	Відсутня
Вивчення іноземних мов	Безкоштовні мовні курси англійської та китайської для співробітників з високим KPI. Компенсація вартості проїзду до місця відпочинку у відпустці та назад для співробітників з високим KPI.	Корпоративний дискусійний клуб англійською мовою. Корпоративний тур «Феофанія - програма зачарована місцевість».	Відсутня
Харчування	Безкоштовне харчування в ресторані готелю по staff-меню.		
Програми психологічної підтримки	Програма психологічної допомоги та супроводу для працівників показниками якості роботи. Надання додаткових відгулів за якісне виконання роботи	Відсутня	Відсутня

Джерело: створено автором.

Як видно з таблиці 2.9, у готелю «Terra Nova Sport&Spa» найбільш широка Incentive-програма, порівняно з найближчими територіальними конкурентами, проте, як зазначалося вище, згідно з проведеним дослідженням на підприємстві зберігається високий рівень емоційного вигоряння. Тому потрібно коригувати заходи для підвищення мотивації співробітників та усунення факторів їх емоційного вигоряння.

Програма по надання фітнес-центру для занять співробітників заощаджує їм від 13500 грн. до 15000 грн. в рік, що економить час на дорогу, дозволяє проводити спільні тренування, що позитивно позначається на емоційному стані співробітників.

Безкоштовні мовні курси пропонуються співробітникам з високим KPI, що дозволяє їм економити до 20000 грн. в рік і отримувати додаткові знання з іноземних мов, які можуть застосувати на робочому місці.

Компенсація вартості проїзду до місця відпочинку надається співробітникам з чудовими трудовими показниками та є одним із ключових стимулів до роботи.

Безкоштовне харчування по staff-меню надається в ресторані готелю годинник, що також сприяє економії бюджету співробітника і відсутність необхідності покидати будівлю готелю, щоб пообідати.

Всі перераховані вище програми спрямовані на підвищення емоційного позитивного настрою працівників готелю «Terra Nova Sport&Spa», збільшення його лояльності до підприємства та підвищення мотивації до тривалої роботи на робочому місці.

При аналізі вже існуючих incentive-програм з'ясувалося, що найбільш популярними стали програми безкоштовного харчування, безкоштовного відвідування фітнес-клубу готелю та додаткові відгули. При цьому 89% працівників готелю «Terra Nova Sport&Spa» позитивно ставляться до практики реалізації в центрі-програм в готелі.

Також встановлений зворотний зв'язок між рівнем професійного вигоряння та оцінкою якості послуг готелю. Чим більший рівень професійного вигоряння, тим нижча якість послуг.

Встановлено, що стрес на роботі значно впливає на вигоряння на робочому місці працівників готелю «Terra Nova Sport&Spa», а вигоряння на роботі істотно впливає на плинність кадрів і якість роботи персоналу. Порівняльний аналіз методик боротьби з професійним вигорянням показав високу ефективність incentive-програм як засобу підвищення емоційного позитивного настрою працівників, збільшення їх лояльності до готелю та підвищення рівня мотивації для продуктивної та тривалої роботи в організації.

На підставі даних тверджень буде будуватися формування рекомендацій щодо усунення факторів, що впливає на професійне вигоряння працівників готелю «Terra Nova Sport&Spa».

Незважаючи на наявність у готелі «Terra Nova Sport&Spa» вже діючих incentive-програм, потрібно суттєва їх доповнення та переробка.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ INCENTIVE-ПРОГРАМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Заходи по запобіганню професійного вигорання працівників на підприємстві

У готелі «Terra Nova Sport&Spa», згідно з дослідженням, найбільша і розвинена система incentive-програм серед аналогічних готелів, проте, за опитуванням працівників видно, що вони все ж таки страждають від професійного вигорання.

Персонал повинен сприймати роботу як безпечну, що дозволяє їм ефективно працювати та співпрацювати. На рисунку 3.1. показані заходи по запобіганню професійного вигорання працівників на підприємстві.

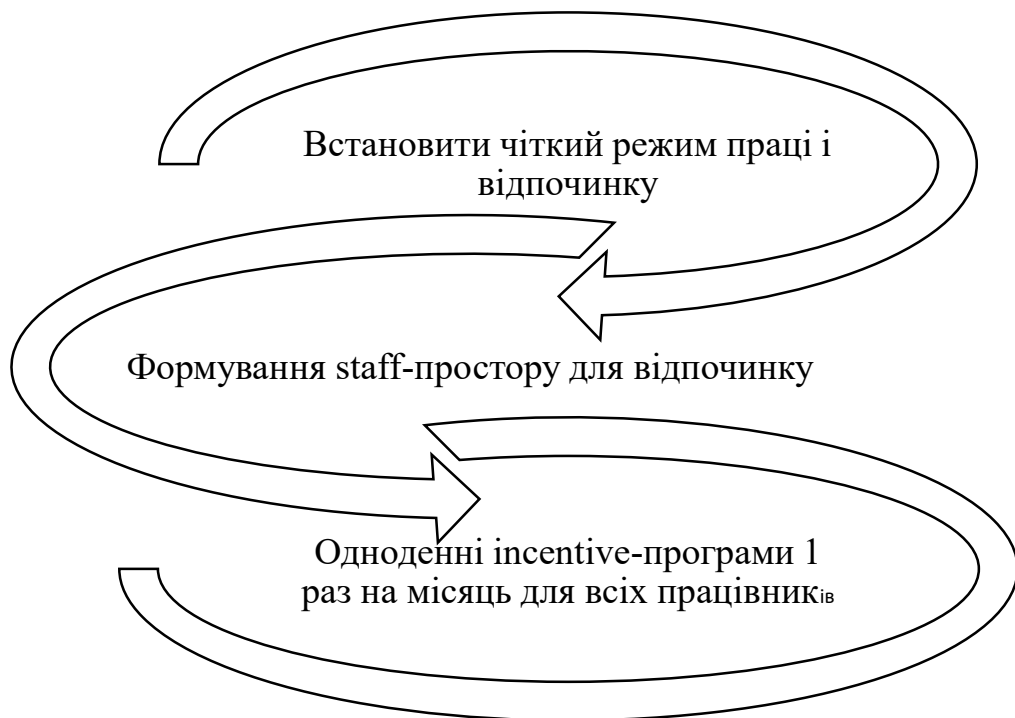


Рис. 3.1. Заходи по запобіганню професійного вигорання працівників готелю «Terra Nova Sport&Spa»

Джерело: створено автором.

Пропонуємо створити для впровадження такі заходи:

1. Встановити чіткий режим праці і відпочинку.

Увага і здатність співробітника концентруватися обмежені. Через дві години концентрація працівника значно знижується, через що він з більшою ймовірністю здійснюватиме помилки, стає менш креативним та втрачає здатність вирішувати складні проблеми. Персонал повинен заохочуватись робити перерви без почуття провини. Вкрай важливо, щоб вони регулярно і при необхідності відривалися від робочого столу.

Пропонуємо timing (таймінг) 3 години роботи/15хв. перерва для зміни 12 годин, крім перерв приймання їжі. На даний момент умовами роботи передбачено 2 перерви по 30 хв протягом 12 годин для їди. Якщо додати додаткові 15-хвилинні перерви, то доцільно об'єднати час прийому їжі в 1 інтервал.

Тайм-менеджмент виходить з того, що в інформаційному суспільстві час дорожчий і найважливіший. Процес тайм-менеджменту полягає у відстеженні часу, витраченого на виконання будь-яких завдань, з подальшим відображенням отриманої статистики. Статистика як графікі показує витрачений час у зручному вигляді і дозволяє аналізувати процеси.

З обліків того, що на позиціях, працюючих з гостями готелю (наприклад, ресепшн), передбачено не менше 2-х співробітників, їх перерви доцільно робити в різний час, щоб на робочому місці завжди був хтось із них.

Також в рамках експерименту можна спробувати наділити співробітників повноваженнями самостійно встановлювати комфортний йому графік відпочинку, попередньо узгодивши його з напарником. Наприклад, об'єднати час в один інтервал для рішення особистих питань, проведення тренування у фітнес-комплексі готелю «Terra Nova Sport&Spa» чи сну у кімнаті відпочинку для співробітників.

Таким чином, графік перерв для 12-годинної зміни може виглядати так, як показано в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1.

Графік роботи для співробітника готелю «Terra Nova Sport&Spa»

№	Час	Режим
1.	08.00 – 11.00	Робочий час
2.	11.00 – 11.15	Перерва
3.	14.15 – 15.00	Обід
4.	15.00 – 18.00	Робочий час
5.	18.00 – 18.15	Перерва
6.	18.15 – 20.00	Робочий час

Джерело: створено автором.

Також доцільно налагодити контроль за своєчасним відходом з робітника місця і обмежити доступ до робочої пошти і інформації, пов'язаної з роботою пристроями, які знаходяться в готелі. Зараз співробітники можуть перевіряти робочу пошту зі свого телефону, а також працювати з дому, маючи повний доступ до інтерфейсів готелю, що негативно позначається на рівні їхньої тривожності та потенційно сприяє професійному вигорянню.

2. Формування staff-простору для відпочинку.

Нами пропонується обладнати кімнату відпочинок меблями та предметами, що сприяють релаксації, де співробітник може провести час перерви та розслабитися. Практика показує, що продуктивність працівника безпосередньо залежить від якості відпочинку, який доступний під робочої перерви в безпосередній близько від трудового місця. Йдеться про відповідну зону релаксу, облаштуванням якої сьогодні займаються всі керівники підприємства, які прогресивно мислять.

Темпи роботи сучасного готелю відрізняються високою динамічністю та насиченістю. Багатьом співробітникам щодня доводиться мати справу з величезними обсягами інформації та великою кількістю незнайомих

працівників, що неминуче породжує емоційну напругу та стрес, що ведуть до професійного вигорання.

Для організації зони відпочинку розумніше всього виділити окрему кімнату. Вкрай бажано, щоб обране приміщення мало вікна. Загальновідомо, що природне світло, доступ свіжого повітря і вид з віконного отвору найкраще сприяє процесу релаксації з попутним скиданням напруги і втоми.

Меблеві предмети, встановлені в зоні відпочинку, повинні відрізнятися м'якістю та достатнім рівнем комфортності. На цю роль підійдуть, наприклад, крісла, пуфи, дивани, а також універсальні та надзвичайно популярні нині крісла-мішки та підвісні гамаки.

Оскільки багато залежить від індивідуальних особливостей та переваг працівників, облаштування такого простору планується виконати за результатами проведеного серед співробітників опитування та голосування.

Для того, щоб кімната відпочинку виконувала своє пряме призначення, планується використання шуму ізоляційних матеріалів в обробці.

Список можливих зон, які можна облаштувати в рамках приміщення для відпочинку, виглядає так:

- зона лаунж, тихе комфортне місце, обладнане м'якою меблями. «Лаунж» (launge) – це спочатку музичний напрямок, що характеризується легкістю, м'якістю та ненав'язливістю звучання. Така собі «фонова музика для холу», що створює емоційний комфорт, який практично миттєво переходить на рівень фізичних відчуттів. Працівникові стає тепло і затишно, через що він відчуває у повній безпеці.
- інтелектуальна зона, де можна пограти в ігри на логіку, головоломки та бібліотека різної літератури;
- зона сну. У багатьох прогресивних офісах вже є ліжко-місця або так звані «капсули для сну». Особливо це важливо для співробітників, які знаходяться на робочому місці набагато більше, ніж 8 годин на добу.

Ряд підприємств та готелів практикує також ігрові зони, проте, в готелі «Terra Nova Sport&Spa» є фітнес-зал, тому її облаштування недоцільно.

3. Одноденні incentive-програми 1 раз на місяць для всіх працівників.

Пропонується укласти договір на корпоративне обслуговування з ТОВ «ТАС плюс», яка є флагманом корпоративного супроводу в сфері ділового туризму і організації корпоративний відпочинок.

Оскільки ТОВ «ТАС плюс» займається ще й організацією конференцій та семінарів, у готелі «Terra Nova Sport&Spa» є власний високотехнологічно обладнаний конференц-зал, то можна запропонувати взаємовигідну співпрацю та взаємозаліки з оплати послуг.

У Таблиці 3.2. представлений перелік заходів та графік їх реалізації, який готова провести ТОВ «ТАС плюс» для працівників готелю «Terra Nova Sport&Spa».

Таблиця 3.2.

Одноденні incentive-заходи від ТОВ «ТАС плюс» для працівників готелю
«Terra Nova Sport&Spa»

№	Захід	Дата проведення
1.	Вечірнє відвідування музею видатних діячів української культури	06.06.2025
2.	Футбольний матч між колегами	08.07.2025
3.	Вечірнє катання на катері	13.08.2025
4.	Друк власної газети	10.09.2025
5	Пікнік біля озера	08.10.2025

Джерело: створено автором.

Корпоративні заходи, заплановані з червня по жовтень 2025 року, що дозволяє охопити весь звітний період. Далі наведемо опис додатково запропонованих заходів:

1. Вечірнє відвідування музею видатних діячів української

культури (проводиться ввечері не в робочий час за офіційною домовленістю). Таким чином, у музеї не буде властивої йому багатолюдності. Програма: «Ігри зі світлом і тінню – традиційна розвага в музеї».

2. Футбольний матч між колегами на стадіоні «Динамо». Співробітникам нададуть можливість зіграти у футбол на полі стадіону «Динамо ім. Валерія Лобановського» м'ячем, з яким тренувалася команда «Динамо Київ». Кожен учасник отримає у подарунок футболку із автографами гравців ФК «Динамо Київ» (без особистої присутності команди). Після гри на працівників чекає обід (барбекю з баварським пивом у ресторані комплексу) та пам'ятна фотосесія.

Тривалість програми 4 години.

3. Вечірнє катання на катері. Співробітникам готелю покажуть, як керувати катером, розкажуть історію вітрильного спорту в Києві і нагодують смачною вечерею, після чого влаштують дискотеку на палубі. Тривалість заходу – 4 години.

4. Друк власною газети на друкованих верстатах 19 століття. Співробітників заздалегідь попросять підготувати матеріал, який вони хотіли б бачити у власній газеті, далі група їде до Музею друку, де спочатку пройде оглядова екскурсія, а потім в одному з приміщень, кожному надрукують 1 газету з його матеріалом у розмірі одного розвороту принагідно показуючи та розповідаючи нюанси процесу. Групу супроводжує професійний фотограф, роблячи знімки для пам'ятної фотосесії. Тривалість заходу 4 години.

5. Пікнік біля озера. Для співробітників накриють столи на свіжому повітрі на видовому майданчику, з якого відкривається панорамний вигляд на Інститутське озеро Київської області.

Таким чином, можливість періодично відпочивати та відволікатися від роботи протягом дня та спільні виїзні заходи допоможуть суттєво знизити ризики професійного вигорання у працівників готелю «Terra Nova Sport&Spa». Перше знизить рівень напруженості та тривожності, дозволить оперативно

заповнювати психоемоційні ресурси. Друге принесе у життя співробітників позитивні емоції та згуртує команду.

3.2. Розробка та реалізація програми профілактики професійного вигорання працівників на роботі

Найпродуктивнішим способом запобігання професійному вигоранню працівників є процес засвоєння знань, навичок та умінь ефективної соціальної поведінки, а також допомагає прискорити оптимізацію необхідних комунікативних навичок особистості. Тренінг «Емоційне самозбереження» спрямовано подолання таких проявів професійних деформацій, як емоційне виснаження, саме: підвищення емоційної стійкості фахівців готельного бізнесу, зниження агресивності, розвиток адекватної самооцінки, рівня емпатії тощо.

В таблиці 3.3. показана інформація щодо реалізації тренінгу «Емоційне самозбереження» для працівників готелю «Terra Nova Sport&Spa».

Таблиця 3.3.

Інформація щодо реалізації тренінгу «Емоційне самозбереження» для працівників готелю «Terra Nova Sport&Spa»

Ціль: профілактика емоційного вигорання фахівців готельного бізнесу.	
Завдання: • знизити рівень емоційного вигорання; • підвищити згуртованість колективу; • познайомити фахівців готельного бізнесу із прийомами саморегуляції; • створити умови для психологічного та емоційного «розвантаження» працівників готелю; • підвищити стресостійкість.	Цільова аудиторія: фахівці готельного бізнесу
	Тривалість тренінгу – 4 заняття (2 години). Заняття проводяться один раз на тиждень
	Кількісний склад групи – від 10 до 15 осіб.

Джерело: створено автором.

Дискусія під час тренінгу – це метод обговорення, що ґрунтується на досвіді групи. Цей метод, безсумнівно, найбільш важливий для тренера, оскільки перше, групове обговорення ґрунтується на досвіді учасників. По-друге, тренер перебуває у постійній взаємодії з учасниками тренінгу, і, нарешті, будь-який інший метод тренінгу завжди передбачає групове обговорення на тому чи іншому етапі.

В таблиці 3.4. показано тематичний план тренінгу для працівників готелю «Terra Nova Sport&Spa».

Таблиця 3.4.

Тематичний план тренінгу для працівників готелю «Terra Nova Sport&Spa»

№	Тема заняття	Мета заняття та його завдання	Кількість годин
1	«Не горіти, а жити»	Мета: зібрати працівників готелю та створити позитивний настрій для подальшої тривалої взаємодії у навчальній групі, зміцнити впевненість фахівця у правильному виборі професії, навчити дії та спілкуванню, стимулювати прагнення до підвищення професійного рівня менеджера та творчого потенціалу кожного працюючого в готелі.	2
2	«Все в моїх руках»	Ціль тренінгу: підвищити емоційний тонус фахівців готельного бізнесу. Завдання тренінгу: активізувати внутрішні творчі ресурси менеджерів; знизити рівень психічного вигоряння та емоційного напруги всіх працівників готелю.	2

Продовження табл. 3.4.

3	«Збережи себе»	Мета: покращення суб'єктивного самопочуття та зміцнення психологічного здоров'я. Завдання: зняття емоційної та м'язової напруги; згуртування колективу готеля, формування довірчого ставлення друг до друга; усвідомлення стереотипів поведінки та розширення репертуару поведінкових стратегій; усвідомлення та прийняття своїх почуттів; робота з негативними почуттями; зміцнення установки на позитивний настрій.	2
4	«Я в ресурсі»	Мета тренінгу: формування умінь та навичок щодо збереження та зміцнення психічного здоров'я фахівців готельного бізнесу через оволодіння ними способами психічної саморегуляції та активізацію особистісних ресурсів. Завдання тренінгу: навчити методам психічної саморегуляції; знизити рівень психічного вигорання та емоційного напруження.	2

Джерело: створено автором.

При побудові занять для фахівців готельного бізнесу мають використовуватися різні навчальні вправи, щоб створити логічний ланцюжок кожної конкретної зустрічі з групою. Зазначимо, що профілактика синдрому професійного вигорання має бути комплексною та різноспрямованою.

Основна профілактика професійного вигорання працівників готелю «Terra Nova Sport&Spa» - це знання про його існування та самоконтроль. Слід

вказати, що професійне вигоряння працівників відбувається швидше за деформаціях особистості.

Для оцінки ефективності заходів щодо запобігання професійній деформації працівників готелю «Terra Nova Sport&Spa» ми також провели контрольні тести на їх емоційне вигоряння. На рисунку 3.2.-3.4 представлені порівняльні результати формування рівня емоційного вигоряння працівників готелю «Terra Nova Sport&Spa» до і після тренінгу.

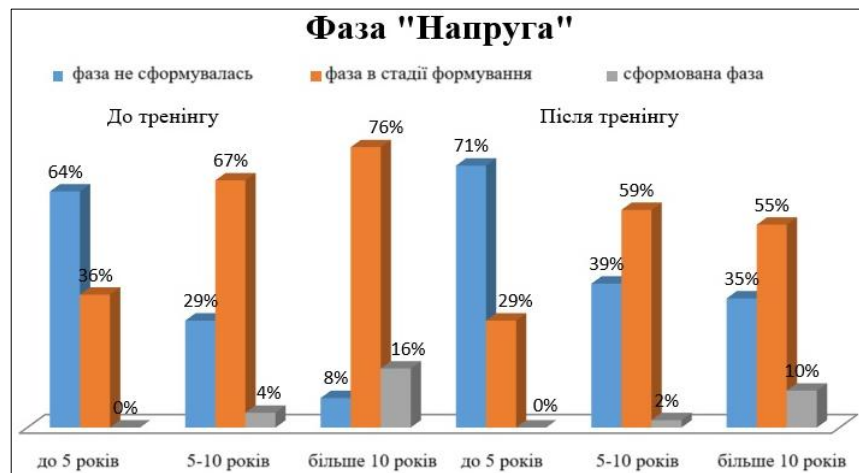


Рис. 3.2. Результати формування рівня емоційного вигоряння при фазі «напруга» для працівників готелю «Terra Nova Sport&Spa» до і після тренінгу
Джерело: створено автором.

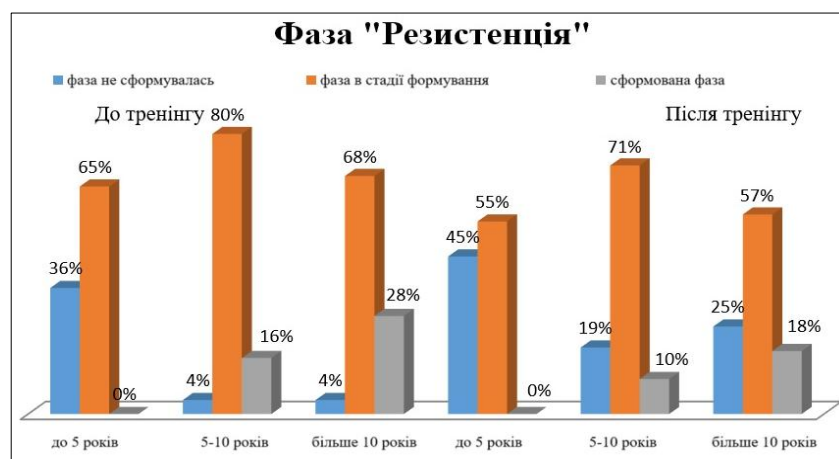


Рис. 3.3. Результати формування рівня емоційного вигоряння при фазі «резистенції» для працівників готелю «Terra Nova Sport&Spa» до і після тренінгу

Джерело: створено автором.



Рис. 3.4. Результати формування рівня емоційного вигорання при фазі «виснаження» для працівників готелю «Terra Nova Sport&Spa» до і після тренінгу

Джерело: створено автором.

В результаті діагностики ми відзначили зниження емоційного вигорання працівників готелю «Terra Nova Sport&Spa», які брали участь у тренінгу.

Слід зазначити, що у результатах діагностики виявлено зниження ступеня емоційного вигорання переважають у всіх підгрупах працівники готелю «Terra Nova Sport&Spa». Однак ця програма виявилася особливо ефективною при роботі з групами фахівців готельного бізнесу з великим досвідом, де показники емоційного вигорання знизилися найбільше, що свідчить про ефективність використання методів навчання для запобігання та виправлення професійних деформацій працівників готелю «Terra Nova Sport&Spa».

Внаслідок проведеної діагностики нами було виявлено зниження рівня емоційного вигорання працівників готелю «Terra Nova Sport&Spa», які взяли участь у тренінгу.

Слід зазначити, що успішне виконання фахівцями готельного бізнесу найважливіших професійних функцій можливе лише за зниження рівня загального емоційного вигорання, достатньою мірою емпатії та розвитку

комунікативних навичок, і навіть формуванні позитивної орієнтації результату професійної діяльності. Самозадоволення як професіонала, у свою чергу, запобігає виникненню деперсоналізації та професійного цинізму як форм виявлення професійних каліцтв у працівників готелю «Terra Nova Sport&Spa», а також знижує загальний рівень стресу та запобігає виникненню резистенції та виснаження.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих incentive-програм для працівників готелю «Terra Nova Sport&Spa»

Беручи до уваги, що в готелі «Terra Nova Sport&Spa» є свої сформовані incentive-програми, які ми дослідили в другому розділі, ми можемо провести оцінку економічної ефективності описаних заходів, які ми пропонуємо для запобігання професійного вигорання працівників на підприємстві. В таблиці 3.5. представлено структуру собівартості запропонованих incentive-програм для працівників готелю «Terra Nova Sport&Spa».

Таблиця 3.5.

Структура собівартості запропонованих incentive-програм для працівників готелю «Terra Nova Sport&Spa»

№	Захід	Вартість, грн.
1	Збільшення оплачуваного часу на перерва співробітника	147840
2	Облаштування кімнати відпочинку (ремонт + закупівля меблів та обладнання)	745940
3	Вечірнє відвідування музею видатних діячів української культури	84950
4	Футбольний матч між колегами	66430
5	Вечірнє катання на катері	47500
6	Друк власної газети	38000

Продовження табл. 3.5.

7	Пікнік біля озера	54000
8	Зйомка художнього фільму	67000
Разом		1251660

Джерело: створено автором.

Таким чином, сукупність incentive-програм із попередження професійного вигорання складатиме 1251660 грн.

За даними управлінської звітності готелю «Terra Nova Sport&Spa» в 2024 року на пошук співробітників, їх підбір і навчання і коучинг досвідченим персоналом витрачено 1352 000 грн. Більш детально витрати наведені в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6.

Витрати готелю «Terra Nova Sport&Spa» на заміщення вільних вакансій,
2024 р.

№	Стаття витрат	Сума, грн.
1.	Оплата послуг кадрової агенції з підбору персоналу (% від кількості закритих вакансій)	780 000
2.	Оплата стажувань	285 600
3.	Доплата досвідченим співробітникам за коучинг	250 000
4.	Збитки готелю, утворений в наслідок некваліфікованих дій стажистів	36 400
	Разом:	1 352 000

Джерело: створено автором.

Таким чином, видно, що заходи щодо запобігання професійному вигоранню працівників готелю «Terra Nova Sport&Spa», і, відповідно до високої плинності кадрів, обійдуться дешевше, ніж заходи щодо пошуку та

залучення нового персоналу. Тут важливим є той факт, що при звільненні працівників втрачається весь накопичений ним досвід, і, як наслідок, страждає якість обслуговування.

Крім зазначених заходів, планується зміна штатного розкладу з перерозподілом заробітної плати в бік зменшення окладної частини та збільшення преміальної, розмір якої складатиметься з показників якості роботи працівників готелю «Terra Nova Sport&Spa».

Щоб мотивувати працівників готелю «Terra Nova Sport&Spa», має бути сформульована ефективна система стимулювання (премування). З цієї причини можна розпочати з двох аспектів: по-перше, загальна система винагороди працівників (заробітна плата) має бути прийнята загалом на основі операційних показників готелю.

Розглянемо систему KPI, яку доцільно ввести для працівників готелю «Terra Nova Sport&Spa». Система винагороди, заснована на ключових показниках ефективності, заохочує співробітників до досягнення більш високих особистих досягнень та збільшує їхній внесок у колективні досягнення для досягнення стратегічних цілей компанії.

Показниками для оцінки ключових показників ефективності можуть бути :

- здібності співробітників;
- обслуговування відповідає вимогам клієнтів;
- коректування в відповідно з вимогами клієнтів;
- впровадження нових послуг;
- досвід роботи в готелі.

Використання ключових показників ефективності для впровадження систем управління та стимулювання вимагає від керівництва готелю «Terra Nova Sport&Spa» спеціальних знань, які можна отримати під час навчання на підприємстві. Коли певна частина доходу залежить від індивідуальної та загальної продуктивності, система компенсації продуктивності надає

можливість уникнути звільнень чи зниження заробітної плати та підвищити продуктивність праці.

У результаті запропонованих заходів показники руху працівників готелю «Terra Nova Sport&Spa» має знизитися. Розглянемо прогностні показники руху працівників готелю «Terra Nova Sport&Spa» у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7.

Прогностні показники руху працівників готелю «Terra Nova Sport&Spa»

Показник	2024 рік	2025 рік	2026 рік
Штат, чол.	55	59	65
Прийом	7	4	6
Звільнення	5	4	3
Середньорічна продуктивність праці працівника	890 250 грн	986 300 грн.	1 084 355 грн.

Джерело: створено автором.

Як видно з таблиці 3.7, кількість звільнених співробітників у 2025 році по відношенню до 2024 року повинна знизитися на 43%, а в 2026 році по відношенню до 2023 року на 67%, середньорічна продуктивність зрости на 12,34% у 2025 році по відношенню до 2024 року, а 2026 року – на 38,95%, по відношенню до 2024 році, що суттєво знизить витрати готелю «Terra Nova Sport&Spa» на прийом та навчання персоналу.

Також варто відзначити взаємозв'язок між рівнем професійного вигоряння та оцінкою якості обслуговування в готелі «Terra Nova Sport&Spa». Таким чином, при зниженні показника професійного вигоряння на основі запропонованих заходів для працівників готелю «Terra Nova Sport&Spa» очікується зростання рівня якості обслуговування в готелі, який у свою чергу, підвищить відсоткову завантаженість готелю та його економічні показники.

Таким чином, запропоновані заходи в рамках incentive-програм є організаційно та економічно ефективними.

Отже, проведена оцінка економічної ефективності запропонованих заходів для працівників готелю «Terra Nova Sport&Spa», показала, що витрати на incentive-заходи на 7,43% дешевше, ніж пошук співробітників у звичному режимі високої плинності кадрів. Більше того, дані заходи дозволять згуртувати команду, зберегти досвідчених працівників та покращити загальний психоемоційний фон в колективі. Таким чином можна вважати запропоновані заходи ефективними для запобігання професійного вигорання працівників готелю «Terra Nova Sport&Spa».

ВИСНОВКИ

На основі результатів завершеного даного дослідження на тему: «Впровадження incentive-програм для запобігання професійного вигорання працівників на підприємстві» можна зробити наступні висновки:

На сучасному етапі розвитку роботи менеджерів зазнає ускладнень, інтенсивності, набуває більш високої міри соціальної значущості та відповідальності, що збільшує ризик виникнення та розвитку професійного вигорання працівників на підприємстві.

Досліджено, що професійне вигорання працівників на підприємстві можна охарактеризувати трьома основними вимірами. Навантаження та стреси відбиваються й на ефективності та результативності професійної діяльності менеджерів, що пришвидшує процес їх «вигорання».

Визначено причини професійного вигорання працівників на підприємстві. Беручи до уваги причини виникнення професійного вигорання працівників на підприємстві можна стверджувати, що при професійному вигоранні менеджер втрачає інтерес до роботи, поводить себе апатично та безініціативно.

Описано способи боротьби з професійним вигоранням та розкрито значення застосування цільових incentive-програм на підприємстві. Проаналізовано типи incentive-програм на підприємстві, які підвищують фінансові витрати підприємства на операційну діяльність, але виправдано, тобто високий рівень плинності кадрів внаслідок професійного вигорання обходиться підприємствам суттєво дорожче не лише через заміну робітників.

Здійснено характеристику ТОВ «ТЕРРА НОВА СПОРТ», який є яскравим представником українського ринку, що поєднує вишукану архітектуру та особливості гостинності.

Досліджено, що причинами вигорання працівників ТОВ «ТЕРРА НОВА СПОРТ» є такі, як низька заробітна плата, відсутність кар'єрного зростання, висока завантаженість, труднощі у комунікаціях з клієнтами та система

показників ефективності. Основною причиною професійного вигорання є низький рівень заробітної плати на фоні високої завантаженості. Більша половини працівників незадоволені рівнем оплати праці, що є приводом для перегляду існуючої системи оплати праці та запровадження показників ефективності, на які може впливати сам співробітник своєю професійною діяльністю.

Проведено кореляційного аналізу професійного вигорання працівників ТОВ «ТЕРРА НОВА СПОРТ». За результатами кореляційного аналізу видно, що негативні умови праці, такі як відсутність перспектив кар'єрного зростання і відсутність заохочення, понаднормова робота позитивно корелюють з емоційним виснаженням та вигоранням працівників на підприємстві. З порівняльного аналізу причин професійного вигорання видно, що коли стаж роботи трохи збільшився, тенденція високого ступеня професійного вигорання вже посилюється.

Визначено, які Incentive-програми для працівників застосовуються керівництвом ТОВ «ТЕРРА НОВА СПОРТ». Програма по надання фітнес-центру для занять співробітників економить час на дорогу, дозволяє проводити спільні тренування, що позитивно позначається на їх емоційному стані. Безкоштовні мовні курси пропонуються співробітникам з високим КРІ, що дозволяє їм отримувати додаткові знання з іноз. мов, які можуть застосувати на робочому місці. Компенсація вартості проїзду до місця відпочинку надається співробітникам з чудовими трудовими показниками та є одним із ключових стимулів до роботи. Безкоштовне харчування по staff-меню сприяє економії бюджету співробітника і відсутність необхідності покидати підприємство щоб пообідати.

Доведено, що на ТОВ «ТЕРРА НОВА СПОРТ» розвинена система incentive-програм проте, все ж таки працівники страждають від професійного вигорання. Запропоновано заходи по запобіганню професійного вигорання працівників на підприємстві, які знизять рівень напруженості та тривожності,

дозволять оперативно заповнювати психоемоційні ресурси та принесуть у життя співробітників позитивні емоції та згуртують команду.

Проведено оцінку економічної ефективності заходів, де представлено структуру собівартості запропонованих incentive-програм для працівників ТОВ «ТЕРРА НОВА СПОРТ», а також подано витрати на пошук співробітників, їх підбір і навчання і коучинг. Таким чином, видно, що витрати на incentive-програми щодо запобігання професійному вигоранню працівників ТОВ «ТЕРРА НОВА СПОРТ» обійдуться на 7,43% дешевше, ніж пошук співробітників у звичному режимі високої плинності кадрів. Більше того, дані заходи дозволять згуртувати команду, зберегти досвідчених працівників та покращити загальний психоемоційний фон в колективі.

Таким чином можна вважати впровадження нових incentive-програм ефективними для запобігання професійного вигорання працівників ТОВ «ТЕРРА НОВА СПОРТ».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ануфрієв М. І., Капля О. М. Професійне вигорання, як проблема сучасних трудових відносин: зарубіжні та вітчизняні підходи до її вирішення. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2021. №12. С. 450 – 453.
2. Асєєв В.Г. Мотивація поведінки і формування особистості. Одеса, Фенікс, 2016.
3. Ачкасова Л.М. Система управління ефективністю діяльністю підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2023. №41. С.5-17.
4. Белкін В., Белкіна Н. Мотиви і стимули праці. *Соціальний захист*. 2011. № 7. С. 44-47.
5. Боднар А. Я. Емоційне вигорання як внутрішньоособистісний конфлікт Науково-практична конференція НаУКМА «Конфліктологічна експертиза: теорія та методика» URL:<http://ekmair.ukma.edu.ua/handle/123456789/16025> (дата звернення: 22.03.2025).
6. Борисяк О.В. Оптимізаційні виклики у системі управління персоналом підприємств. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. №. 1. С. 78-82.
7. Булатевич Н. М. Синдром емоційного вигорання: роль індивідуальних та організаційних чинників. *Вісник Київського національного університету імені Т. Шевченка. Серія Соціологія. Психологія. Педагогіка*. 2005. Вип. 22-23. С. 47-50.
8. Вакуленко Ю.В., Олійник А.С., Гевленко О.Є. Системна характеристика управління конкурентоспроможністю підприємства. *Агросвіт*. 2018. №. 18. С. 10-15.
9. Вартанова О.В. Діагностика раціональності в економічній поведінці майбутніх менеджерів. *Економіка і суспільство*. 2021. № 34. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/965/923> (дата звернення: 19.04.2025).

10. Василик А. В., Смалійчук Г. В., Головка А. А. Особливості та профілактика професійного вигорання менеджерів із персоналу. *Економічний простір*. 2020. № 154. С. 174–178.
11. Василик А. В., Столярук Х. С., Булуй А. В. Діагностика проблем і заходи подолання професійного вигорання працівників. *Проблеми економіки*. 2021. № 1 (47). С. 64–71.
12. Василик Н.М. Підходи до діагностики професійного вигорання менеджерів. *Економічні науки Серія Регіональна економіка*. 2022. DOI: 10.36910/2707-6296-2022-19(75)-2 (дата звернення: 20.03.2025).
13. Васькин А.А. Оцінка менеджерів: навчально-практичний посібник. Київ, Компанія Супутник, 2000. 237 с.
14. Величко В. О. Проблеми виявлення та профілактики професійного вигорання керівників в органах місцевого самоврядування. *Державне будівництво та самоврядування*. 2017. Вип. 34. С. 130 – 143.
15. Веснін В.Р. Практичний менеджмент персоналу: Посібник з кадрової роботи. Київ : МАУП, 2014. 496 с.
16. Вовк О.В. Особливості синдрому професійного вигорання в працівників сфери інформаційних технологій. URL : <http://maup.com.ua/assets/files/psihologz/2019-1/02.pdf>. (дата звернення: 28.03.2025).
17. Войлісовська В. Психологічний супровід кадрової роботи: професійне вигорання. *Держслужбовець*. 2015. № 6. URL : <https://i.factor.ua/ukr/journals/ds/2015/june/issue-6/article-8787.html> (дата звернення: 20.04.2025).
18. Войтенко О. В. Організаційна культура як чинник професійного благополуччя особистості. *Вісник Національного університету оборони України*. 2024. № 1 (77). С. 38 – 44.
19. Галецька І. І. Особливості емоційного вигорання менеджерів з різним рівнем самоактуалізації. *Актуальні проблеми психології. Т.5. Вип.6:*

Психофізіологія. Психологія праці. Експериментальна психологія. Київ, 2007. С. 89–95.

20. Ганузек Л.М. Шляхи удосконалення системи менеджменту підприємства. *Економіка і менеджмент 2017: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку* : зб. наук. праць Міжнар. наук.-практ. конф., 23-24 берез. 2017 р. Дніпро. 2017. URL: http://www.confcontact.com/2017-ekonomika-i-menedzhment/4_ganuzek.htm (дата звернення: 25.03.2025).

21. Гінгіна О.Д. Профілактика та подолання синдрому «професійного вигоран

22. Главацька О. Л. Попередження та подолання професійного вигорання соціальних працівників. *Науковий вісник Ужгородського національного університету : серія: Педагогіка. Соціальна робота.* 2019. Вип. 2 (45). С. 41–45.

23. Гнускіна Г. В. Професійне вигорання підприємців: зв'язок із соціально-психологічними установками. *Організаційна психологія. Економічна психологія: Науковий журнал.* 2015. № 3. С. 30–37.

24. Дзюба К. Профілактика професійного вигорання. *Психолог.* 2013. № 8. С. 24-25.

25. Дідик С. С. Особливості синдрому професійного вигорання в різних країнах світу. Соціально-етичні та деонтологічні проблеми сучасної медицини (немедичні проблеми в медицині): збірник матер. II всеукр. наук.-практ. конф. (м. Запоріжжя, 18-19 лютого 2021 р.). Запоріжжя: ЗДМУ, 2021. С. 93-95.

26. Євась Т.В., Коломієць А.М. Методичні підходи до оцінки ефективності системи менеджменту підприємства. *Подільський науковий вісник.* 2019. С. 39-45.

27. Жуковскій І. В. Методика вивчення і розвитку мотивації професійного самовдосконалення співробітників фірми. *Управління персоналом.* 2014. № 13.

28. Загороднюк О.В. Сутність і значення контролінгу в системі управління підприємством. *Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки*. 2013. № 6. С. 121-127.
29. Запухляк І.Б., Зелінська Г.О., Побігун С.А. Підходи, методи та інструменти управління змінами в системі управління розвитком підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. №. 23. С. 204-209.
30. Іванашко О. Є. Професійна адаптація і професійне вигоряння особистості. *Науковий часопис Національного педагогічного університету ім. М. П. Драгоманова*. 2007. № 19 (43). С. 82–85.
31. Ільєнко М. М., Пузіков Д. О. Професійне «вигорання» фахівців соціальної роботи: фактори, зміст, шляхи запобігання та подолання. *Актуальні проблеми навчання та виховання людей з особливими потребами: тези доповідей*. К.: Університет «Україна», 2008. С. 306–309.
32. Ільїн Є.П. Мотивація і мотиви. Харків, Видавничий двір «Ін-Юре» 2020. 263 С.
33. Іщейкін Т.Є. Економічний механізм управління бізнес-процесами: стратегічні та антикризові аспекти. *Агросвіт*. 2022. № 21. С. 52-59.
34. Казарова Г. М Соціально-психологічні аспекти професійного вигорання топ-менеджерів. *Теорія та практика сучасної психології*. 2020. №1. С. 50-54.
35. Калюжна Н.Г. Система управління підприємством як предмет дослідження теорії організації. *Вісник економічної науки України*. 2011. №2. С.51-54.
36. Карамушка Л. М. Комплекс методик для дослідження психологічних особливостей професійного «вигорання» в підприємців. *Актуальні проблеми психології: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія: зб. наук. праць Інституту психології ім. Г. С. Костюка*. Київ, 2011. Т. 1. Ч. 31–32. С. 272–277.

37. Карамушка Л. М., Гнускіна Г.В. Психологія професійного вигорання підприємців : монографія. Київ : Логос, 2018. 198 с.
38. Коваленко М.В., Фоніна Я.В., Дейнеко К.А. Особливості управління ефективністю діяльності підприємств в умовах економіки України. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2018. № 4 (103). С.120-126.
39. Коваль Н., Колосова К. УПРАВЛІНСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ З ПОПЕРЕДЖЕННЯ СИНДРОМУ ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ. *Економіка та суспільство*. 2024 (66). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-49>
40. Коняєва Л., Гурович О. Особливості синдрому емоційного вигорання у психологів-консультантів. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Психологія*. 2022. (3(56)). С. 10–18.
41. Коновчук Н.С. Основні причини та профілактика професійного вигорання у менеджерів. *Правничий вісник Університету «КРОК»*. 2012. Вип. 14. С. 91–95.
42. Кошелев А. Н. Ефективна мотивація торгового персоналу. Київ, Генезис , 2013. 224 с.
43. Кравченко В.О. Основи менеджменту: навч. посібник. Одеса: Атлант, 2012. 211 с.
44. Кувшинова А.О. Принципи системи управління підприємством. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2013. №12. С. 274-282.
45. Кузнєцов Е. А. Вступ до спеціальності менеджмент : навчально-методичний посібник. Херсон : Гринь Д. С., 2012. 80 с.
46. Кузьмін О. Нова парадигма побудови систем менеджменту. *Демократичне врядування*. 2010. №6. С. 7-16.
47. Куцик П.О., Головацька С.І. Оцінка ефективності контролінгу у системі управління підприємства. *Економічний аналіз*. 2017. Т. 27. №. 2. С. 145-155.

48. Леженіна Л. М. Методи дослідження емоційного вигорання. *Наука і освіта*. 2008. № 8–9. С. 37–49.
49. Лепейко Т. І. Управління персоналом підприємства в умовах невизначеності (поведінковий підхід). Монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2010. 236 с.
50. Лозовський О.М., Гусак К.Ю. Шляхи оптимізації системи менеджменту підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2019/48.pdf (дата звернення: 13.03.2025).
51. Льошенко О., Кондратьєва В. Діагностика, профілактика, корекція синдрому «емоційного вигорання». *Вісник Львівського університету. Серія Психологічні науки*. 2021. Вип. 10. С. 105 – 112.
52. Макаренко О. І. Використання проєктивних методів для дослідження емоційного вигорання соціальних працівників. *Український психологічний журнал*. 2018. Вип. 60(3). С. 102 – 114.
53. Марченко О.А. Аналіз системи управління підприємством. Суми: СумДУ, 2020. 44 с.
54. Мірошніченко О. Профілактика «синдрому» професійного вигорання у працюючих в екстремальних умовах: навч.-метод. посіб. Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2013. 155 с.
55. Міщенко М. С. Особливості дослідження синдрому емоційного виго-рання за допомогою методики "Діагностика рівня емоційного вигорання" В. В. Бойко. *Молодий вчений*. 2015. № 4(3). С. 103–105.
56. Міщенко М. С. Особливості синдрому емоційного вигорання. *Актуальні проблеми психології*. Т. XI. Вип. 6. Кн. II. 2013. С. 103–113.
57. Небава М.І., Ратушняк О.Г. Менеджмент організації і адміністрування. Частина 1 : навчальний посібник. Вінниця : ВНТУ, 2012. 105 с.

58. Овчарук В.В. Принципи побудови та використання систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів. *Економіка та держава*. 2018. №. 8. С. 46-51.

59. Олійник І. В. Причини виникнення та профілактика синдрому професійного вигорання у педагогів. *Вісник університету імені Альфреда Нобеля. Серія «Педагогіка і психологія. Педагогічні науки»*. 2017. № 1 (13). С. 118–125.

60. Олійник М. Дослідження синдрому вигорання. КІПТорієнтована модель допомоги при емоційному вигоранні. Львів: Український інститут когнітивноповедінкової терапії, 2021. 51 с.

61. Орел В. Е. Феномен «вигорання» у закордонній психології: емпіричні дослідження і перспективи. Київ, Видавничий дім «Слово», 2019. № 1. С. 90-101.

62. Офіційний сайт Terra Nova Sport&Spa. URL: <https://terranova-hotel.com.ua/>

63. Пілецька С.Т., Коритько Т.Ю. Ефективність управління підприємством, підходи та методи щодо її оцінки. *Проблеми системного підходу в економіці. Економіка та управління підприємствами*. 2018. № 5(67). С. 100-106.

64. Погорецька І. Професійне вигорання на роботі: причини, наслідки та шляхи подолання. URL: <https://becalm.com.ua/lifestyle/profesijne-vygorannya-naroboti-prychyny-naslidky-ta-shlyahy-podolannya/> (дата звернення: 29.04.2025).

65. Принь І.-М. О. Професійне вигорання керівника. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-hum/all-hum-2018/paper/view/4154>. (дата звернення: 09.03.2025).

66. Раєвська О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі : монографія. Харків : ІНЖЕК, 2006. 496 с.

67. Раєвська Я., Солякова О. Розвиток емоційної компетентності особистості: теоретичний дискурс. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Психологія*. 2022. (3 (52), 127–132.
68. Руденок А.І., Данчук Ю.П., Ромасюкова А.В. Профілактика професійного вигорання як чинник збереження психічного здоров'я. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Психологія*. 2024. Том 35 (74) № 5. С.58-62.
69. Сіменко І.В., Косової Т.Д. Аналіз господарської діяльності: навч. посіб. Київ, Центр учбової літератури, 2013, 380 с.
70. Стельмах О.В. Чинники професійного вигорання особистості. *Молодь і ринок. Щомісячний науково-педагогічний журнал*. Вип. №5 (203). 2022. С. 76-80
71. Турова Т. В. Синдром «професійного вигорання» працівників в системі антикризового управління персоналом: аналіз підходів. *Наука й економіка*. 2010. Вип. 1. С. 137–145.
72. Устенко А.О. Система управління підприємством. *Вісник Прикарпатського університету. Серія : Економіка*. 2014. Вип. 10. С. 96-103.
73. Хоріна О. І., Ходієнко Л. В. Ситуаційні і середовищні чинники професійного вигорання працівників комунальної сфери. *Наукові студії із соціальної та політичної психології*. 2013. Вип. 32. С. 184–196.
74. Шатун В.Т. Основи менеджменту: навч. посібник. Миколаїв: МДГУ ім. Петра Могили, 2006. 376 с.
75. Шупта І.М. Способи профілактики та усунення професійної деформація управлінського персоналу. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії*. 2013. № 1(2 (7)). С. 311–317.
76. Шимановська-Діанич Л.М. Управління розвитком персоналу організації: теорія і практика : монографія. Полтава : ПУЕТ, 2012. 462 с.
77. Шкільняк М.М, Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: Навчальний посібник. Тернопіль: Крок, 2017. 252 с.

78. Шкраб'юк В. С., Білик Д. І. Емоційне вигорання особистості: психологічний аналіз проблеми. *Молоди вчений*. Вип. № 10 (86) жовтень, 2020. С. 293–296.
79. Якимчук О. Психологічні особливості професійного вигорання особистості. *Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова. Серія 12. Психологічні науки*. 2021. Вип. 16 (61). С.110 – 119.
80. Ярощук Л., Удовенко А. Професійне вигорання особистості. Психологопедагогічний супровід фахового зростання особистості в системі неперервної професійної освіти: матер. всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Бердянськ, 26- 27 листопада 2020 р.). Бердянськ: Бердянський державний педагогічний університет, 2020. С. 332-333.
81. Freudenberger H. J. Staff burnout. *Journal of Social Issues*. 1974. V. 30. P. 150–165.
82. Maslach C., Golberg J. Prevention of burnout: New perspectives. *Applied and preventive Psychology*. 1998. Vol. 7. P. 63–74.
83. Maslach C., Schaufeli W., Leiter M. Job Burnout. *Annual Review of Psychology*. 2001. Vol. 52 . P. 397–422.
84. National Library of Medicine. A Cognitive Behavioral Model Proposing That Clinical Burnout May Maintain Itself. Niclas Almén. April 2021. URL: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC8037062/> (дата звернення: 25.03.2025).
85. Hlavatska Olga. Specific features of social workers' professional burnout. *Social Work and Education*. 2017. Vol. 4, No. 2., pp. 46–62.