

Державний торговельно-економічний університет
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

Методи подолання професійного вигорання персоналу суб'єкту ресторанного бізнесу

Студентки 4 курсу, 2
групи,
спеціальності
073 «Менеджмент»
освітньої програми
«Готельний і
ресторанний
менеджмент»

Науковий керівник
д.е.н., проф.

Гарант освітньої
програми
к.е.н., доц

*підпис
студента*

підпис керівника

підпис гаранта

Карасюк (Томіч)
Марія Дмитрівна

Бойко Маргарита
Григорівна

Ткачук Тетяна
Михайлівна

Київ 2023

ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет ресторанно-готельного та туристичного бізнесу Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

Спеціальність
освітня програма

073 Менеджмент»
Готельний і ресторанный менеджмент

Затверджую

Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу
проф. Бойко М.Г.
“ ” _____ 2023 р.

Завдання

на випускню кваліфікаційну роботу студентів

КАРАСЮК (ТОМІЧ) МАРІЇ ДМИТРІВНИ

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: Методи подолання професійного вигорання персоналу ресторану Zefir, м. Херсон

Затверджена наказом ректора від «30» вересня 2022 р. № 2420

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 02 червня 2023 року

3. Цільова установка та вихідні дані до випускної кваліфікаційної роботи:

Мета роботи – дослідження теоретичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо подолання професійного вигорання персоналу ресторану Zefir, м. Херсон.

Об'єкт дослідження – процес професійного вигорання персоналу ресторану Zefir, м. Херсон.

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні засади подолання професійного вигорання персоналу суб'єкту ресторанного бізнесу.

4. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом)

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ДІАГНОСТИКА ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ ПЕРСОНАЛУ РЕСТОРАНУ ZEFIR, М. ХЕРСОН

1.1. Організаційна оцінка діяльності ресторану

1.2. Оцінка рівня професійного вигорання персоналу ресторану

РОЗДІЛ 2. НАПРЯМКИ ПОДОЛАННЯ ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ ПЕРСОНАЛУ РЕСТОРАНУ ZEFIR, М. ХЕРСОН

2.1. Програми подолання професійного вигорання персоналу ресторану

2.2. Методи управління мотивацією професійного розвитку персоналу

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

5. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи	30.09.2022	30.09.2022
2	Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу	14.10.2022	14.10.2022
3	Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи	27.01.2022	27.01.2022
6	Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи	28.04.2023	28.04.2023
9	Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях	28.04- 05.05.2023	28.04- 05.05.2023
11	Отримання у деканаті направлення на зовнішнє рецензування	3 10.05.2023	3 10.05.2023
12	Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії	Відповідно до розкладу	Відповідно до розкладу

6. Дата видачі завдання « » 20 р.

7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи _____

(прізвище, ініціали, підпис)

8. Гарант освітньої програм _____

к.е.н.доц., Т.М.Ткачук

(прізвище, ініціали, підпис)

9. Завдання прийняв до виконання студент _____

Карасюк Марія

(підпис студента)

10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

У випускній кваліфікаційній роботі студенткою опрацьовано літературні джерела та проаналізовані підходи до визначення методів подолання професійного вигорання персоналу.

Досліджено практичні аспекти професійного вигорання персоналу ресторану, здійснено організаційну оцінку діяльності ресторану.

За результатами дослідження запропоновано програми подолання професійного вигорання персоналу та методи управління мотивацією професійного розвитку

Випускна робота відповідає формальним вимогам та рекомендується до захисту в ЕК.

11. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

(підпис, дата)

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми

(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри

(підпис, прізвище, ініціали)

« » 20 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ДІАГНОСТИКА ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ ПЕРСОНАЛУ РЕСТОРАНУ ZEFIR, М. ХЕРСОН.....	9
1.1. Організаційна оцінка діяльності ресторану.....	9
1.3. Оцінка рівня професійного вигорання персоналу ресторану	16
РОЗДІЛ 2. НАПРЯМКИ ПОДОЛАННЯ ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ ПЕРСОНАЛУ РЕСТОРАНУ ZEFIR, М. ХЕРСОН.....	27
2.1. Програми подолання професійного вигорання персоналу ресторану..	27
2.2. Методи управління мотивацією професійного розвитку персоналу....	35
ВИСНОВКИ	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	51
ДОДАТКИ.....	54

Актуальність дослідження. Професійне вигорання може серйозно вплинути на роботу персоналу та якість обслуговування у ресторанному бізнесі. Професійне вигорання може призвести до погіршення здоров'я працівників, падіння їх продуктивності, зниження якості обслуговування та збільшення плинності кадрів. Це може призвести до негативних наслідків для бізнесу, оскільки незадоволені клієнти можуть не повернутися до ресторану та рекомендувати його іншим. Крім того, заміна звільнених співробітників також потребує часу та ресурсів.

Таким чином, розробка та використання методів подолання професійного вигорання персоналу у ресторанному бізнесі є критично важливим для підтримки якості обслуговування та задоволеності клієнтів, а також для покращення фінансових показників бізнесу. Крім того, турбота про благополуччя та здоров'я персоналу є важливою соціальною відповідальністю ресторанного бізнесу.

Рівень дослідженості теми. Проблему професійного вигорання працівників досліджувало багато авторів, у тому числі і вітчизняних, а саме: Ануфрієв М.І., Василик Н. М., Вовк О., Водянка Л. Д., Карамушка Л.М., Коса Т.В., Моначин І. Л., Моначин І. Л., Поджіо Т.Ю., Процик І. С., Теренда Н. О., Чеканська Л. М. та інші. Однак, відсутні дослідження специфіки професійного вигорання персоналу ресторанних закладів, що і обумовлює актуальність дослідження.

Метою є дослідження теоретичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо подолання професійного вигорання персоналу ресторану Zefir, м. Херсон. Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити ряд наукових завдань:

- провести організаційну оцінку діяльності ресторану;
- виконати діагностику рівня професійного вигорання персоналу ресторану;

- розробити програми подолання професійного вигорання персоналу ресторану;
- запропонувати методи управління мотивацією професійного розвитку персоналу.

Об’єкт дослідження – процес професійного вигорання персоналу ресторану Zefir, м. Херсон.

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні засади подолання професійного вигорання персоналу суб’єкту ресторанного бізнесу.

Методи дослідження: в роботі використані методи спостереження, опитування, анкетування. Для проведення діагностики рівня професійного вигорання персоналу ресторану були обрані методики: опитувальник, розроблений для працівників ресторану «Zefir»; методика МВІ (опитувальник Маслач) (дод.А); методика тривожності Спілбергера-Ханіна (STAI) (дод.Б).

Інформаційна база: наукові статті, Інтернет-джерела, підручники, фінансова звітність та управлінська інформація ресторану «Zefir» за 3 роки.

Практичне значення одержаних результатів полягає в проведенні оцінювання рівня професійного вигорання персоналу ресторану та формування рекомендацій, направлених на подолання професійного вигорання персоналу ресторану.

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 27 найменувань та 3 додатків. Загальний обсяг роботи становить 58 стор., на яких представлено 4 таблиці та 16 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ДІАГНОСТИКА ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ ПЕРСОНАЛУ РЕСТОРАНУ ZEFIR, М. ХЕРСОН

1.1. Організаційна оцінка діяльності ресторану

Ресторан Zefir розташований в м. Херсон неподалік від набережної та паркової зони, де любить відпочивати молодь [23]. Таке розташування сприяє збільшенню клієнтотоку (клієнтами є переважно молодь). Ресторан пропонує різноманітне меню від класичного до суші. Також в ресторані можна замовити кальян та є кімната з караоке. Ресторан працює з 12.00 дня до 5.00 ранку. Окрім того надаються послуги продажу їжі на винос.

Наведемо організаційну структуру ресторану на рис.

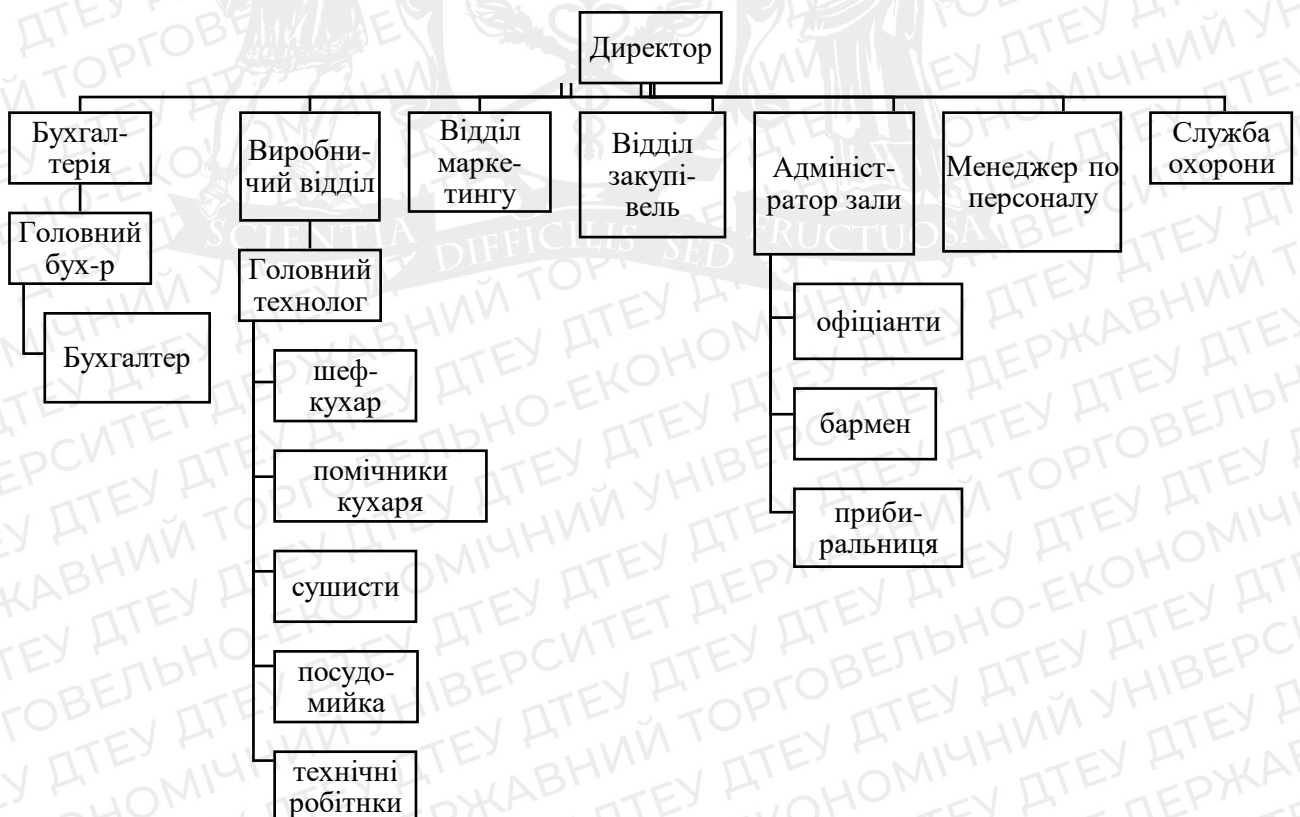


Рис. 1.1. Організаційна структура ресторану «Zefir»

Джерело: розроблено автором на основі даних ресторану «Zefir»

Організаційна структура ресторану є лінійно-функціональною та кожний структурний підрозділ виконує свої обов'язки. Кожен відділ працює незалежно від інших, але взаємодіє з ними в рамках спільної мети – забезпечення високого рівня обслуговування гостей та максимального прибутку ресторану. Лінійна структура управління рестораном дозволяє ефективно координувати роботу всіх відділів та забезпечити максимальну продуктивність та ефективність роботи ресторану.

Керівна ланка ресторану - це власник ресторану (він же директор), який відповідає за ухвалення стратегічних рішень та контролює роботу ресторану. Менеджер з персоналу займається наймом, навчанням та управлінням персоналом. Він також відповідає за організацію графіка роботи, оплати праці та мотивації працівників. Головний бухгалтер відповідає за бухгалтерський облік, складання звітів та фінансове планування.

Виробничий відділ відповідає за приготування та подачу страв. У цьому готелі працюють шеф-кухар, помічники кухарі, посудомийки, сушист та інші фахівці. Обслуговуючий персонал підпорядковується адміністратору залу та відповідає за обслуговування гостей у залі (офіціанти, бармен, прибиральниця).

Адміністратор ресторану відіграє важливу роль у забезпеченні ефективного функціонування ресторанного бізнесу. Адміністратор ресторану відповідає за найм, навчання, мотивацію, керівництво та контроль за персоналом ресторану. Адміністратор ресторану відповідає за організацію роботи ресторану та управління операціями у ньому, включаючи прийом та обробку замовлень, обслуговування гостей, координацію роботи персоналу тощо. До обов'язків адміністратора ресторану входить управління фінансами, включаючи облік витрат і доходів, контроль за запасами, розрахунки з постачальниками, складання бюджету тощо. Також адміністратор ресторану відповідає за забезпечення високого рівня обслуговування гостей, включаючи контроль за якістю їжі та напоїв, чистотою та порядком у залі, навчання персоналу правилам етикету тощо. Крім того, адміністратор ресторану

відповідає за безпеку в ресторані. Адміністратором ресторану ведеться взаємодія з постачальниками продуктів, напоїв, обладнання тощо, включаючи контроль за якістю товарів і послуг, що поставляються, укладання та підписання договорів тощо. Адміністратор ресторану відповідає за взаємодію з гостями ресторану, включаючи прийом замовлень, відповіді на питання, вирішення проблем та скарг, забезпечення високого рівня обслуговування та задоволеності клієнтів. Адміністратор ресторану відповідає за планування та організацію різноманітних заходів, що проводяться у ресторані, таких як весілля, корпоративні вечірки, ювілеї тощо.

Відділ закупівлі займається закупками продуктів для приготування страв, а також інших матеріалів, необхідних для роботи ресторанного закладу. Відділ маркетингу включає одного фахівця та займається розміщення реклами, формуванням позитивного іміджу ресторану, комунікацією з клієнтами в соціальних мережах. Служба охорони відповідає за цілісність активів компанії та забезпечує безпеку відвідувачам і працівникам ресторану.

Всього станом на 31.12.2022 року в ресторані працювало 33 працівника. Проаналізуємо показники руху персоналу в 2020-2022 році (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Динаміка показників руху персоналу ресторану «Zefir» в 2020-2022 р.р.

Показники	2020	2021	2022	відхилення, 2021/2020	відхилення, 2022/2021
1	2	3	4	5	6
Облікова чисельність персоналу	35	37	33	2	-4
Середньорічна чисельність персоналу	35	36	34	1	-2
Чисельність прийнятого протягом року персоналу, у тому числі на стажування	2	7	4	5	-3
Звільнено персоналу протягом року	4	5	8	1	3
Звільнено працівників із категорії неминуче звільнених	1	1	2	0	1
Коефіцієнт плинності персоналу, %	8,57	10,81	18,18	2,24	7,37
Коефіцієнт стабільності персоналу (стаж роботи в компанії понад 5 років)	37,14	37,84	33,33	0,69	-4,50
Кількість порушень дисципліни за рік	10	5	13	-5	8
Коефіцієнт порушень трудової дисципліни	0,29	0,14	0,39	-0,15	0,26

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності ресторану «Zefir»

З табл.1.1 бачимо, що в 2021 році чисельність персоналу збільшилась на 2 працівники та скоротилась на 4 працівники в 2022 році. Причиною скорочення стала економія витрат ресторану та ускладнення умов роботи для персоналу (комендантська година, загрози з боку окупантів).

Коефіцієнт плинності персоналу виріс за 3 роки з 8,57% до 18,18%, у тому числі зростання плинності викликане зовнішніми обставинами, а також і проблемами в самому ресторанному закладі (складні умови праці. Велике навантаження на персонал).

Коефіцієнт стабільності персоналу досить низький, станом на 31.12.2022 року тільки 33,33% персоналу працювало в ресторану більше 5 років. Коефіцієнт порушень трудової дисципліни виріс з 0,29 в 2020 році до 0,39 в 2022 році. Отже, в 2020-2022 роках зростала плинність персоналу та знижувалась стабільність трудового колективу, а також зростали випадки порушення трудової дисципліни.

Проаналізуємо структуру персоналу за віком (рис.1.2).

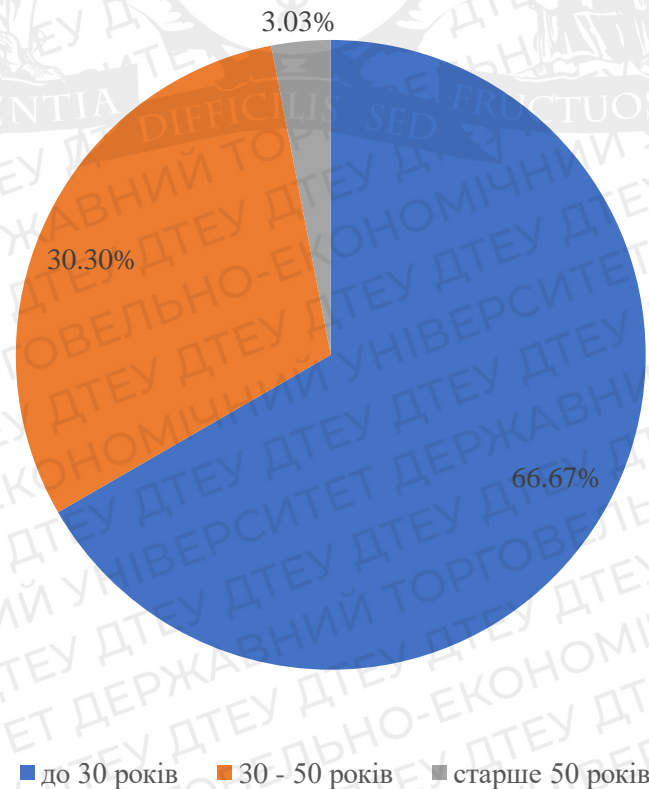


Рис. 1.2. Структура персоналу ресторану «Zefir» за віком, %

Джерело: розроблено автором на основі даних ресторану «Zefir»

Найбільше в ресторані працює працівників віком до 30 років – 66,67%, оскільки саме молодь найкраще підходить для такої роботи. Окрім того, робота в ресторані вимагає фізичної витривалості та емоційної стійкості. Вимогами при наймі офіціантів та бармену є від 18 до 30 років.

Структуру персоналу ресторану «Zefir» за рівнем освіти наведемо на рис.1.3.

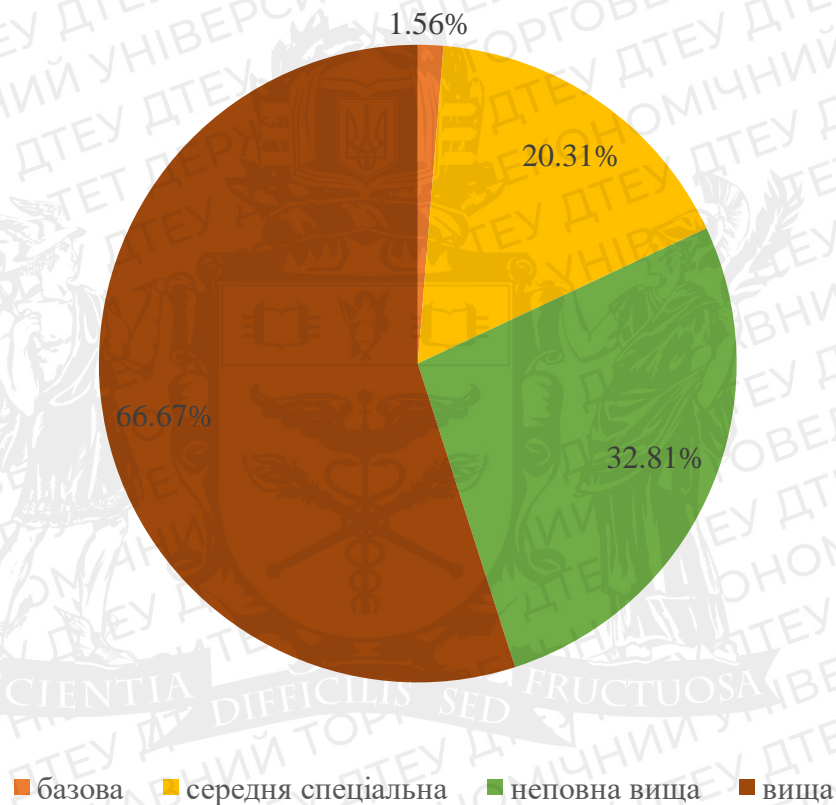


Рис. 1.3. Структура персоналу ресторану «Zefir» за рівнем освіти, %

Джерело: розроблено автором на основі даних ресторану «Zefir»

Як бачимо, в ресторані працює 66,67% працівників з вищою освітою, 32,81% з неповною вищою освітою (та є студентами) та тільки 1,56% працівників мають базову освіту (це прибиральниця).

Щодо гендерної структури персоналу, то 78,78% працівників ресторану жінки.

На рис1.4 наведемо динаміка фінансових результатів ресторану «Zefir».

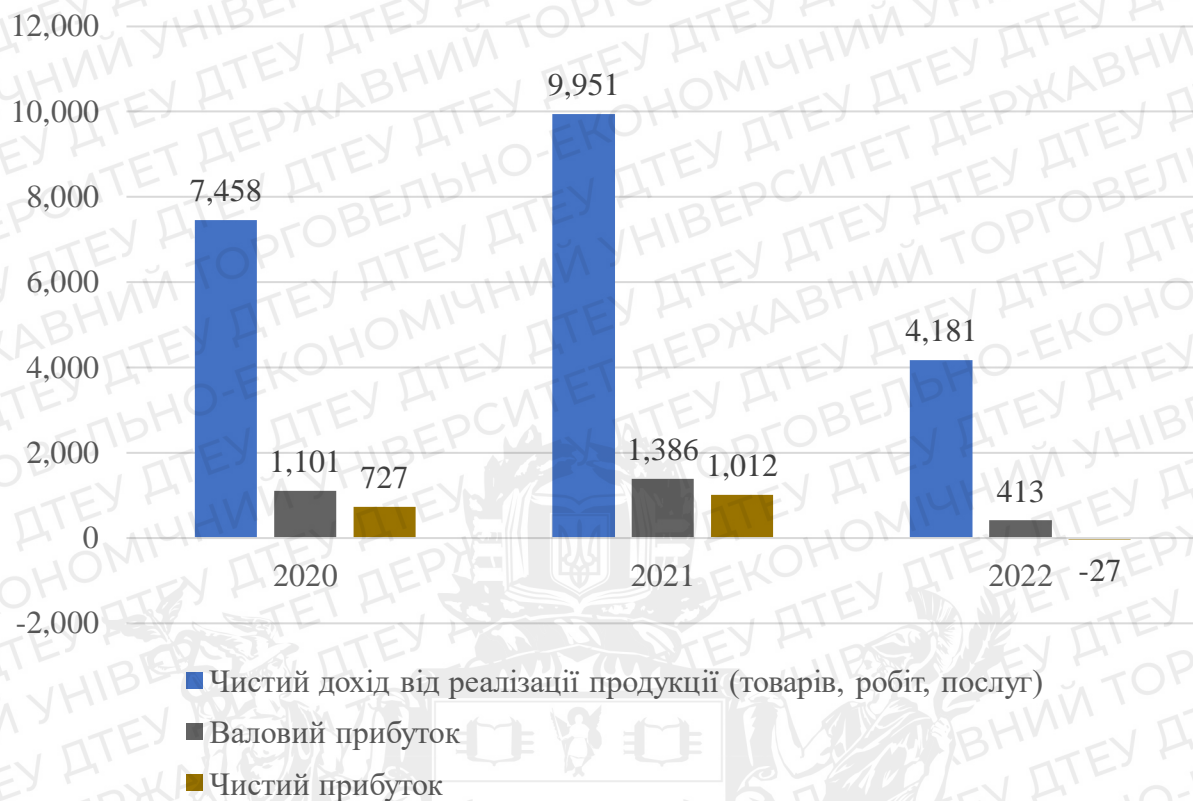


Рис. 1.4. Динаміка фінансових результатів ресторану «Zefir»

Джерело: розроблено автором на основі даних ресторану «Zefir»

Як бачимо, в 2021 році обсяг доходів ресторану виріс на 33,43% оскільки після 2020 року, коли запроваджувались карантинні заходи, виріс попит та підприємство змогло працювати без перепон. А в 2022 році після початку війни м. Херсон було окуповано та ресторан деякий час не працював, а в кінці 2022 року працював в обмеженому режимі, що привело до зниження доходів ресторану на 57,99%. Чистий прибуток підприємства в 2021 році виріс на 39,15% та в 2022 році підприємство закрило рік зі збитком 27 тис.грн.

Проаналізуємо формування доходів в 2020-2022 роках (табл.1.2).

Таблиця 1.2

Динаміка формування доходів ресторану «Zefir» в 2020-2022 р.р.

Середній чек грн.	Роки			Відхилення 2021/2020		Відхилення 2022/2021	
	2020	2021	2022	абс.	відн.%	абс.	відн.%
Кількість чеків шт.	5 928	6 258	2 349	330	5,6	-3909,7	-62,5
Середній чек грн.	1258	1590	1780	332	26,4	190	11,9
Валовий дохід тис.грн.	7 458	9 951	4 181	2 493	33,4	-5 770	-58,0

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності ресторану «Zefir»

З табл.1.2 бачимо, що зростанню доходів в 2021 році сприяло зростання кількості чеків на 5,6% та вартості середнього чеку на 26,4%, а в 2022 році, хоча і середній чек виріс на 11,9%, але через зменшення кількості чеків на 62,5% привело до зниження доходів на 58%.

Проаналізуємо рентабельність діяльності на рис.1.5.

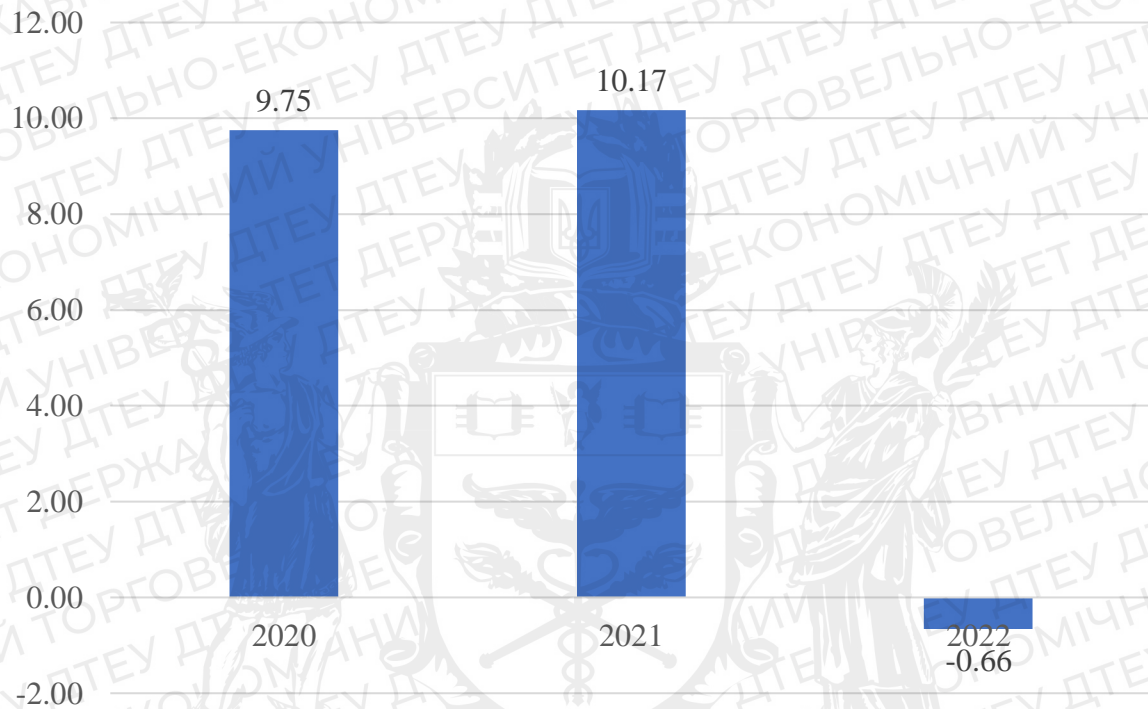


Рис. 1.5. Динаміка рентабельності діяльності ресторану «Zefir»

Джерело: розроблено автором на основі даних ресторану «Zefir»

Як бачимо, в 2020-2021 роках підприємство мало високу рентабельність та тенденцію до її підвищення, рентабельність підприємства в 2021 році склала 10,17%. А в 2022 році підприємство працювало нерентабельно через негативний вплив зовнішніх факторів, таких як війна, ракетні обстріли, окупація міста, зниження купівельної спроможності населення.

Отже, ресторан Zefir пропонує широкий асортимент страв в меню, а також послуги розваг. Організаційна структура ресторану є лінійно-функціональною. В 2020-2022 роках зростала плинність персоналу та знижувалась стабільність трудового колективу, а також зростали випадки порушення трудової дисципліни. В ресторані працює переважно молодь, адже

працівників віком до 30 років – 66,67%, при цьому 66,67% працівників мають повну вищу освіту. Виявлено, що в 2020-2021 роках підприємство працювало прибутково та в 2022 році отримало збиток. Причинами погіршення фінансових результатів є окупація міста, тимчасове припинення роботи ресторану, зниження купівельної спроможності населення.

1.2. Оцінка рівня професійного вигорання персоналу ресторану

Дослідження проводилося з 1.02.2023 по 30.03.2023 р. На етапі підготовки було проведено аналіз критеріїв, на підставі яких учасники включалися до дослідження.

Дослідження проходило у два етапи:

1) Перший етап – пошуково-підготовчий. На даному етапі проведена робота з формування критеріїв оцінки, відповідно до цілей та завдань дослідження. Визначено методики дослідження.

2) Другий етап – емпіричне дослідження. На даному етапі проведено емпіричне дослідження, а також якісна та кількісна обробка результатів дослідження, з метою виявлення рівня професійного вигорання працівників ресторану. Формування висновків за підсумком проведеного дослідження [5].

Після проведення оцінки рівня професійного вигорання співробітників ресторану буде розроблено план дій для запобігання вигоранню та покращенню умов роботи.

Було обрано наступні методи для оцінки рівня професійного вигорання персоналу ресторану «Zefir»:

- опитувальник, розроблений для працівників ресторану «Zefir» з урахування особливостей діяльності;
- методика МВІ (опитувальник Маслач) (дод.А);
- методика тривожності Спілбергера-Ханіна (STAI) (дод.Б).

Для оцінки рівня професійного вигорання персоналу ресторану нами було проведено опитування персоналу за допомогою опитувальника,

розробленого на основі існуючих методик. Розроблений опитувальник включає наступні критерії для визначення професійного вигорання (рис.1.6).

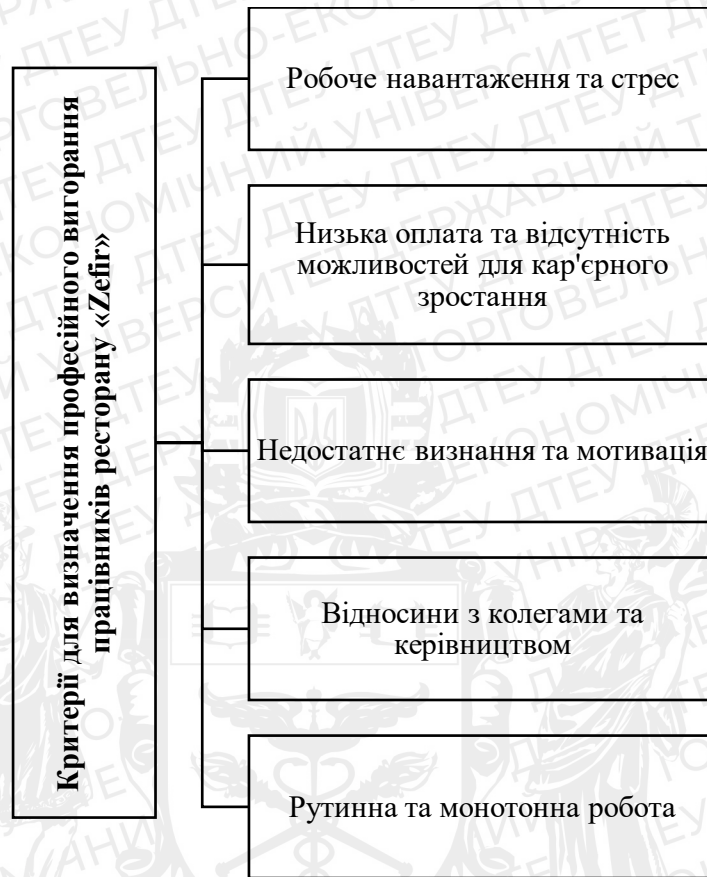


Рис.1.6. Критерії для визначення професійного вигорання працівників ресторану «Zefir»

Джерело: розроблено автором

Опитувальник містить наступні запитання:

- Чи відчуваєте ви, що у вас занадто багато роботи і мало часу на її виконання?
- Чи відчуваєте ви, що ви постійно перебуваєте в стані стресу на роботі?
- Чи відчуваєте ви, що ваша зарплата не відповідає вашим трудовим зусиллям?
- Чи маєте ви чіткі перспективи на кар'єрне зростання в ресторані?
- Чи відчуваєте ви, що ваш внесок у роботу ресторану недостатньо визнаний?

- Чи відчуваєте ви, що маєте достатню мотивацію для виконання своїх обов'язків?
- Чи відчуваєте ви, що у вас добрі стосунки з колегами?
- Чи відчуваєте ви, що ваше керівництво підтримує вас і допомагає вам вирішувати проблеми?
- Чи відчуваєте ви, що ваша робота рутинна та монотонна?
- Чи відчуваєте ви, що ви виконуєте ті самі завдання щодня без будь-яких змін?

Персоналу було запропоновано надати відповідь в балах від 0 до 100, де 100 – максимальна оцінка, яка означає вищий рівень професійного вигорання.

Методика MBI (Maslach Burnout Inventory) - це найбільш відома і широко використовувана методика для вимірювання професійного вигорання. Вона була розроблена С. Маслач і її колеги в 1981 році і переглянуто кілька разів в останні роки [18].

Методика MBI оцінює три основні аспекти професійного вигорання:

- емоційне вигорання (Emotional Exhaustion) - це почуття усталості та відсутності ресурсів, яке проявляється в емоційній сфері. Це означає, що людина відчуває стійкість від роботи і не може ефективно регулювати свої емоції;
- деперсоналізація (Деперсоналізація) - це відношення безвідмінності до інших людей, яке може проявлятися у відношенні колег, клієнтів або пацієнтів. Людина починає ставитися до нього як до об'єктів, а не як до людей;
- зниження особистої реалізації (Personal Accomplishment) - це виявлення неможливості досягти цілей і отримати задоволення від своєї роботи. Людина може відчувати почуття безпольності та низької самооцінки.

Кожен фактор оцінюється по окремоті, і на основі суми балів кожного фактора можна зробити висновки про наявність професійного підвищення [6].

Методика МВІ складається з 22 питань, які оцінюють кожен із трьох аспектів професійного розвитку. Кожне питання оцінюється за шкалою від 0 до 6, де 0 означає «ніколи», а 6 – «щоденно». Результати оцінки дозволяють вирахувати рівень професійного підвищення кожного аспекту окремо, а також загальний рівень професійного підвищення.

Методика тривожності Спілбергера-Ханина (STAI) є популярним інструментом для вимірювання тривожності в психологічних дослідженнях. Методика включає дві частини: STAI-T і STAI-C.

STAI-T (State-Trait Anxiety Inventory) оцінює тимчасовий стан тривожності, який може бути викликаний тимчасовими факторами, такими як стресова ситуація. Оцінка здійснюється на 20 запитань, на які респондент повинен відповісти на 4-бальній шкалі, починаючи від «зовсім не вірно» і закінчуючи «дуже вірно».

STAI-C (State-Trait Anxiety Inventory) оцінює загальний рівень тривожності, який є стійким і характеризується загальною схильністю до тривожності в різних ситуаціях. Оцінка здійснюється на 20 запитань, на які респондент повинен відповісти на 4-бальній шкалі, починаючи від «зовсім не вірно» і закінчуючи «дуже вірно» [1].

Оцінка за кожною з частин STAI може варіюватися від 20 до 80 балів, де більші бали вказують на більший рівень тривожності.

За результатами опитування за авторською анкетой було отримано такі результати (рис.1.7).

Як бачимо, найбільший негативний вплив на професійне вигорання працівників ресторану «Zefir» мали такі критерії як робоче навантаження та стрес (66,67% відчувають підвищений стрес), оскільки в 2022 році персонал працював в умовах постійного стресу (обстріли, окупація, вимкнення світла, випадки мародерства в місті тощо). Окрім того, більшість працівників не цілком задоволені рівнем оплати праці, вигнанням та мотивацією, рівнем оплати праці. Найкращі показники було отримано за критерієм відносини з колегами та керівництвом.

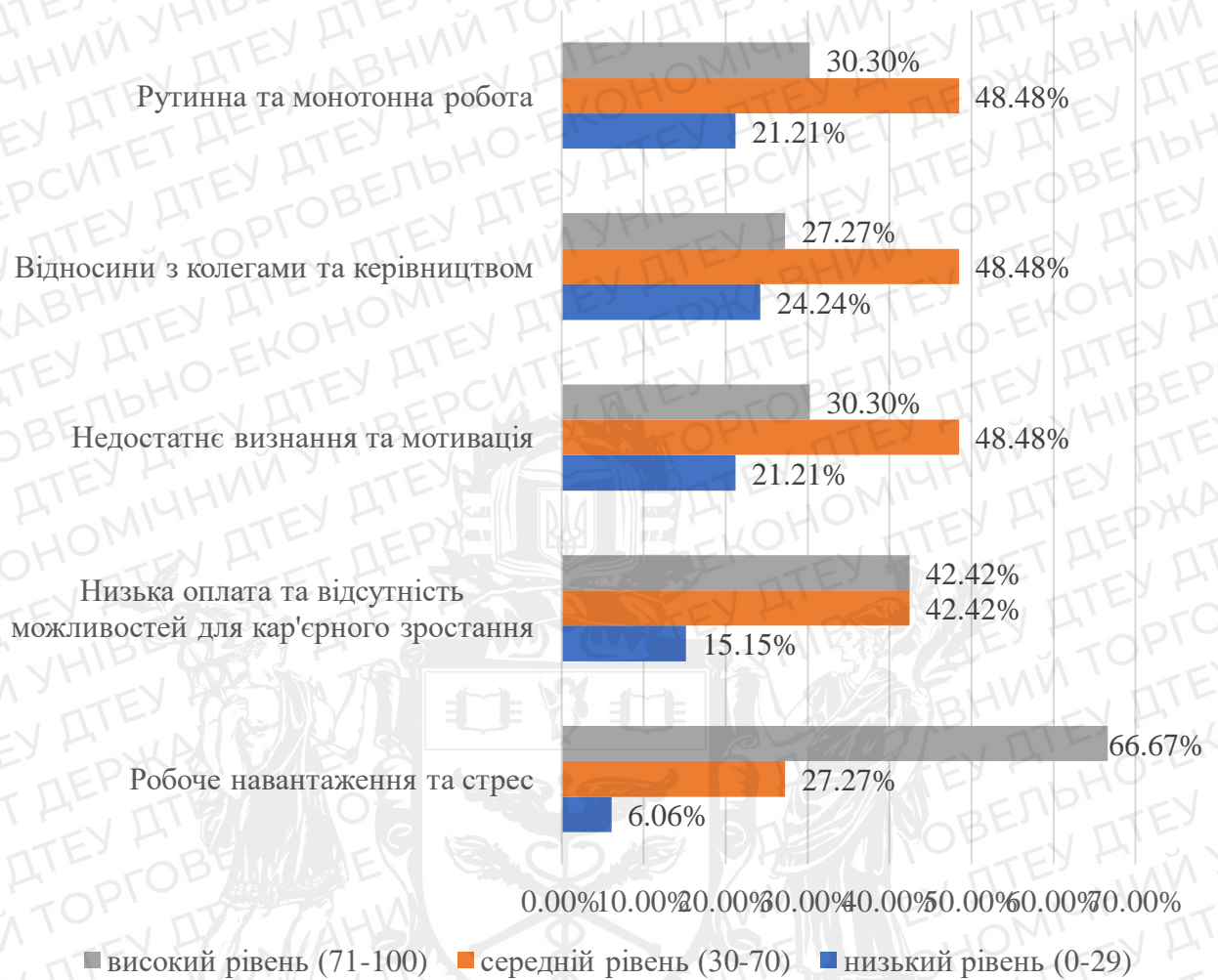


Рис.1.7. Результати анкетування працівників ресторану «Zefir» за авторським опитувальником

Джерело: розроблено автором за результатами опитування

Узагальнений результат рівня професійного вигорання за авторською методикою наведено на рис.1.8. Отже, опитування за розробленим опитувальником показало, що 39,39% мають високий рівень професійного вигорання, що, безумовно, позначається на результатах діяльності ресторану. В мережі Інтернет за порталах, які розміщують інформацію про ресторани та кафе, на даний час є велика кількість негативних відгуків від відвідувачів, які зазначають, що рівень сервісу в ресторану погіршився. Окрім того, адміністратор часто не виконує свої посадові обов'язки, з'являється на роботі не вчасно та ігнорує скарги клієнтів.

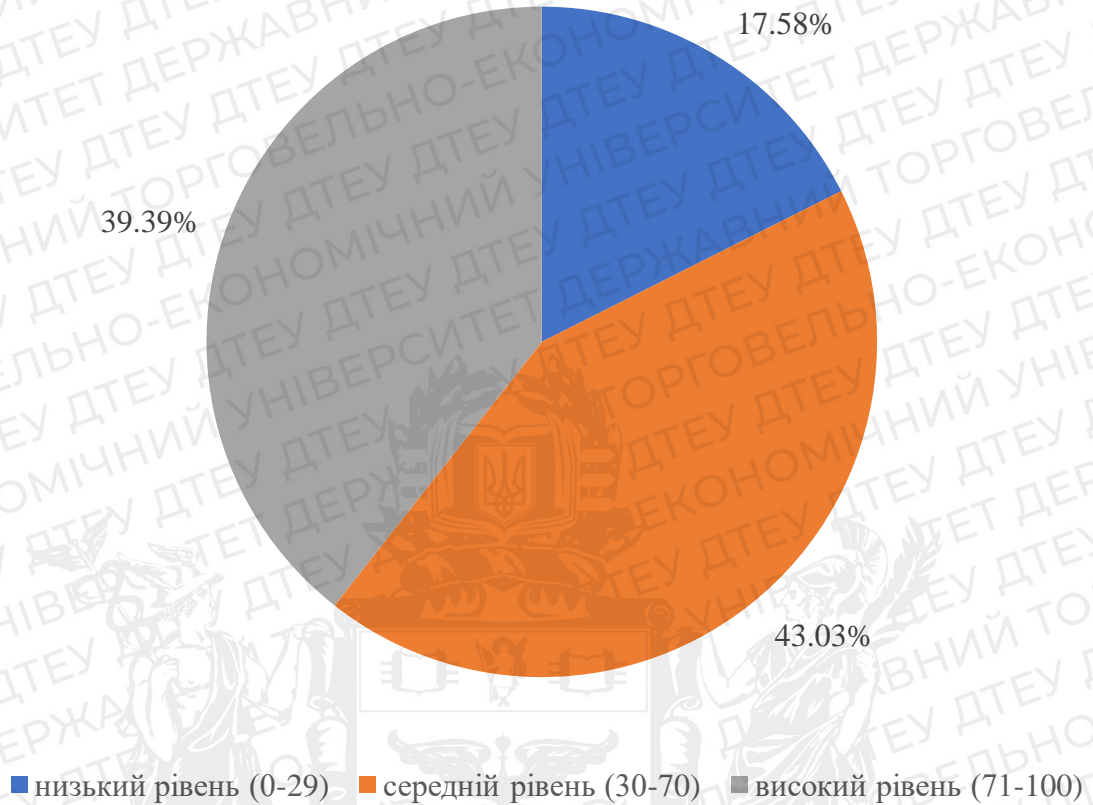


Рис.1.8. Рівень професійного вигорання працівників ресторану «Zefir» за авторським опитувальником

Джерело: розроблено автором за результатами опитування

Розглянемо результати оцінки рівнів емоційного вигорання за методикою «МВІ» у групах: емоційне вигорання, деперсоналізація, редукція професіоналізму. Розподіл показників емоційного вигорання за методикою «МВІ» зобразимо на рис.1.9.

Результати дослідження емоційного вигорання за методикою МВІ представлені на рис.1.9 показали, що 15,15% працівників ресторану мають низький рівень емоційного вигорання, 30,3% працівників мають середній рівень та переважна більшість працівників (54,55%) ресторану «Zefir» мають високий рівень емоційного вигорання. Високий рівень емоційного вигорання співробітників ресторану говорить про те, що вони відчувають сильний стрес та втому від своєї роботи. півробітники можуть втратити інтерес до роботи,

відчути себе виснаженими та розчарованими, а також почати виявляти агресивну поведінку та дратівливість.

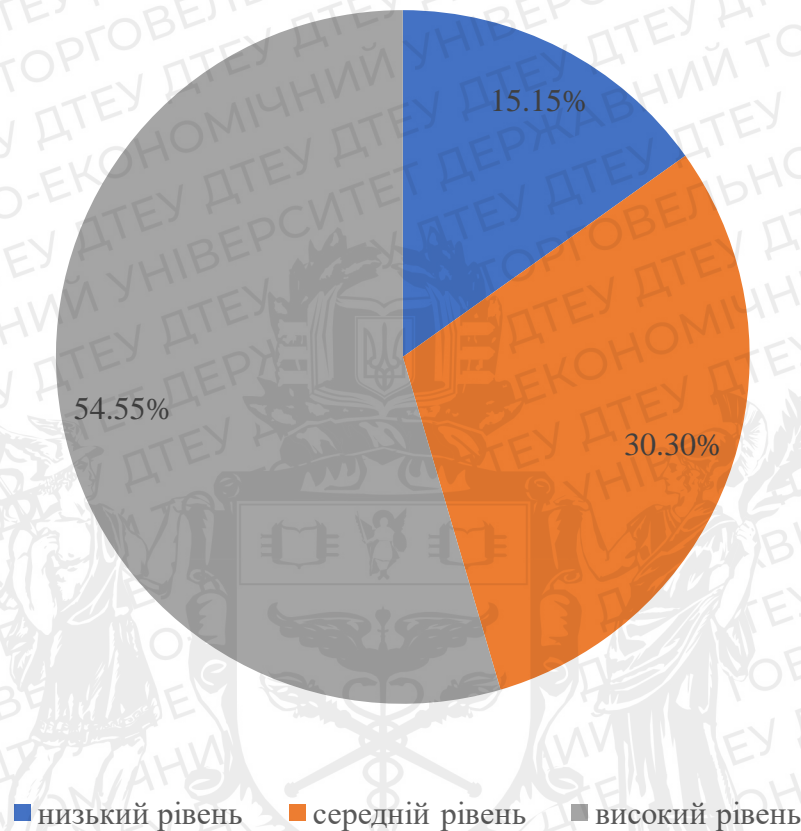


Рис.1.9. Розподіл показників емоційного вигорання працівників ресторану «Zefir» за методикою «МВІ»

Джерело: розроблено автором за результатами опитування за методикою «МВІ»

Деперсоналізація особистості одна із основних компонентів професійного вигорання. Якщо рівень деперсоналізації особистості є високим, необхідні заходи для запобігання професійного вигорання, такі як навчання навичкам управління стресом, підвищення заробітної плати, поліпшення умов праці тощо.

Редукція особистих досягнень є ще одним компонентом професійного вигорання. Якщо рівень редукції особистих досягнень є високим, необхідні заходи для запобігання професійного вигорання, такі як підвищення заробітної плати, навчання навичкам управління стресом, поліпшення умов праці і т.д.

Крім того, важливо допомогти працівникам ресторану налагодити цілі та розуміння своєї місії, щоб вони могли знову набути сенсу своєї роботи та досягати особистих досягнень. На рис.1.10 представлені показники деперсоналізації особистості працівників ресторану.

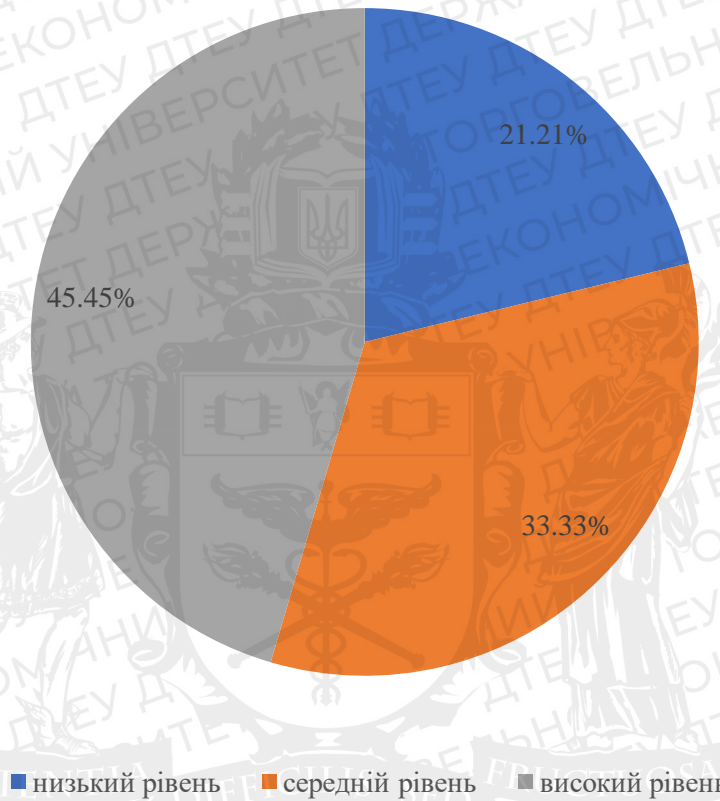


Рис.1.10. Розподіл показників деперсоналізації особистості працівників ресторану «Zefir» за методикою «МВІ»

Джерело: розроблено автором за результатами опитування за методикою «МВІ»

Аналіз показників рівня деперсоналізації показав, що 21,21% мають низький рівень деперсоналізації особистості, 33,33% працівників середній рівень деперсоналізації особистості. Високий рівень деперсоналізації спостерігається у 45,45% працівників ресторану.

Результати дослідження редукції особистих досягнень за методикою МВІ у групах відобразимо на рис.1.11.

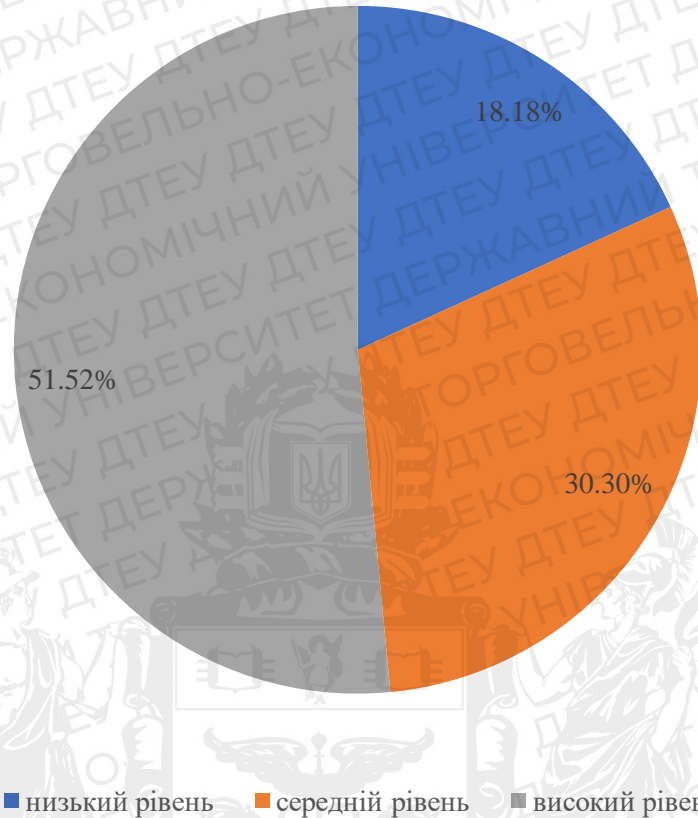


Рис.1.11. Розподіл показників дослідження редукції особистих досягнень працівників ресторану «Zefir» за методикою «МВІ»

Джерело: розроблено автором за результатами опитування за методикою «МВІ»

Аналізуючи розподіл показників редукції особистих досягнень групи працівників ресторану можна назвати, що низький рівень відзначається в 18,18%. Середній рівень редукції індивідуальних досягнень відзначений у 30,3%, а високий рівень у 51,52%.

Підбиваючи підсумки за методикою МВІ можна зробити висновки, що у працівників ресторану «Zefir» високий рівень професійного вигорання.

Аналіз результатів дослідження за шкалою оцінки рівня реактивної та особистісної тривожності Спілберга-Ханіна представлений на рис.1.12.

Аналіз розподілу показників особистісної та ситуативної тривожності у групах за методикою Спілбергера-Ханіна показав, що рівень особистісної тривожності у працівників ресторану знаходиться в межах норми. Середні

бали по обох шкалах особистісної та ситуативної тривожності мають незначні відмінності, але показники особистісної тривожності вищі - 57,58%.

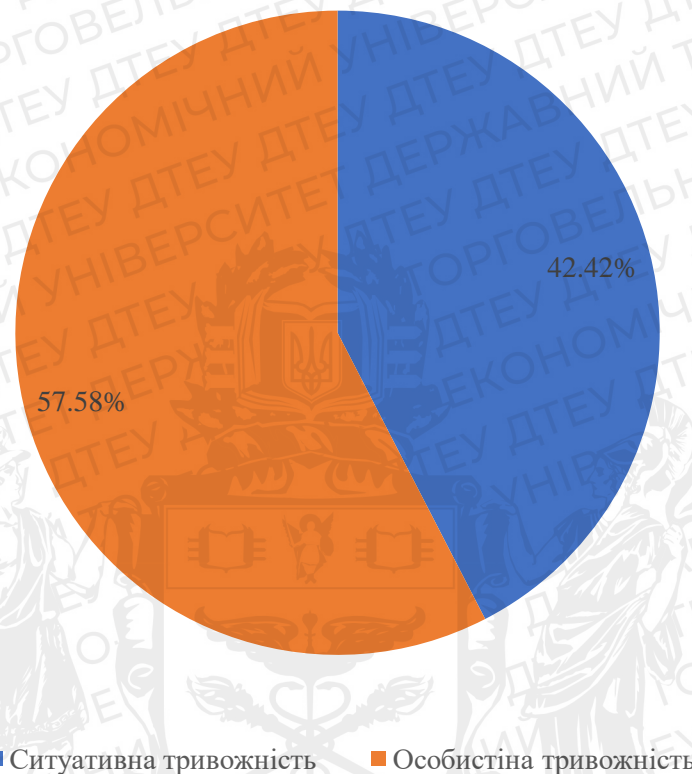


Рис.1.12. Розподіл показників особистісної та ситуативної тривожності у групах за методикою Спілберґера-Ханіна

Джерело: розроблено автором за результатами опитування за методикою Спілберґера-Ханіна

Це свідчить про те, що професійна діяльність в ресторані накладає на працівників додаткові фактори, що сприяють накопиченню тривожності, таких як:

- незручний графік роботи (робочий день починається зранку та для багатьох працівників закінчується пізно вночі, а робочий день триває іноді більше 12 годин);
- якщо роботи багато, доводиться затримуватись до самого ранку на роботі;

- немає можливості обирати або відмовлятися від обов'язків щодо конкретної посади;
- в умовах нестабільності економічної та політичної ситуації багато співробітників переживають через можливі скорочення та зупинення діяльності підприємства.

Отже, рівні ситуативної та особистісної тривожності у працівників ресторану перебувають у межах норми, але мають невеликі відмінності. Це показує, що професійна діяльність за умов офісу накладає на співробітників компанії додаткові чинники, які сприяють накопиченню тривожності.

Таким чином, проведена оцінка рівня професійного вигорання персоналу ресторану «Zefir» дозволяє зробити висновки, що у працівників ресторану спостерігається високий рівень професійного вигорання. За опитуванням по розробленій анкеті 39,39% мають високий рівень професійного вигорання, за методикою МВІ 54,55% працівників мають високий рівень емоційного вигорання, 45,45% працівників ресторану мають високий рівень деперсоналізації, 51,52% працівників мають високий рівень редукції індивідуальних досягнень, за методикою Спілбергера-Ханіна рівні ситуативної та особистісної тривожності у працівників ресторану перебувають у межах норми, проте було виявлено, що професійна діяльність за умов офісу накладає на співробітників компанії додаткові чинники, які сприяють накопиченню тривожності. Зважаючи на виявлений високий рівень професійного вигорання персоналу ресторану «Zefir» необхідно розробити заходи з профілактики професійного вигорання.

РОЗДІЛ 2

НАПРЯМКИ ПОДОЛАННЯ ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ ПЕРСОНАЛУ РЕСТОРАНУ ZEFIR, М. ХЕРСОН

2.1. Програми подолання професійного вигорання персоналу ресторану

Було виявлено, що професійне вигорання персоналу для ресторану «Zefir» є серйозною проблемою, яка може призвести до зниження якості обслуговування та погіршення відносин із клієнтами. Було виявлено, що в соціальних мережах та сторінках з описом ресторанних закладів відвідувачі залишали негативні відгуки стосовно ресторану «Zefir» (скарги стосувались як якості страв, так і рівня кваліфікації персоналу).

Тому розглянемо програми, які можуть допомогти персоналу ресторану подолати професійне вигорання (рис.2.1).

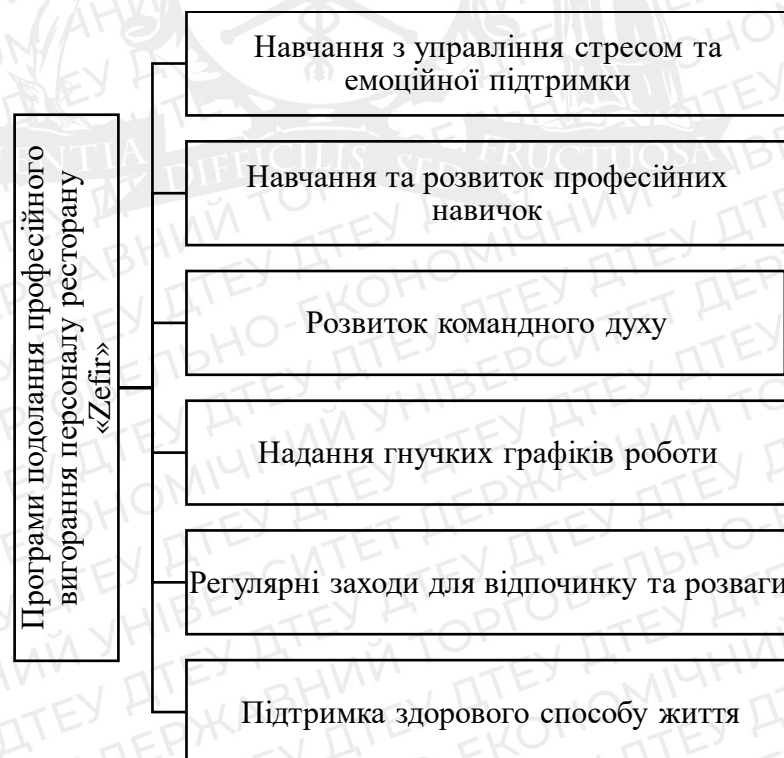


Рис.2.1. Програми подолання професійного вигорання персоналу ресторану «Zefir»

Джерело: розроблено автором

Розглянемо запропоновані заходи:

1. Навчання з управління стресом та емоційної підтримки

Більшість співробітників ресторану «Zefir» відчувають стрес у результаті швидкої роботи та вимог клієнтів. Навчання з управління стресом та емоційної підтримки може допомогти знизити рівень стресу та допомогти персоналу розвивати здорові стратегії для управління своїми емоціями.

Визначимо методи навчання з управління стресом та емоційної підтримки, які можуть бути використані для персоналу ресторану «Zefir»:

- Семінари та тренінги;
- Індивідуальне консультування;
- Підтримка внутрішньої культури.

Пропонуємо запрошувати фахівців з управління стресом та емоційної підтримки для проведення семінарів та тренінгів для працівників ресторану «Zefir». У цих семінарах співробітники можуть дізнатися про різні методи управління стресом та емоційної підтримки, а також обмінятися досвідом та думками. Даний захід є важливим, оскільки на даний час ресторан працює на прифронтовій території, місто періодично зазначає ракетних та снарядних обстрілів, в країні іде війна. Оскільки в умовах війни складно знайти таких фахівців безпосередньо в м. Херсон або запросити фахівця з інших міст України, пропонуємо проводити семінари в онлайн-режимі.

Ресторан «Zefir» може надати можливість для індивідуального консультування співробітників, які мають високий рівень стресу та втоми. У рамках консультації співробітники можуть обговорити свої проблеми з професійним консультантом (бажано психологом) та отримати індивідуальні рекомендації щодо управління своїм станом. Пропонуємо залучати психолога в критичних ситуаціях, коли професійне вигорання працівника межує з депресією та загрожує не тільки роботі працівника, а й його здоров'ю.

Пропонуємо покращувати та розвивати внутрішню культуру, яка сприяє здоровому способу життя, професійному розвитку та повазі до працівників. Це може включати проведення спільних заходів, регулярні обміни думками та

зворотний зв'язок, а також розвиток лояльності та поваги між колегами та керівництвом. Для цього пропонуємо раз на місяць проводити спільні заходи для працівників ресторану (виїзд на природу, спільне відвідування боулінгу або кіно).

Отже, можна впроваджувати різні заходи щодо навчання персоналу ресторану «Zefir» з управління стресом та емоційної підтримки. Ці заходи можуть включати семінари та тренінги, індивідуальне консультування, регулярні зустрічі команди, підтримку внутрішньої культури, визначення та підтримку індивідуальних цілей, а також турботу про здоров'я співробітників.

2. Навчання та розвиток професійних навичок

Деякі ресторани «Zefir» відчувають вигорання через недостатню підготовку або брак знань. Навчання та розвиток професійних навичок персоналу ресторану відіграє важливу роль у підвищенні якості обслуговування, покращенні продуктивності та задоволеності клієнтів, а також у залученні та утриманні талановитих співробітників. Різні програми навчання та розвитку можуть допомогти співробітникам розвиватися професійно та підвищувати свої навички у сфері обслуговування клієнтів та управління рестораном.

Розглянемо методи, за допомогою яких планується підвищувати рівень знань персоналу ресторану «Zefir»:

- Тренінги
- Онлайн-курси
- Зворотній зв'язок та менторинг
- Розвиток лідерських навичок
- Навчання нових технологій

Ресторан може проводити тренінги з різних аспектів роботи, наприклад, з приготування страв, сервірування столу, спілкування з клієнтами, управління часом тощо. Такі тренінги можуть проводитися всередині компанії або зовнішніми тренерами і можуть бути як обов'язковими, так і необов'язковими.

Зважаючи на складну економічну ситуацію в країні на нестабільність доходів ресторану пропонуємо проводити семінари силами наявних працівників. Так, шеф-кухар може проводити семінар або тренінг для помічників кухаря. А більш досвідчений офіціант може проводити тренінг для працівників, які мають менший досвід. При цьому, для стимулювання проведення таких заходів, необхідно або доплачувати працівнику, який проводить захід або зараховувати день проведення заходу як робочий.

Пропонуємо ресторану «Zefir» купувати доступ до платних онлайн-курсів та надавати до нього тимчасовий доступ персоналу, що допоможе розвивати їм професійні навички.

Ресторану «Zefir» рекомендується надавати своїм співробітникам зворотний зв'язок щодо їх роботи та допомагати їм розвиватися шляхом менторингу. Ментором може бути досвідчений співробітник ресторану, який працюватиме з новими співробітниками або тими, хто потребує додаткової підтримки. Працівнику, який виступає ментором, необхідно доплачувати оговорену надбавку.

Ресторан «Zefir» може допомагати своїм співробітникам розвивати лідерські навички, щоб вони могли ефективно керувати своєю командою та досягати поставленої мети. Для цього необхідно проводити тренінги з управління людьми, розвитку комунікативних навичок та прийняття рішень для працівників, які займають керівну посаду (адміністратор, головний кухар).

Для нових працівників ресторану «Zefir» пропонується проводити навчання роботі POS-системами, електронними меню та іншими інструментами, які допомагають прискорити процеси обслуговування та покращити досвід клієнтів.

3. Розвиток командного духу

Програми, які допомагають зміцнити командний дух, можуть допомогти зменшити рівень стресу та підвищити мотивацію персоналу. Такі програми можуть включати ігри, тренінги та інші активності, які сприяють розвитку командного духу та згуртованості колективу.

Для розвитку командного духу пропонуємо проводити тренінги з командоутворення. Тренінг з командоутворення для персоналу ресторану – це ефективний спосіб розвитку командного духу та покращення роботи колективу. Оскільки у персоналу ресторану «Zefir» іноді виникають конфлікти з клієнтами, наприклад через затримку замовлення або неправильно приготовлену страву, тренінг з управління конфліктами може бути особливо корисним.

Програма тренінгу з управління конфліктами для персоналу ресторану включає наступні пункти:

- завдання визначення типів конфліктів: учасники тренінгу вчаться визначати типи конфліктів і розрізняти їх прояви;
- завдання на розвиток ключових навичок: учасники тренінгу вивчають ключові навички управління конфліктами, включаючи вміння слухати, розуміти та виявляти співчуття, а також уміння переконувати та знаходити компроміси;
- завдання на розвиток техніки дистанціювання: учасники тренінгу навчаються використовувати техніки дистанціювання під час конфлікту, такі як використання техніки «Я-повідомлення» або «Питання-відповіді»;
- завдання на управління емоціями: учасники тренінгу навчаються керувати своїми емоціями та емоціями клієнта, щоб конфлікт не ескалувався;
- кейси та рольові ігри: учасники тренінгу розглядають різні кейси конфліктів у ресторані та проводять рольові ігри, щоб навчитися застосовувати отримані знання на практиці;
- профілактика конфліктів: учасники тренінгу навчаються проводити профілактичну роботу щодо запобігання конфліктам у ресторані, у тому числі створювати умови для покращення обслуговування та усунення можливих проблем.

Після проходження тренінгу з управління конфліктами персонал ресторану зможе ефективно вирішувати конфліктні ситуації з клієнтами, що підвищить рівень задоволеності та лояльності клієнтів, а також зменшить ризик негативних відгуків.

Крім того, керівництво ресторану може проводити щотижневі або щомісячні наради, де співробітники зможуть обговорити свої проблеми, ділитися успіхами та обговорювати питання, пов'язані з роботою ресторану.

Також керівництво ресторану може проводити різні заходи, такі як корпоративні вечірки чи змагання, щоб зміцнити командний дух, заохочувати взаємодію та розважити співробітників.

Також керівництво ресторану може заохочувати співпрацю та взаємодопомогу між співробітниками, наприклад, пропонуючи бонуси чи премії за виконання спільних завдань.

Важливим елементом розвитку командного духу є розробка системи винагород. Керівництво ресторану може розробити систему винагород, яка заохочує співробітників працювати в команді, досягати спільних цілей та досягати успіху.

Розвиток командного духу персоналу ресторану допомагає покращити якість обслуговування, збільшити продуктивність та знизити кількість помилок. Більше того, командний дух може створити приємну та дружню атмосферу в ресторані, що підвищить задоволеність та лояльність клієнтів.

4. Надання гнучких графіків роботи

Робота в ресторані «Zefir» час від часу може бути дуже напруженою, і деякі співробітники можуть зазнавати вигорання через надмірне навантаження. Надання гнучких графіків роботи може допомогти співробітникам управляти своїм часом та збалансувати своє життя між роботою та особистим життям.

5. Регулярні заходи для відпочинку та розваг

Регулярні заходи для відпочинку та розваг, такі як корпоративні вечірки, можуть допомогти персоналу ресторану розслабитися та розслабитися після

важкого робочого тижня. Це може допомогти зменшити рівень стресу та втоми, а також підвищити мотивацію та згуртованість команди.

Регулярні заходи для відпочинку та розваги для персоналу ресторану «Zefir» можуть допомогти покращити атмосферу на робочому місці, підвищити мотивацію співробітників та зміцнити командний дух. Розглянемо варіанти заходів для персоналу, які можна проводити протягом року:

- конкурси та ігри. Пропонуємо проводити щомісячні конкурси та ігри, щоб створити здорову конкуренцію між співробітниками та покращити їх командний дух. Наприклад, можна організувати вікторину на тему кулінарії, змагання з подачі страв, ігри на шпритність та швидкість обслуговування клієнтів тощо;
- тематичні вечірки. Пропонуємо проводити тематичні вечірки, щоб створити святкову атмосферу та дати співробітникам можливість відпочити та розважитися. Наприклад, можна організувати вечірку в стилі 80-х, карнавал, Хелловін тощо;
- навчальні семінари та тренінги. Пропонуємо організовувати семінари та тренінги, щоб допомогти співробітникам розвиватися професійно та підвищувати кваліфікацію. Наприклад, можна провести семінар з міксології, тренінг з обслуговування клієнтів, навчання нових кулінарних технік і т.д.;
- спортивні заходи. Пропонуємо організовувати спортивні заходи, щоб допомогти співробітникам зберігати здоров'я та зміцнювати командний дух. Наприклад, можна організувати турнір з міні-футболу, волейболу чи боулінгу.
- виїзні заходи. Пропонуємо організовувати виїзні заходи, щоб дати співробітникам можливість розслабитися та відпочити поза робочою обстановкою. Наприклад, можна організувати похід у гори, поїздку на природу чи відвідування визначних пам'яток міста.

Важливо пам'ятати, що заходи мають бути цікавими та різноманітними, щоб мотивувати співробітників брати участь у них.

6. Підтримка здорового способу життя

Здоровий спосіб життя, такий як правильне харчування та заняття спортом, може допомогти співробітникам ресторану керувати своїм стресом та втомою. Ресторан може запропонувати своїм співробітникам різні програми для здорового способу життя, такі як заняття йогою або загальні заняття спортом.

Для реалізації запропонованих заходів необхідно витратити певну суму грошових коштів, тому складемо бюджет програми подолання професійного вигорання персоналу ресторану «Zefir» на 2023 рік (табл.2.1).

Заплануємо доплату кваліфікованим працівникам за проведення семінарів та тренінгів для іншого персоналу у розмірі 2000 грн. за 1 захід, заплануємо на 2023 рік проведення 6 заходів.

Також заплануємо витрати на проведення тренінгу з командоутворення (раз на рік) у розмірі 10 00 грн.

Також заплануємо 3 рази на рік проведення спільних заходів для персоналу (свято на території ресторану, виїзд на природу та похід в боулінг). Розмір витрат заплануємо на рівні 500 грн. на 1 працівника на 1 захід:

$$33*500*3=49500 \text{ грн.}$$

Таблиця 2.1

Бюджет програми подолання професійного вигорання персоналу ресторану «Zefir» на 2023 рік

Заходи	Сума, тис.грн.
Доплата кваліфікованим працівникам за проведення семінарів та тренінгів для іншого персоналу	12
Витрати на проведення тренінгу з командоутворення	10
Витрати на проведення спільних корпоративних заходів	49,5
Всього витрат	71,5

Джерело: розроблено автором

Після проведення очікується подолання професійного вигорання у працівників, що дозволить їм продуктивніше працювати та розвивати свої

професійні навички, що в свою чергу, сприятиме покращенню якості обслуговування в ресторані та дозволить збільшити доходи ресторану «Zefir».

Отже, було запропоновано програми подолання професійного вигорання персоналу ресторану «Zefir», які включають:

- навчання з управління стресом та емоційної підтримки;
- навчання та розвиток професійних навичок;
- розвиток командного духу;
- надання гнучких графіків роботи;
- регулярні заходи для відпочинку та розваг;
- підтримка здорового способу життя.

Для проведення даних заходів в 2023 році був визначений бюджет у розмірі 71,5 тис.грн. та очікується, що запровадження програми подолання професійного вигорання персоналу сприятиме зниженню та профілактиці професійного вигорання персоналу ресторану «Zefir», що дозволить покращити рівень якості послуг та продукції ресторану та приведе до зростання його доходів.

2.2. Методи управління мотивацією професійного розвитку персоналу

Мотивація персоналу є важливою складовою успіху будь-якого бізнесу, у тому числі ресторанного. Щоб розробити заходи з управління мотивацією професійного розвитку персоналу ресторану «Zefir» було проведено опитування працівників ресторану з метою виявлення їх поточної мотивації для професійного розвитку.

З 33 працівників ресторану було опитано 15 працівників, серед яких офіціанти, працівники кухні, служба охорони.

В анкеті для опитування персоналу містились такі запитання:

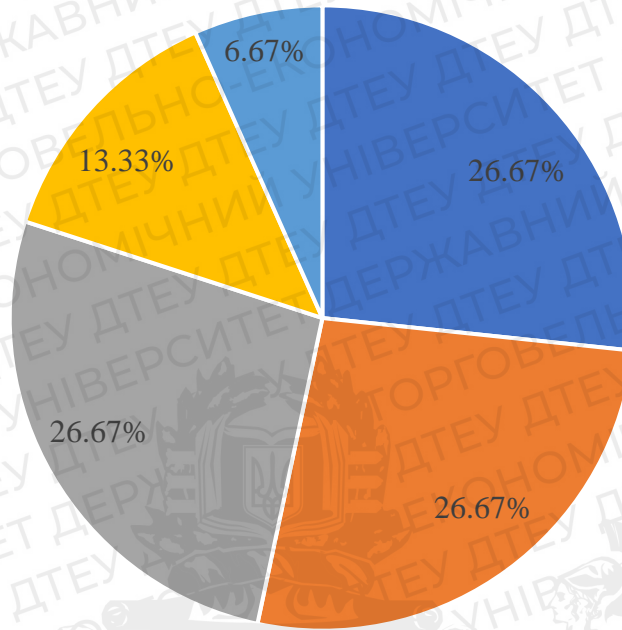
- Які кар'єрні цілі ви ставите собі в рамках роботи в ресторані?
- Як ви оцінюєте свої професійні навички?

- Що б ви хотіли вивчати чи дізнатися, щоб покращити свої професійні навички?
- Що, на вашу думку, компанія може зробити для підтримки професійного зростання?
- Які якості та навички, на вашу думку, необхідні для досягнення успіху на вашій посаді?
- Які види стимулів та заохочень можуть мотивувати вас на професійне зростання та розвиток?
- Яким є ваше ставлення до можливості працювати на інших посадах у компанії в майбутньому?
- Що б ви порадили компанії, щоб вона могла краще підтримувати та мотивувати співробітників на професійне зростання?
- Як ви вважаєте, наскільки важливою є підтримка керівництва компанії для розвитку професійних навичок та кар'єрного зростання?

За результатами опитування було виявлено, що тільки 40% опитаних має конкретні кар'єрні цілі, а інші працівники працюють без урахування майбутніх перспектив «тому що потрібна робота», це вже вказує на низьку мотивацію працівників ресторану до професійного розвитку. Щодо оцінки власних професійних навичок, то:

- 46,67% опитаних (7 працівників) оцінили свої навички як високі;
- 33,33% опитаних (5 працівників) вважають, що мають середній рівень професіоналізму;
- 20% опитаних вважають, що мають низький рівень професійної кваліфікації (з них помічник кухаря та 2 офіціантки, які працюють тут кілька місяців).

Проаналізувавши відповіді працівників щодо того, які нові знання та навички вони б хотіли отримати, було виявлено наступне (рис.2.2).



- теоретичні знання відносно нових технологій в роботі
- удосконалення професійних навичок (підвищення кваліфікації)
- знання з менеджменту та самоконтролю
- знання з психології
- інше

Рис.2.2. Результати опитування працівників ресторану «Zefir» відносно мотивації до професійного розвитку (які знання бажають отримати)

Джерело: розроблено автором за даними опитування

На запитання, як керівництво ресторану може посприяти професійному розвитку 60% опитаних відповіли, що хотіли б, щоб заклад оплатив їх навчання та 40% зазначили, що готові самостійно оплачувати навчання за умови, що після покращення своїх професійних якостей вони будуть отримувати більшу заробітну плату.

Результати відповіді на запитання які види стимулів та заохочень можуть мотивувати на професійне зростання та розвиток наведені на рис.2.3.

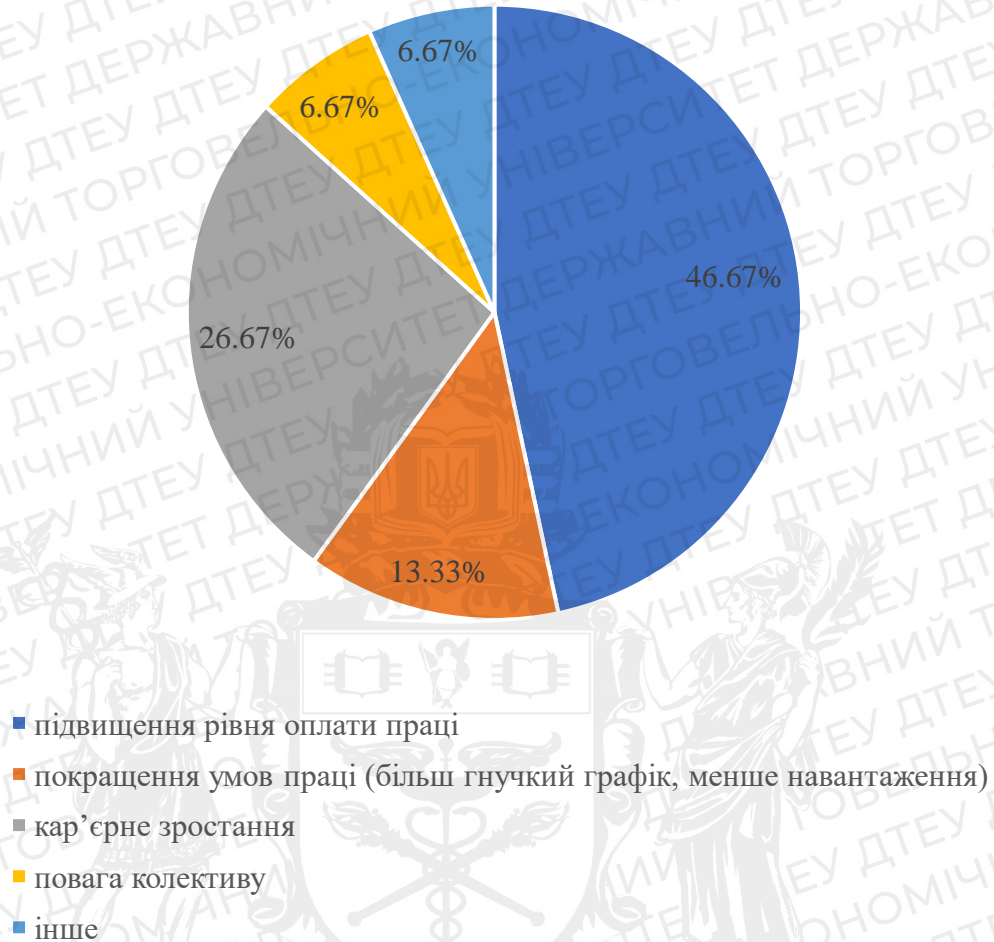


Рис.2.3. Результати опитування працівників ресторану «Zefir» відносно мотивації до професійного розвитку (що мотивує)

Джерело: розроблено автором за даними опитування

Коли персонал попросили виділи найголовніший стимул, то було виявлено, що для 46,67% працівників найкращим стимулом є підвищення рівня оплати праці пропорційно з підвищенням їх професійного рівня, також для 13,33% опитаних бажаним є покращення умов праці, для 26,67% працівників кар'єрне зростання. Отже, найбільше працівників мотивує зростання рівня їх заробітної плати та можливість отримати підвищення на роботі.

Щодо можливості попрацювати на інших посадах на роботі, то 40% персоналу відповіли, що згодні змінити посаду за умови покращення умов

праці або рівня заробітної плати, а 60% опитаного персоналу все ж не хотіли б змінювати своє місце роботи (за винятком підвищення).

Більшість персоналу вважає, що підвищення рівня оплати праці могло б стимулювати персонал до професійного розвитку, а також є потреба у збільшенні вільного часу, оскільки персонал сильно втомлюється під час роботи та немає сил на навчання поза роботи. Також 66,67% опитаних зазначили, що для них важлива підтримка керівництва і така підтримка б стимулювала їх до підвищення своїх професійних якостей та для проходження додаткового навчання.

За результатами опитування пропонуємо запровадити такі заходи з підвищення мотивації професійного розвитку персоналу ресторану «Zefir» (рис.2.4).



Рис.2.4. Заходи з підвищення мотивації професійного розвитку персоналу ресторану «Zefir»

Джерело: розроблено автором

Розглянемо запропоновані заходи детальніше:

1. Створення планів професійного розвитку для співробітників. Такі плани дозволяють співробітникам бачити, як вони можуть професійно

зростати в компанії, і що для цього потрібно зробити. Плани можуть включати опис вимог для просування на більш високу посаду, вимоги до підвищення кваліфікації, а також курси та тренінги, які потрібно пройти.

Пропонуємо покласти даний обов'язок на менеджера з персоналу, який буде разом зі співробітником складати план професійного розвитку на рік. За результатами виконання плану з розвитку та проходження атестації працівники будуть отримувати підвищення (за наявності вакантної посади) або потрапляти до кадрового резерву та отримувати незначну щомісячну надбавку.

2. Проведення навчання та тренінгів

Співробітники повинні мати можливість отримувати нові знання та навички, щоб вони могли ефективніше виконувати свою роботу. Тренінги та навчання можуть проводитися як в рамках ресторану, так і за його межами. Пропонуємо наступний перелік можливих семінарів та тренінгів для працівників різних структурних підрозділів ресторану:

- техніка обслуговування гостей: ефективне спілкування з клієнтами, управління конфліктами, робота зі скаргами, створення комфортної атмосфери у ресторані;
- навички лідерства та управління командою: постановка цілей, делегування завдань, мотивація співробітників, контроль за виконанням робіт.
- кухарська майстерня: різноманітні кулінарні техніки, приготування страв із різних кухонь світу, технології приготування особливих дієтичних страв;
- навички продажу: техніки продажів, управління продажами, покращення продажів та залучення нових клієнтів;
- управління часом: управління своїм часом, планування роботи та збалансованість робочого графіка;
- управління бухгалтерським обліком: основи бухгалтерського обліку та фінансового планування;

- управління маркетингом: планування та розробка маркетингових стратегій та просування бренду;
- використання технологій: використання різних технологічних інструментів, додатків та програм, управління базами даних та робота з соціальними медіа;
- управління проектами: планування та організація проектів, контроль за їх виконанням та визначення результатів.

На 2023 рік пропонуємо запланувати проведення семінарів та тренінгів силами компанії, оскільки в умовах ведення війни складно спрогнозувати відвідуваність ресторану та доходи. Для реалізації даних заходів заплануємо бюджет 20 тис.грн. на рік (наприклад, покупка продуктів для підвищення кваліфікації кухарів).

3. Надання можливостей для професійного розвитку

Надання можливостей для професійного розвитку є важливим напрямом для мотивації персоналу до професійного розвитку. Надання можливостей для професійного розвитку може включати можливості для отримання додаткових кваліфікацій та сертифікатів, а також участь у проектах, які допоможуть співробітникам набути нових навичок та досвіду.

Пропонуємо запровадити конкурс серед працівників «Фахівець року», в якому за голосуванням всього робочого колективу буде визначено працівника, який протягом року прикладав найбільше зусиль для підвищення свого професійного рівня та він отримає сертифікат на безкоштовне проходження курсів (тематика залежать від посади працівника) протягом тижня, під час навчання йому буде нараховуватись середня заробітна плата. Зважаючи на специфіку ресторанної галузі пропонуємо проводити даний конкурс серед працівників кухні та обслуговуючого персоналу.

4. Створення програми стимулювання

На даний час працівники отримують премії за виконання планів (план по доходам), за рівень обслуговування (відсутність скарг, швидкість

обслуговування), однак, нарахування таких премій не чітко регламентовано та часто премії визначаються керівниками на їх розсуд.

Пропонуємо запровадити КРІ для кожної посади, де буде чітко зазначено які доплати та за що отримують працівники. Ключовими результативними індикаторами (КРІ) для офіціантів ресторану можуть бути:

- рівень задоволеності гостей: оцінка гостей рівня сервісу, якості обслуговування, професіоналізму офіціанта;
- загальна кількість замовлень: кількість замовлень, які офіціант приймає та обслуговує за певний період часу;
- рівень продажу: сума продажів, здійснених офіціантом за певний період;
- рівень чистоти та порядку: оцінка рівня чистоти та порядку на робочому місці офіціанта, включаючи столи, посуд, обладнання;
- відповідність стандартам обслуговування: перевірка відповідності офіціантом стандартам обслуговування ресторану, включаючи правильність використання посуду, знання меню тощо;
- рівень ефективності роботи: оцінка рівня ефективності роботи офіціанта, включаючи час, витрачений обслуговування гостей, відсоток помилок у замовленнях тощо;
- кількість позитивних відгуків гостей: кількість позитивних відгуків офіціанта з боку гостей;
- рівень участі у навчанні та розвитку: участь офіціанта у семінарах та тренінгах для підвищення професійних навичок;
- рівень взаємодії з командою: оцінка взаємодії офіціанта з іншими членами команди ресторану, включаючи допомогу колег, роботу в команді і т.д.;
- ступінь виконання завдань: виконання завдань, наданих керівництвом ресторану, включаючи виконання спеціальних замовлень тощо.

Визначені критерії КРІ для офіціантів необхідно скласти, узгодити з працівниками (наскільки їх задовольняють умови та чи мотивує їх такий

рівень преміювання) та довести до всіх працівників. Після кожної зміни офіціанта повинно фіксуватись рівень його досягнень за кожним КРІ (наприклад, скорочення або навпаки збільшення визначеного в КРІ часу обслуговування 1 столик). В кінці місяця за показниками КРІ виплачується доплата до заробітної плати.

Ключовими результативними індикаторами (КРІ) для адміністратора ресторану можуть бути такі:

- рівень задоволення гостей: оцінка гостями рівня сервісу, якості обслуговування, професіоналізму адміністратора;
- рівень зайнятості: кількість зайнятих столів, відсоток заповненості ресторану за певний період часу;
- рівень продажу: сума продажів, зроблених у ресторані за певний час.
- рівень чистоти та порядку: оцінка рівня чистоти та порядку у ресторані, включаючи приймання товару, роботу з постачальниками тощо;
- відповідність стандартам обслуговування: перевірка відповідності адміністратором стандартам обслуговування ресторану, включаючи знання меню, роботу із бронюванням тощо;
- рівень ефективності роботи: оцінка рівня ефективності роботи адміністратора, включаючи час, витрачений працювати з гостями і персоналом, відсоток помилок у замовленнях тощо;
- кількість позитивних відгуків гостей: кількість позитивних відгуків адміністратора з боку гостей;
- рівень участі у навчанні та розвитку: участь адміністратора у семінарах та тренінгах для підвищення професійних навичок;
- рівень взаємодії з командою: оцінка взаємодії адміністратора з іншими членами команди ресторану, включаючи роботу з персоналом, координацію роботи та інше;
- ступінь виконання завдань: виконання завдань, наданих керівництвом ресторану, включаючи виконання бюджету, планування заходів тощо.

Фіксувати досягнення адміністратора складніше, ніж у іншого персоналу, тому повинно чітко визначити критерії та методи фіксації. Наприклад, рівень чистоти в ресторані може визначити візит таємного гостя або власника ресторану. Рівень задоволеності гостей можна, окрім інших способів, визначити за відгуками в інтернет.

Ключовими результативними індикаторами (KPI) для працівників кухні ресторану можуть бути:

- якість страв: оцінка якості приготування страв, які пропонуються на меню;
- дотримання рецептів: контроль за точним дотриманням рецептів приготування страв;
- ступінь задоволеності гостей: оцінка задоволеності гостей якістю приготування страв;
- ступінь використання інгредієнтів: контроль за використанням інгредієнтів відповідно до рецептів;
- рівень чистоти та порядку: оцінка рівня чистоти та порядку на кухні, включаючи дотримання правил санітарії та гігієни;
- дотримання термінів приготування: контроль за дотриманням термінів приготування, щоб уникнути затримок в обслуговуванні гостей;
- кількість страв, готових вчасно: контроль кількості страв, які готуються вчасно, щоб уникнути затримок в обслуговуванні гостей;
- рівень участі у навчанні та розвитку: участь працівника кухні у семінарах та тренінгах для підвищення професійних навичок;
- рівень взаємодії з командою: оцінка взаємодії працівника кухні з іншими членами команди ресторану, включаючи роботу з персоналом, координацію роботи та інше.

Окрім інших методів оцінювання роботи працівників кухні, також можна спостерігати за їх роботою в камеру спостереження (наприклад, на

предмет дотримання санітарних вимог, швидкості приготування страв). Для працівників також показовим є відгуки гостей про якість страв.

Пропонуємо наступні ключові результативні індикатори для бармена ресторану:

- якість напоїв: оцінка якості приготування напоїв, які пропонуються на меню;
- дотримання рецептів: контроль за точним дотриманням рецептів приготування напоїв;
- ступінь задоволеності гостей: оцінка задоволеності гостей якістю приготування напоїв;
- ступінь використання інгредієнтів: контроль за використанням інгредієнтів відповідно до рецептів;
- рівень знання меню: знання всіх напоїв на меню;
- рівень обслуговування: оцінка рівня обслуговування, включаючи швидкість обслуговування, чистоту барної стійки тощо;
- рівень професіоналізму: оцінка рівня професіоналізму бармена, включаючи роботу з обладнанням, знання інгредієнтів та ін.;
- кількість напоїв, готових вчасно: контролювати кількість напоїв, які готуються вчасно, щоб уникнути затримок в обслуговуванні гостей;
- рівень участі у навчанні та розвитку: участь бармена у семінарах та тренінгах для підвищення професійних навичок;
- рівень взаємодії з командою: оцінка взаємодії бармена з іншими членами команди ресторану, включно з персоналом, координацію роботи тощо.

Крім того, важливо встановлювати регулярне спілкування між керівництвом та персоналом, щоб дізнатися про їхні думки, пропозиції та проблеми, і по можливості вирішити їх. Також необхідно заохочувати їх ідеї та пропозиції, і давати можливість висловлюватися з приводу поліпшення роботи ресторану.

Для реалізації заходів з мотивації персоналу до професійного розвитку необхідно понести певні фінансові витрати. Складемо бюджет витрат на реалізацію заходів з мотивації персоналу до професійного розвитку.

Таблиця 2.2

Бюджет витрат на реалізацію заходів з мотивації персоналу до професійного розвитку в 2023 році

Стаття витрат	Сума, тис.грн.
витрати на курси підвищення кваліфікації для працівника, що виграв конкурс	6
витрати на оплату праці працівника протягом тижня, поки він проходить навчання	5
проведення професійних тренінгів та семінарів	20
доплата персоналу відповідно з KPI (5% від фонду оплати праці)	237,6
Всього витрат	268,6

Джерело: розроблено автором

Отже, для реалізації заходів з мотивації персоналу до професійного розвитку необхідно витратити 268,6 тис.грн. на рік.

Після проведення запропонованих заходів очікується зростання продуктивності праці персоналу за рахунок підвищення їх професійного рівня та покращення професійних навичок.

Отже, було проведене опитування працівників ресторану «Zefir» з метою виявлення їх рівня мотивації до професійного розвитку. Виявлено, що тільки 40% опитаних має конкретні кар'єрні цілі, тобто в колективі низька мотивація працівників до професійного розвитку. Найсильнішими стимулами до професійного розвитку для персоналу є підвищення рівня оплати праці пропорційно з підвищенням їх професійного рівня, кар'єрне зростання та покращення умов праці. За результатами опитування пропонуємо запровадити такі заходи з підвищення мотивації професійного розвитку персоналу ресторану «Zefir»:

- створення планів професійного розвитку для співробітників;
- проведення навчання та тренінгів;
- надання можливостей для професійного розвитку;

– створення програми стимулювання.

Для проведення заходів з підвищення мотивації професійного розвитку персоналу ресторану «Zefir» в 2023 році був визначений бюджет у розмірі 268,6 тис.грн. та очікується, що проведення даних заходів сприятиме зростанню продуктивності праці персоналу за рахунок підвищення їх професійного рівня та покращення професійних навичок.



ВИСНОВКИ

Для досягнення мети роботи було проведено організаційну оцінку діяльності ресторану; виконано діагностику рівня професійного вигорання персоналу ресторану; розроблено програми подолання професійного вигорання персоналу ресторану; запропоновано методи управління мотивацією професійного розвитку персоналу, що дозволило зробити такі висновки та скласти пропозиції:

1. Ресторан Zefir розташований в м. Херсон неподалік від набережної та паркової зони, де любить відпочивати молодь. Ресторан Zefir пропонує широкий асортимент страв в меню, а також послуги розваг. Організаційна структура ресторану є лінійно-функціональною. Лінійна структура управління рестораном дозволяє ефективно координувати роботу всіх відділів та забезпечити максимальну продуктивність та ефективність роботи ресторану. Проведений аналіз показників руху персоналу дозволив зробити висновки, що в 2020-2022 роках зростала плинність персоналу та знижувалась стабільність трудового колективу, а також зростали випадки порушення трудової дисципліни. В ресторані працює переважно молодь, адже працівників віком до 30 років – 66,67%, при цьому 66,67% працівників мають повну вищу освіту. Виявлено, що в 2020-2021 роках підприємство працювало прибутково та в 2022 році отримало збиток. Причинами погіршення фінансових результатів є окупація міста, тимчасове припинення роботи ресторану, зниження купівельної спроможності населення.

2. З 1.02.2023 по 30.03.2023 року було проведено дослідження рівня професійного вигорання персоналу ресторану за допомогою таких методик: опитувальник, розроблений для працівників ресторану «Zefir» з урахування особливостей діяльності; методика МВІ (опитувальник Маслач); методика тривожності Спілбергера-Ханіна (STAI).

3. Проведена оцінка рівня професійного вигорання персоналу ресторану «Zefir» дозволяє зробити висновки, що у працівників ресторану

спостерігається високий рівень професійного вигорання. За опитуванням по розробленій анкеті 39,39% мають високий рівень професійного вигорання, за методикою МВІ 54,55% працівників мають високий рівень емоційного вигорання, 45,45% працівників ресторану мають високий рівень деперсоналізації, 51,52% працівників мають високий рівень редукції індивідуальних досягнень, за методикою Спілбергера-Ханіна рівні ситуативної та особистісної тривожності у працівників ресторану перебувають у межах норми, проте було виявлено, що професійна діяльність за умов офісу накладає на співробітників компанії додаткові чинники, які сприяють накопиченню тривожності. Зважаючи на виявлений високий рівень професійного вигорання персоналу ресторану «Zefir» необхідно розробити заходи з профілактики професійного вигорання.

4. Було запропоновано програми подолання професійного вигорання персоналу ресторану «Zefir», які включають: навчання з управління стресом та емоційної підтримки; навчання та розвиток професійних навичок; розвиток командного духу; надання гнучких графіків роботи; регулярні заходи для відпочинку та розваг; підтримка здорового способу життя. Для проведення даних заходів в 2023 році був визначений бюджет у розмірі 71,5 тис.грн. та очікується, що запровадження програми подолання професійного вигорання персоналу сприятиме зниженню та профілактиці професійного вигорання персоналу ресторану «Zefir», що дозволить покращити рівень якості послуг та продукції ресторану та приведе до зростання його доходів.

5. Було проведене опитування працівників ресторану «Zefir» з метою виявлення їх рівня мотивації до професійного розвитку. Виявлено, що тільки 40% опитаних має конкретні кар'єрні цілі, тобто в колективі низька мотивація працівників до професійного розвитку. Найсильнішими стимулами до професійного розвитку для персоналу є підвищення рівня оплати праці пропорційно з підвищенням їх професійного рівня, кар'єрне зростання та покращення умов праці. За результатами опитування пропонуємо запровадити такі заходи з підвищення мотивації професійного розвитку персоналу

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ануфрієв М.І., Капля О.М. Професійне вигорання, як проблема сучасних трудових відносин: зарубіжні та вітчизняні підходи до її вирішення. 2021. № 12. С.450-543.
2. Бутиліна О., Бугай К. Професійне вигорання фахівців із соціальної роботи в умовах воєнного стану. «Соціопростір: міждисциплінарний електронний збірник наукових праць зоціології та соціальної роботи». 2023. № (12). С. 24-32.
3. Василик Н. М. Впровадження та розвиток стрес-менеджменту в організації. Ефективна економіка. 2022. № 2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=10034> (дата звернення: 08.04.2023).
4. Василик А. В., Дода О. Д. Професійна втома: чинники, наслідки та обов'язки роботодавців щодо відновлення працездатності працівників. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2019. Том 30 (69). №3. С. 130–135.
5. 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.
6. Василик А. В., Вонберг Т. В. Психологія управління персоналом: практикум. Київ : КНЕУ, 2013. 167 с.
7. Василик А.В., Смалійчук Г.В., Головка А.А. Особливості та профілактика професійного вигорання менеджерів із персоналу. Економічний простір. 2020. № 154. С. 174–178.
8. Василик А. В., Турчина Я. Л. Забезпечення професійного здоров'я персоналу. Причорноморські економічні студії. 2018. Вип. 25. С. 153–157.
9. Вовк О. Особливості синдрому професійного вигорання в працівників сфери інформаційних технологій. Сучасна медицина, фармація та психологічне здоров'я. 2021. № 1(2). С. 3-26.

10. Водянка Л. Д., Суховецька Д. А., Занюк А. А. Поняття емоційного вигорання та його профілактика. Інвестиції: практика та досвід. 2022. № 3.С.49-53.
11. Іванчук А., Кравченко А., Міхалев К. Особливості синдрому професійного вигорання у державних службовців. Клінічна та профілактична медицина. 2020. № 4(14). С. 44-51.
12. Карамушка Л.М., Гнускіна Г.В. Психологія професійного вигорання підприємців : монографія. Київ : Логос, 2018. 198 с.
13. Коняєва Л., Гурович О. Особливості синдрому емоційного вигорання у психологів-консультантів. Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Психологія, 2022. № 3(56). С. 10-18.
14. Коса Т.В. Синдром емоційного вигорання серед медичних працівників. Медсесринство. 2019. №3. С. 39-41.
15. Льошенко О., Кондратьєва В. Діагностика, профілактика, корекція синдрому «емоційного вигорання». Вісник Львівського університету. Серія психологічні науки. 2021. Випуск 10. С. 105–112.
16. Моначин І. Л., Кутузова Н. В. Психологічні особливості професійного вигорання ІТ-спеціалістів. Актуальні задачі сучасних технологій : матеріали VIII Міжнар. Наук.-техн. конф. молодих учених та студентів (м. Тернопіль, 16–17 листопада 2019 р.). Тернопіль, 2019. С. 138.
17. Ніколаєнко С. О., Харченко Т. М. Особливості емоційного вигорання у викладачів закладів вищої освіти. “Психологічний інструментарій розвитку лідерського потенціалу сучасної молоді: теорія і практика” : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., (м. Харків, 15 жовтня 2020 р.), Харків, 2020. С. 29–31.
18. Поджіо Т.Ю. Аналіз психодіагностичного інструментарію для дослідження професійного вигорання науково-педагогічних працівників закладів вищої освіти. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Психологія. 2021. № 3. С. 88-92.

19. Процик І. С., Романська О. Б. Емоційне вигорання працівників як гальмівний чинник розвитку підприємства в умовах розширення міжнародних економічних відносин. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2021. № 2 (6). С. 99–105.
20. Рідкодубська Г. А. Професійне вигорання соціальних працівників. Вісник Запорізького національного університету. Педагогічні науки. 2020. № 1 (34). С. 266–271.
21. Сингаївська І., Довгань І. Психологічні засоби профілактики та подолання синдрому «професійного вигорання» у фахівців змі. Вчені записки Університету «КРОК». 2022. № (2(66)). С. 184–191.
22. Сипченко О. М., Банченко С. С. Професійне вигорання викладачів ЗВО як психологічна проблема. Молодий вчений. 2018. № 10.1 (62.1). С. 106–109.
23. Сторінка ресторану Зефір в Інстаграм. URL: https://www.instagram.com/zefir_kherson/ (дата звернення 01.04.2023).
24. Теренда Н. О., Павлів Т. Б., Теренда О. А. Професійне вигорання – одна з невирішених проблем системи охорони здоров'я. Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України. 2021. № (2). С. 29–33.
25. Чеканська Л. М. Особливості психологічної профілактики професійного вигорання у педагогів. Освітні інновації: філософія, психологія, педагогіка: матеріали VII Міжнар. наук.-прак. конф., 10 грудня 2020 р., м. Суми: у 2 ч. – Суми: ФОП Цьома С.П., 2020. Ч. 2. С. 211–217.
26. Юнг Н.В., Кирилішина М.Г., Булгак Е.Д. Детермінанти психічного вигорання персоналу центрів надання адміністративних послуг. Габітус. Серія: психологія особистості. 2022. № 41. С. 197-201.
27. Maslach C., Jackson S. The Maslach Burn–Out Inventory Manual. 2nd ed. CA : Consulting Psychologist Press. 1986. 285 p.



Ім'я користувача:
приховано налаштуваннями конфіденційності

ID перевірки:
1014772454

Дата перевірки:
24.04.2023 12:14:32 CEST

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
24.04.2023 12:27:38 CEST

ID користувача:
100008071

Назва документа: Карасюк ВКР

Кількість сторінок: 57 Кількість слів: 9810 Кількість символів: 75035 Розмір файлу: 211.43 KB ID файлу: 1014479244

16.5% Схожість

Найбільша схожість: 3.13% з Інтернет-джерелом (<http://studcon.org/pedagogichni-umovy-organizaciyi-roboty-psyholog...>)

15.3% Джерела з Інтернету

741

Сторінка 59

4.51% Джерела з Бібліотеки

166

Сторінка 63

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи

33

Методика МВІ

Текст опитувальника

1. Я відчуваю себе емоційно спустошеним.
2. Після роботи я відчуваю себе, як «вичавлений лимон».
3. Вранці я відчуваю втому і небажання йти на роботу.
4. Я добре розумію, що відчувають мої підлеглі і колеги і намагаюся враховувати це в інтересах справи.
5. Я відчуваю, що спілкуюся з деякими підлеглими і колегами як з предметами (без теплоти і розташування до них).
6. Після роботи на деякий час хочеться усамітнитися від всіх і всього.
7. Я вмію знаходити правильне рішення в конфліктних ситуаціях, що виникають при спілкуванні з колегами.
8. Я відчуваю пригніченість і апатію.
9. Я впевнений, що моя робота потрібна людям.
10. Останнім часом я став більш «черствим» по відношенню до тих, з ким працюю.
11. Я помічаю, що моя робота озлоблює мене.
12. У мене багато планів на майбутнє і я вірю в їх здійснення.
13. Моя робота все більше мене розчаровує.
14. Мені здається, що я занадто багато працюю.
15. Буває, що мені дійсно байдуже те, що відбувається з деякими моїми підлеглими та колегами.
16. Мені хочеться усамітнитися і відпочити від усього і всіх.
17. Я легко можу створити атмосферу доброзичливості та співпраці в колективі.
18. Під час роботи я відчуваю приємне поживлення.
19. Завдяки своїй роботі я вже зробив у житті багато дійсно цінного.

20. Я відчуваю байдужість і втрату інтересу до багато чого, що радувало мене в моїй роботі.

21. На роботі я спокійно справляюся з емоційними проблемами.

22. Останнім часом мені здається, що колеги і підлеглі все частіше перекладають на мене вантаж своїх проблем і обов'язків.

Відповіді випробуваного оцінюються: 0 балів - «ніколи», 1 бал - «дуже рідко», 3 бали - «іноді», 4 бали - «часто», 5 балів - «дуже часто», 6 балів - «кожен день». Інструкція. Відповідайте, будь ласка, як часто ви відчуваєте почуття, перераховані нижче в опитувальнику. Для цього на бланку для відповідей відзначте по кожному пункті.



Методика тривожності Спілбергера-Ханіна

Шкала самооцінки ситуативної тривожності (Спілбергера-Ханіна)

Інструкція. Прочитайте уважно кожне з приведених запитань і закресліть ту цифру справа, в залежності від того як Ви себе відчуваєте в даний момент. Над запитанням довго не задумуйтесь, оскільки правильних або неправильних відповідей немає.

1. Я спокійний
2. Мені нічого не загрожує.
3. Я напружений.
4. Я відчуваю співчуття
5. Я відчуваю себе вільно.
6. Я прикро вражений.
7. Мене хвилюють можливі негаразди.
8. Я відчуваю себе відпочившим.
9. Я насторожений.
10. Я відчуваю внутрішнє задоволення.
11. Я впевнений у собі.
12. Я нервую.
13. Я не знаходжу собі місця.
14. Я напружений (накручений в собі).
15. Я не відчуваю напруги і скованості
16. Я задоволений.
17. Я заклопотаний.
18. Я занадто збуджений і мені ніяково.
19. Мені радісно.
20. Мені приємно.

Шкала самооцінки особистісної тривожності (Спілбергера-Ханіна)

Інструкція. Прочитайте уважно кожне з приведених питань і закресліть ту

цифру справа в залежності від того, як Ви себе почуваєте звичайно. Над запитаннями довго не задумуйтесь, оскільки правильних або неправильних відповідей немає.

21. Я відчуваю задоволення.
22. Я швидко втомлююсь.
23. Я легко можу заплакати.
24. Я хотів би бути таким же щасливим, як і інші.
25. Буває, що я програю через те, що недостатньо швидко приймаю рішення.
26. Я почуваю себе бадьорим.
27. Я спокійний, холонокровний і зібраний.
28. Очікувані труднощі дуже непокоять мене.
29. Я занадто переживаю через дрібниці.
30. Я буваю повністю щасливий.
31. Я приймаю все занадто близько до серця.
32. Мені не дістає впевненості у собі.
33. Я почуваю себе в безпеці.
34. Я стараюсь обходити критичні ситуації і труднощі.
35. У мене буває хандра.
36. Я задоволений.
37. Всякі дрібниці відволікають та хвилюють мене.
38. Я так сильно переживаю свої розчарування, що потім довго не можу про них забути.
39. Я врівноважена людина
40. Мене охоплює сильне занепокоєння, коли я думаю про свої справи та турботи.