

ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

МЕТОДИ ПОДОЛАННЯ ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ ПЕРСОНАЛУ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

Студентки 4 курсу, 3 групи,
спеціальності
073 «Менеджмент»
освітньої програми
«Готельний і ресторанный
менеджмент»

підпис студента

Пеліхової
Ірини
Юріївни

Науковий керівник
к.е.н., доц.

підпис керівника

Салімон
Ольга
Миколаївна

Гарант освітньої
програми
к.е.н., доц.

підпис гаранта

Ткачук
Тетяна
Михайлівна

Київ 2023

ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

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

Спеціальність 073 Менеджмент»
Освітня програма Готельний і ресторанный менеджмент

Затверджую

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

ЗАВДАННЯ

на випускню кваліфікаційну роботу студенту

ПЕЛІХОВІЙ ІРИНІ ЮРІЇВНІ

(прізвище, ім'я, по батькові)

1.Тема випускної кваліфікаційної роботи: «Методи подолання професійного вигорання персоналу суб'єкта ресторанного бізнесу»

Затверджена наказом ректора від «16» лютого 2023 р. № 490

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

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

Мета роботи – теоретично обґрунтувати поняття синдрому професійного вигорання, дослідити особливості професійного вигорання у персоналу суб'єкта ресторанного бізнесу та розглянути методи його подолання.

Об'єкт роботи – особливості професійного вигорання у персоналу ресторану «Апельсин».

Предмет роботи – фактори, що впливають на формування професійного вигорання персоналу суб'єкта ресторанного бізнесу та методи його подолання.

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

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ДІАГНОСТИКА СИНДРОМУ ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ ПЕРСОНАЛУ РЕСТОРАНУ «АПЕЛЬСИН».

1.1. Характеристика діяльності ресторану «Апельсин»

1.2. Оцінка роботи персоналу ресторану «Апельсин»

РОЗДІЛ 2. ШЛЯХИ ТА МЕТОДИ ПОДОЛАННЯ ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ ПЕРСОНАЛУ РЕСТОРАНУ «АПЕЛЬСИН».

2.1. Виявлення схильності до синдрому професійного вигорання персоналу ресторану «Апельсин».

2.2. Шляхи удосконалення системи навчання персоналу в ресторані «Апельсин».

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

5. Календарний план виконання роботи:

| № з/п | Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи | Терміни виконання етапів роботи | |
|-------|--|---------------------------------|----------------------------------|
| | | За планом | факт |
| 1 | <i>Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи</i> | 01.09.2022 р.- 30.09.2022 р. | 01.09.2022 р.- 30.09.2022 р. |
| 2 | <i>Оформлення і затвердження завдання на випускню кваліфікаційну роботу</i> | 30.09.2022 р.- 30.12.2022 р. | 30.09.2022 р.- 30.12.2022 р. |
| 3 | <i>Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i> | 01.02.2023 р.-02. 03.2023 р. | 01.02.2023 р.- 02. 03.2023 р. |
| 4 | <i>Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i> | 03.03.2023 р.- 05.03.2023 р. | 03.03.2023 р.- 05.03.2023 р. |
| 5 | <i>Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i> | 07.03.2023 р.- 23.05.2022 р. | 07.03.2023 р.- 23.05.2022 р. |
| 8 | <i>Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях</i> | 24.05.2023 р.- 29.05.2022 р. | 24.05.2023 р.- 29.05.2022 р. |
| 9 | <i>Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедру</i> | 02.06.2023 | 02.06.2023 |
| 10 | <i>Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування</i> | 03.06.2023 | 03.06.2023 |
| 11 | <i>Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії</i> | 03.06.2023 | 03.06.2023 |
| 12 | <i>Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i> | Згідно розкладу | Згідно розкладу |

6. Дата видачі завдання «30» вересня 2022 р.

7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи, к.е.н, доцент

(підпис)

Салімон О.М.

(ініціали, прізвище)

8. Гарант освітньої програми, к.е.н, доцент

(підпис)

Ткачук Т.М.

(ініціали, прізвище)

9. Завдання прийняв до виконання студент-дипломник

(підпис)

Пеліхова І.Ю.

(ініціали, прізвище)

10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студента Пеліхова І.Ю виконала випускну кваліфікаційну роботу на тему: «Методи подолання професійного вигорання персоналу суб'єкта ресторанного бізнесу» у повному обсязі згідно виданого завдання та затвердженого графіку.

У випусковій кваліфікаційній роботі студентом опрацьовано літературні джерела та критично проаналізовані теоретичні та методологічні основи прийняття рішення щодо методів подолання професійного вигорання персоналу.

На основі аналізу основних показників господарської діяльності здійснено дослідження теоретичних, методичних та прикладних засад прийняття рішення щодо подолання професійного вигорання персоналу.

За результатом проведеного аналізу обґрунтовані пропозиції по покращенню рішення процесів подолання професійного вигорання персоналу суб'єкта ресторанного бізнесу

Випускна кваліфікаційна робота оформлено згідно вимог.

Випускна кваліфікаційна робота є кваліфікованою випусковою працею і рекомендується до захисту в ЕК.

Керівник випускної
кваліфікаційної роботи

Салімон О.М.

(підпис, дата)

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента **Пеліхової І.Ю.** може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої
програми, к.е.н., доцент
Завідувач кафедри,
д.е.н., професор

Ткачук Т.М.

Бойко М.Г.

(підпис, прізвище, ініціали)

« ___ » _____ 2023 р.

ЗМІСТ

| | |
|--|----|
| ВСТУП..... | 7 |
| РОЗДІЛ 1. ДІАГНОСТИКА СИНДРОМУ ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ ПЕРСОНАЛУ РЕСТОРАНУ «АПЕЛЬСИН»..... | 10 |
| 1.1. Характеристика діяльності ресторану «Апельсин»..... | 10 |
| 1.2. Оцінка роботи персоналу ресторану «Апельсин»..... | 15 |
| РОЗДІЛ 2. ШЛЯХИ ТА МЕТОДИ ПОДОЛАННЯ ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ ПЕРСОНАЛУ РЕСТОРАНУ «АПЕЛЬСИН»..... | 27 |
| 2.1. Виявлення схильності до синдрому професійного вигорання персоналу ресторану «Апельсин»..... | 27 |
| 2.2. Шляхи удосконалення системи навчання персоналу в ресторані «Апельсин»..... | 45 |
| ВИСНОВКИ..... | 63 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... | 67 |
| ДОДАТКИ..... | 71 |

ВСТУП

Актуальність теми. Проблема професійного вигорання на сьогодні є однією з найбільш актуальних. Соціально-політичні та соціально-економічні зміни висувають нові умови праці, що впливає на психологічний та соматичний стан особистості. Будь-яка професійна діяльність накладає психологічний відбиток на особистість людини, видозмінюючи її. Такі зміни мають як позитивні, так і негативні наслідки. Позитивним є формування професіонала високого класу, а негативні – це професійне вигорання. Емоційне благополуччя працівників є одним із визначальних факторів професійного життя, а повноцінне психічне здоров'я – важливою умовою професійної діяльності.

Синдром професійного вигорання працівників – це реальна «хвороба ХХІ століття». Робота на зношування, надмірні професійні навантаження, нервова перенапруга це все актуальні проблеми сучасної працюючої людини і як результат – професійне та емоційне вигорання, хронічна пригніченість, втома, апатія, байдужість до життя.

В даний час, не дивлячись на численні дослідження, немає єдиної думки ні про те, представники яких професій можуть бути схильні до «вигорання», ні про структуру даного синдрому. Багато дослідників вважають, що синдром вигорання характерний в основному для представників комунікативних професій, тобто працівників, які працюють в системі відносин «людина-людина», причому найбільш вивчена дана проблема у працівників соціальної сфери, сфери обслуговування і керівників.

Професія працівника сфери обслуговування є однією з тих, де синдром професійного вигорання найпоширеніший. Працівники сфери обслуговування, в значній мірі схильні до емоційного виснаження і мотиваційно-установочому вигорання. Фактором, що визначає вигорання, є не тільки комунікативне навантаження (інтенсивність, тривалість і складність службового спілкування),

але і незадоволеність якістю життя: переживання соціальної несправедливості, незахищеність, втрата соціальної престижності та рольового статусу. Тому вивчення особливостей виникнення та методів подолання професійного вигорання у персоналу суб'єкта ресторанного бізнесу є актуальним.

Проблема професійного вигорання знайшла своє відображення у дослідженнях зарубіжних та вітчизняних вчених: Г. Діон, Н. Левицька, М. Лейтер, Л. Малець, В. Орел, Т. Форманюк, Х. Дж. Фрейденберг, У. Шуфелі, Г. Сальє, С.Максименко, В. Бойко та ін. Методи діагностики та вияви синдрому професійного вигорання у представників різноманітних професійних груп вивчали В. Бойко, Є.Водоп'янова, С. Джексон, К. Масlach, Г. Каплан, І. Куш, Г.Робертс, Б.Дж. Седок, В. Семеніхіна, К. Черніс, А. Юр'єв.

Метою дослідження випускної кваліфікаційної роботи є теоретично обґрунтувати поняття синдрому професійного вигорання, дослідити особливості професійного вигорання у персоналу суб'єкта ресторанного бізнесу та розглянути методи його подолання.

Об'єкт роботи – особливості професійного вигорання у персоналу суб'єкта ресторанного бізнесу.

Предмет роботи – фактори, що впливають на формування професійного вигорання персоналу суб'єкта ресторанного бізнесу та методи його подолання.

Завдання роботи:

- обґрунтувати сутність та основні причини синдрому «професійного вигорання»;
- надати загальну характеристику ресторану «Апельсин»;
- дослідити фактори виникнення синдрому професійного вигорання персоналу ресторану;
- визначити шляхи та методи подолання та профілактики синдрому професійного вигорання працівників персоналу суб'єкта ресторанного бізнесу в «Апельсин».

Методи дослідження: було використано загальнонаукові методи аналізу, синтезу, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених з проблеми синдрому професійного вигорання.

Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел із 35 найменувань та додатків. Основний зміст роботи викладений на 63 друкованих сторінках формату А4, на яких представлено 17 таблиць та 9 рисунків.



РОЗДІЛ 1

ДІАГНОСТИКА СИНДРОМУ ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ ПЕРСОНАЛУ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

1.1. Характеристика діяльності суб'єкта ресторанного бізнесу

Ресторан – це підприємство харчування, де поряд з прийманням їжі гостеві надаються послуги з організації відпочинку. Ресторан «Апельсин» розташований у тихому районі Кропивницького, вул. Шосейна, 4 (Додаток Б).

Графік роботи: з 10.00 до 23.00. Сайт: apelsin.kr.ua.

У розпорядженні гостей просторий головний зал, оснащений професійною звуковою акустичною системою та освітлювальною апаратурою, а також два затишні VIP-зали, караоке-зал та камінний зал. Інтер'єр оформлений у стилі сучасної класики.

Основна зала. Центральна зала ресторану «Апельсин» на 120 посадочних місць, професійна звукова акустична система та освітлювальна апаратура

VIP-зал «Білий». Цей зал максимально підійде невеликим весіллям та ювілеям. 22 посадочні місця. Дизайн цього залу виконаний у біло-синіх тонах, що створює атмосферу вишуканої урочистості.

VIP-зал «Зелений». У затишних кріслах цього залу можна максимально розслабитися та відволіктися від поточних турбот, провести вечір за приємною бесідою зі старими друзями-товаришами або з діловими партнерами. 8 посадочних місць витримано у зелено-золотих тонах.

Караоке-зал. Гості цього залу зможуть не лише відпочити та поспілкуватися один з одним на затишних диванах, але разом і продемонструвати друзям свої вокальні здібності. Зал на 10 посадочних місць.

Камінний зал. Тут можна провести час під умиротворяючий звук палаючих полін і відчути тепло живого вогню. Зал на 12 посадочних місць [30].

У ресторані також є великий літній майданчик із трьома дерев'яними будиночками, обладнаними розсувними системами, щоб насолодитися природою та свіжим повітрям та посмажити на мангалі шашлик.

Меню включає асортименти популярних страв європейської та української кухонь, приготовлених за домашніми рецептами.

Кухня: американська, азіатська, грузинська, китайська, французька, мексиканська, українська, італійська. змішана, домашня, барбекю, європейська, японська.

В ресторані допоможуть з організацією та проведенням свята, весілля, сімейного торжества, фуршету, банкету та корпоративної вечірки.

Ресторан надає споживачам:

- комплексні обіди, що включають в себе салат (закуску), гаряча перша страва, гаряча друга страва (основне блюдо і гарнір), хліб і напій на вибір (чай або компот), можлива доставка в офіс;
- приватні заходи, корпоративні свята і вечірки: організація весілля, днів народжень, ювілеїв або будь-яких інших урочистостей;
- складання спеціального банкетного меню, прикраса залу під будь-яке свято;
- організовує обслуговування банкетів різних видів, тематичних вечорів.

Оплата отриманої продукції проводиться як готівкою, так і за безготівковим розрахунком, для постійних відвідувачів передбачені знижки.

Діє служба доставки. Час доставки страв залежить від їх кількості та місця розташування клієнта користується популярністю серед мешканців міста.

Окремою пропозицією для доставки є можливість замовити піцу, яка може бути також замовлена з собою (самовивіз). Люди мають можливість замовляти кондитерські вироби з індивідуальними помітками та побажаннями [30].

Також у споживачів є можливість забронювати місця та зробити по попереднє замовлення, залишивши свій телефон і вказавши час прибуття. Послуга резервування столів є безкоштовною. Таким чином людина зберігає свій час і, коли приходить до ресторану, всі страви вже готові і чекають на заброньованому місці.

Досить часто в ресторані проводяться бенкети за різноманітними приводами.

При вході до ресторану розташований стенд з газетами та журналами. На території ресторану діє Wi-Fi zone.

В ресторані «Апельсин» застосовується повсякденне обслуговування споживачів і проведення банкетів за столом з частковим обслуговуванням офіціантами. При повсякденному обслуговуванні метод організації праці офіціантів – індивідуальний. За кожним офіціантом закріплена певна ділянка зали. Усі операції, пов'язані з обслуговуванням, виконує один офіціант[30].

Персонал ресторану: директор, адміністратор, менеджер, шість офіціантів, два бармена, шеф-кухар, повар, прибиральник, мийник посуду, кухнівка (рис.1.1).



Рис. 1.1. Персонал ресторану «Апельсин»

Джерело: розроблено автором за даними ресторану «Апельсин»

Організаційна структура управління рестораном забезпечує стабільність функціонування системи управління, завдяки чому підприємство ритмічно працює незалежно від впливу зовнішніх і внутрішніх факторів (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Організаційна структура персоналу ресторану «Апельсин»

| Посада | Опис ролі | Підпорядкованість |
|-----------------------|---|-----------------------------------|
| Директор | Визначає стратегію та керує загальними операціями ресторану | - |
| Шеф-кухар | Відповідає за кулінарну діяльність та керує кухнею | Кухнівка,повар |
| Реасторанний менеджер | Керує операційними аспектами ресторану | Офіціанти, бармени, прибиральники |
| Офіціант | Обслуговує гостей за столами | Ресторанний менеджер |
| Бармен | Приготування та подача напоїв | Ресторанний менеджер |
| Кухнівка | Виконує різноманітні завдання на кухні | Шеф-кухар |
| Повар | Відповідають за приготування страв | Шеф-кухар |
| Прибиральник | Забезпечують чистоту та порядок у ресторані | Ресторанний менеджер |
| Адміністратор | Управління бронюваннями, прийом замовлень, координація роботи фронт-офісу | Ресторанний менеджер |
| Мийник посуду | Мие посуд та забезпечує належну чистоту | Кухнівка,повар |

Джерело: розроблено автором за даними ресторану «Апельсин»

Слід зазначити, що зворотний зв'язок дуже важливий у переліку показників для оцінки ефективності управління персоналом, оскільки зворотний зв'язок є надзвичайно важливим при обміні інформацією про роботу персоналу та управління.

Проаналізуємо в табл. 1.2 методи управління які застосовуються в ресторані «Апельсин».

Таблиця 1.2

Методи управління які застосовуються в ресторані «Апельсин»

| Група методів | Види методів використання | % використання |
|------------------------|--|----------------|
| Адміністративні | Дисциплінарна відповідальність і стягнення | 10 |
| | Посадові інструкції | 8 |
| | Статут і організаційна структура | 6 |
| Економічні | Система заробітної плати | 30 |
| | Система преміювання | 5 |
| | Матеріальна допомога | 3 |
| | Матеріальні пільги і привілеї | 2 |
| Соціально-психологічні | Переконання | 6 |
| | Хвала і осуд | 10 |
| | Примус, спонукання | 9 |

Джерело: розроблено автором за даними ресторану «Апельсин»

Вплив на діяльність персоналу у ресторані «Апельсин» здійснюється за допомогою таких методів управління: економічні, адміністративні та соціально-психологічні, які відрізняються способами і результативністю впливу на підлеглих.

Серед адміністративних методів в ресторані «Апельсин» використовуються дисциплінарна відповідальність і стягнення, посадові інструкції, статут і організаційна структура, накази, розпорядження, вказівки, інструкції

Економічні методи представлені системою заробітною плати, системою преміювання, матеріальною допомогою, матеріальними пільгами.

Серед соціально-психологічних методів на підприємстві використовуються переконання, похвала, осуд, примус та спонукання.

Ресторан «Апельсин» здійснює свою діяльність на принципах господарського розрахунку, самоокупності та самофінансування, самостійно планує свою діяльність, визначає перспективи розвитку та пріоритетні напрямки.

1.2. Оцінка роботи персоналу та зовнішнього середовища ресторану «Апельсин»

У процесі управління персоналом керівник ресторану «Апельсин» приділяє особливу увагу процесу найму, який включає процес вивчення психологічних та професійних якостей працівника з метою визначення його придатності для виконання обов'язків на конкретній посаді та відібрати найбільш відповідних кандидатів, враховуючи відповідність його кваліфікації, спеціальності, особистих якостей та здібностей, характеру діяльності, інтересам ресторану. Персонал на роботу приймається на конкурсній основі по результатах кваліфікаційних випробувань і соціологічного тестування.

Для ефективності управління персоналом, керівником ресторану проводиться оцінка результатів роботи працівників, що дозволяє виявити та розкрити потенціал кожного працівника, а також спрямувати цей потенціал на реалізацію стратегічних цілей бізнесу.

Оцінка системи управління персоналом з метою здійснення діяльності організації присутня на всіх рівнях роботи на підприємстві і є концепцією:

- конкретне завдання відповідає досягненню мети;
- постійний розвиток політики співробітників, спрямованої на вдосконалення управління діяльністю.

Процес управління ресторану «Апельсин» являє собою сукупність взаємозалежних заходів і дій, спрямованих на забезпечення оптимального співвідношення робочої сили, матеріальних і фінансових ресурсів.

Ритмічне виробництво продукції і високий рівень обслуговування в ресторану залежать не тільки від технічного стану його виробничих приміщень і технологічного устаткування залів, але і від ділових якостей керівників.

Функції керування ресторану полягають у здійсненні: загального керівництва підприємством; технологічної і технічної підготовки виробництва і працівників до обслуговування; технічного і продовольчого постачання; організації праці, що включає моральне і матеріальне стимулювання працівників.

Характеристики персоналу:

- Кваліфікація: персонал повинен мати необхідні навички і знання для надання якісних послуг споживачам.
- Досвід: досвід роботи у відповідній галузі дозволяє персоналу краще розуміти потреби та очікування споживачів.
- Комунікативні навички: персонал повинен мати вміння ефективно спілкуватися зі споживачами, проявляти емпатію
- Здатність до співпраці: персонал повинен бути готовим до співпраці з колегами та іншими відділами, для задоволення потреб споживачів.
- Стресостійкість: у ресторанному бізнесі можуть виникати стресові ситуації, тому персонал повинен володіти навичками управління стресом і залишатися ефективним у таких умовах.
- Відповідальність: персонал повинен бути відповідальним за свої обов'язки та результати роботи, дотримуватися робочого графіку і виконувати свої обов'язки з відповідним ставленням.

Ці характеристики персоналу важливі для забезпечення задоволення потреб та очікувань споживачів ресторану «Апельсин» та створення позитивного враження про обслуговування.

В табл. 1.3 наведено показники формування фінансових результатів від господарської діяльності ресторану.

Таблиця 1.3

**Динаміка результатів фінансово-господарської діяльності ресторану
«Апельсин», м. Кропивницький у 2021-2023 рр., тис.грн**

| Стаття | Формули | Роки | | | Відхилення за 2021-2023 рр. | | Відхилення за 2021-2023 рр. | |
|--|----------------------|-------|-------|-------|-----------------------------|----------|-----------------------------|----------|
| | | 2021 | 2022 | 2023 | Абс, +/- | Відн., % | Абс, +/- | Відн., % |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | Д | 4 699 | 5 621 | 6 957 | 921 | 19,6 | 1336 | 23,8 |
| Інші операційні доходи | Іод | 210 | 185 | 158 | -26 | -12,3 | -26 | -14,2 |
| Інші доходи | Ід | 8 | 11 | 14 | 3 | 35,5 | 3 | 28,6 |
| Разом доходи | $CD = D + Iod + Id$ | 4 918 | 5 816 | 7 130 | 898 | 18,3 | 1313 | 22,6 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | СВ | 4 291 | 5 078 | 5 953 | 788 | 18,4 | 875 | 17,2 |
| Інші операційні витрати | Іов | 338 | 154 | 139 | -184 | -54,6 | -15 | -9,7 |
| Інші витрати | Ів | 13 | 9 | 13 | -4 | -30,0 | 3 | 35,7 |
| Разом витрати | $ZB = CB + Iov + Iv$ | 4 642 | 5 241 | 6 105 | 599 | 12,9 | 863 | 16,5 |
| Фінансовий результат до оподаткування | $FR6 = CD - CB$ | 276 | 575 | 1 025 | 299 | 108,3 | 450 | 78,2 |
| Податок на прибуток | $PP = FR6 * 0,18$ | 50 | 104 | 184 | 54 | 108,3 | 81 | 78,2 |
| Чистий прибуток | $CP = FR6 - PP$ | 226 | 472 | 840 | 245 | 108,3 | 369 | 78,2 |

У 2022 році порівняно з 2021-м роком обсяги доходів збільшилися на 921 тис.грн (+19,6%), а за 2021-2023 рр. – зросли на 1336 тис.грн (+23,8%). Обсяг прибутку зріс за 2021-2022 роки на 245 тис.грн або на 108,3 %, а за 2022-2023 рр. – на 369 тис.грн (+78,2%). В цілому за 2021-2022 роки можна було спостерігати зростання обсягів витрат ресторану. Так, витрати за цей період зросли на 599 тис.грн (+12,9%). У 2023 році відбулося подальше зростання обсягу витрат на 863 тис.грн. або на 16,5%. Аналізуючи динаміку собівартості

реалізованої продукції закладу зазначимо, що у 2021 році вона складала 4291 тис.грн., у 2022 році собівартість складала 5078 тис.грн, а у 2023 році - 5953 тис.грн. Упродовж всього періоду з 2021 по 2023 роки ресторан отримував прибуток, значення якого поступово зростало.

Проаналізуємо особливості динаміки персоналу ресторану та показники ефективності управління ним (табл. 1.4)

Таблиця 1.4

**Показники плинності кадрів ресторану «Апельсин», м.
Кропивницький у 2021-2023 рр.**

| Категорії | Формули | Роки | | | Приріст, +/- | |
|---|------------------------|------|------|------|---------------|---------------|
| | | 2021 | 2022 | 2023 | 2021-2022 рр. | 2022-2023 рр. |
| Середньо-облікова чисельність працівників, осіб | Чп | 12 | 14 | 15 | 2 | 1 |
| Кількість прийнятих працівників, осіб | Кп | 2 | 2 | 3 | - | 1 |
| Кількість звільнених працівників, осіб | Кз | 1 | 1 | 2 | - | 1 |
| Коефіцієнт плинності кадрів | $KPK = (Kп + Kз) / Чп$ | 0,25 | 0,21 | 0,33 | -0,04 | 0,12 |
| Коефіцієнт оновлення персоналу | $КОП = Kп / Чп$ | 0,17 | 0,14 | 0,20 | -0,02 | 0,06 |
| Коефіцієнт приросту персоналу | $KПП = (Kп - Kз) / Чп$ | x | 0,17 | 0,07 | x | -0,10 |

Згідно з даними таблиці 1.4, у 2021 році було прийнято 2 нових працівника, що свідчить про високий показник оновлення персоналу в цей період (0,17). Коефіцієнт плинності кадрів у 2021 році становив 0,25, що означає, що 25% від загальної чисельності персоналу були замінені протягом року. У 2022 році також було прийнято 2 нових працівника, і показник оновлення персоналу склав 0,14. Коефіцієнт плинності кадрів у 2022 році становив 0,21, що означає, що 21% від загальної чисельності персоналу зазнали

змін. Рівень приросту персоналу у 2022 році склав 0,17, що відображає додаткове збільшення на 17% від чисельності персоналу у 2021 році. У 2023 році спостерігалась ще більша динаміка в руху персоналу, особливо в показниках оновлення персоналу і плинності кадрів. Коефіцієнт плинності кадрів в цей період значно зрос до 0,33, а коефіцієнт оновлення персоналу становив 0,07.

Дослідимо результативність використання персоналу та фонду оплати праці кафе «Апельсин» (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Динаміка показників результативності використання персоналу ресторану «Апельсин», м. Кропивницький у 2021 - 2023 роках

| Показники | Формули | Роки | | | Приріст, +/- | |
|---|-----------------------|--------|--------|--------|---------------|---------------|
| | | 2021 | 2022 | 2023 | 2021-2022 рр. | 2022-2023 рр. |
| Продуктивність праці, тис.грн/особу | $ПП = Д / Чп$ | 391,6 | 401,5 | 463,8 | 9,8 | 62,3 |
| Витрати на оплату праці, тис.грн | ВОП | 1716,3 | 2031,3 | 2381,3 | 315,0 | 350,0 |
| Обсяг витрат з оплати праці, тис.грн/особу | $ВОП_{1п} = ВОП / Чп$ | 143,0 | 145,1 | 158,8 | 2,1 | 13,7 |
| Рентабельність трудових ресурсів, тис.грн/особу | $R_{тр} = ЧП / Чп$ | 18,9 | 33,7 | 56,0 | 14,8 | 22,3 |
| Рентабельність витрат на оплату праці, % | $R_{воп} = ЧП / ВОП$ | 13,2 | 23,2 | 35,3 | 10,0 | 12,1 |

Дані табл. 1.5 свідчать, що у ресторані протягом 2021-2022 рр. можна спостерігалась зростаючу динаміку ефективності використання персоналу та фонду оплати праці. Продуктивність праці персоналу у 2021 році становила 391,6 тис.грн/особу, а у 2022 році – 401,5 тис.грн. При цьому протягом 2021-2022 років значення даного показника зросло на 9,8 тис.грн, а у 2023 році порівняно з 2022-м роком збільшилось на 62,3 тис.грн.

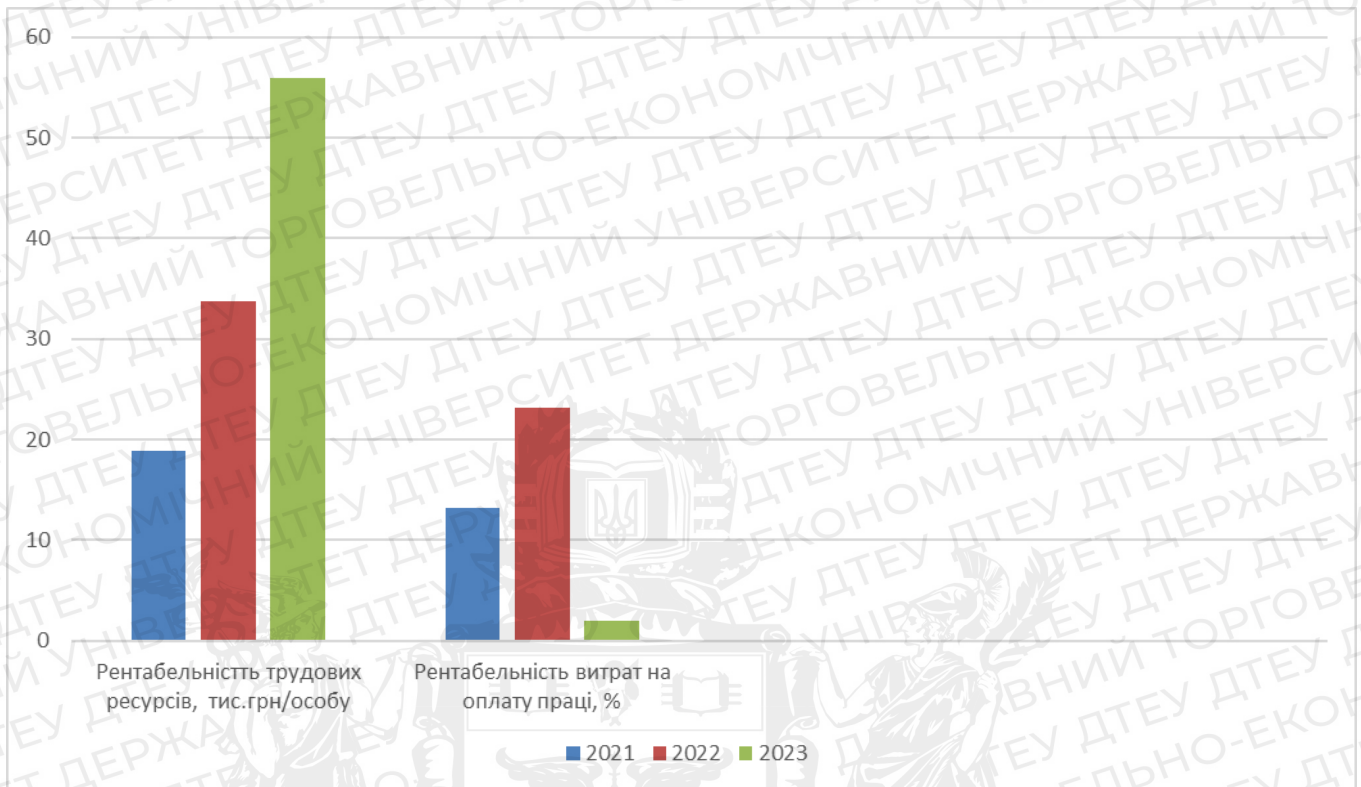


Рис.1.2. Показники рентабельності трудових ресурсів та витрат на оплату праці ресторану «Апельсин» за 2021-2023 рр.

Джерело: розроблено автором на основі даних ресторану «Апельсин»

Як свідчать дані рис. 1.2, рентабельність персоналу постійно зростала впродовж 2021-2023 рр. У 2022 році проти 2021 року даний показник збільшився на 14,8 тис.грн/особу, а у 2023 році – теж на 22,3 тис.грн/особу. У 2023 році у кафе в середньому на 1-го працівника припадало 56 тис.грн чистого прибутку, а рівень рентабельності витрат на оплату праці становив 35,3%.

Оцінка профілю персоналу представлена у табл. 1.6

Таблиця 1.6

Оцінка характеристики профілю персоналу для ресторану «Апельсин»

| Параметри профілю персоналу | Індикатори | Оцінка в балах |
|-----------------------------|--|----------------|
| Навички і кваліфікація | 1. Рівень навичок і вмінь персоналу | 2 |
| | 2. Рівень професійної підготовки | 2 |
| Мотивація і відданість | 1. Ступінь мотивації персоналу | 2 |
| | 2. Рівень відданості команді | 2 |
| Комунікаційні навички | 1. Ефективність комунікації в колективі | 2 |
| | 2. Вміння взаємодіяти з клієнтами | 2 |
| Адаптивність і гнучкість | 1. Здатність пристосовуватися до змін | 3 |
| | 2. Готовність виконувати різноманітні завдання | 3 |
| Командний дух | 1. Спроможність працювати в команді | 2 |
| | 2. Взаємодія з колегами | 2 |
| Професійний розвиток | 1. Участь у професійних навчаннях та тренінгах, | 1 |
| | 2. Володіння новими технологіями та тенденціями. | 1 |

Джерело: розроблено автором за даними ресторану «Апельсин»

За результатами оцінки характеристик профілю персоналу робимо висновок, Оцінка проводилася за трьохбальною шкалою, де 1 означає низький рівень, 2 - середній рівень, а 3 - високий рівень. В результаті аналізу було отримано такі висновки:

- Навички і кваліфікація персоналу мають середній рівень (2 бали).
- Мотивація і відданість співробітників також є середніми (2 бали).
- Комунікаційні навички персоналу оцінюються як середні (2 бали).
- Адаптивність і гнучкість персоналу мають високий рівень (3 бали).
- Командний дух персоналу також оцінюється як середній (2 бали).
- Професійний розвиток співробітників потребує покращення (1 бал).

Цей аналіз дає зрозуміти сильні та слабкі сторони персоналу ресторану і прийняти необхідні кроки для поліпшення їх ефективності та розвитку.

Таблиця. 1.7

Аналіз можливостей та загроз ресторану «Апельсин»

| Фактори | Важливість, балів B_i | Сприятлива зміна (можливість) | | Несприятлива зміна (загроза) | |
|--|----------------------------|-------------------------------|----------------|------------------------------|---------------------|
| | | Імовірність, P_{i3} | $P_{i3} * B_i$ | Імовірність, P_{ζ^3} | $P_{\zeta^3} * B_i$ |
| Інфляція і коливання цін на продукти харчування та сировину | 8 | 0,2 | 1,6 | 0,8 | 6,4 |
| Загальна економічна ситуація і споживчий попит | 7 | 0,4 | 2,8 | 0,6 | 4,2 |
| Рівень безробіття та стан ринку праці | 5 | 0,4 | 2 | 0,6 | 3 |
| Купівельна спроможність населення | 9 | 0,6 | 5,4 | 0,4 | 3,6 |
| Розробка унікальних тематичних заходів та спеціальних меню для привернення уваги клієнтів. | 5 | 0,7 | 3,5 | 0,3 | 1,5 |
| Оподаткування бізнесу | 7 | 0,7 | 4,9 | 0,3 | 2,1 |
| Демографічні зміни | 6 | 0,3 | 1,8 | 0,7 | 4,2 |
| Впровадження нових технологій в ресторанну галузь | 4 | 0,7 | 2,8 | 0,3 | 1,2 |
| Використання соціальних медіа та онлайн-платформ для маркетингу та залучення клієнтів | 5 | 0,8 | 4 | 0,2 | 1 |
| Розвиток кейтерингових послуг та доставки для залучення нових клієнтів. | 5 | 0,8 | 4 | 0,2 | 1 |
| Конкуренція | 6 | 0,6 | 3,6 | 0,4 | 2,4 |
| Всього: | | | 34,6 | | 30,6 |

Джерело: розроблено автором за даними ресторану «Апельсин»

Вирахувавши суму балів для сприятливих змін (можливостей) та несприятливих змін (загроз), отримуємо 34,6 та 30,6 відповідно. Загальна сума балів для можливостей перевищує суму балів для загроз, що свідчить про наявність більш сприятливих факторів для ресторану. З цього можна зробити висновок, що ресторан «Апельсин» має певні можливості для успішного розвитку, проте також потребує уваги та вирішення деяких загроз, які можуть вплинути на його діяльність. Рекомендується використовувати можливості, такі як розробка унікальних тематичних заходів, використання соціальних медіа та

онлайн-платформ для маркетингу та залучення клієнтів, а також розвиток кейтерингових послуг та доставки. Необхідно також звернути увагу на фактори, такі як інфляція та коливання цін, загальна економічна ситуація, рівень безробіття та демографічні зміни, та розробити стратегії для їх зменшення або негативного впливу.

Таблиця 1.8

Аналіз сил та слабкостей ресторану «Апельсин»

| Фактори | Вага P_i | Конку-рент 1 | | Конку-рент 2 | | Підприємство | | | |
|---|---------------|----------------|---------------------------|----------------|---------------------------|----------------------------|---------------------------|----------------------------|--------------------------|
| | | \dot{A}_{1i} | P_i^* \dot{A}_{1i} | \dot{A}_{2i} | P_i^* \dot{A}_{2i} | Звичайна \dot{A}_{ii} | P_i^* \dot{A}_{ii} | Абсолютна Δ_{ii} | P_i^* Δ_{ii} |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Якість продукції | 0,20 | 8 | 1,60 | 6 | 1,20 | 9 | 1,80 | 1 | 0,20 |
| Дизайн інтер'єру | 0,15 | 8 | 1,20 | 6 | 0,90 | 7 | 1,05 | -1 | -0,15 |
| Обслуговування та гостинність персоналу | 0,05 | 5 | 0,25 | 9 | 0,45 | 6 | 0,30 | -3 | -1,15 |
| Прийнятність цін | 0,15 | 7 | 1,05 | 6 | 0,90 | 8 | 1,20 | 1 | 0,15 |
| Привабливість знижок | 0,10 | 2 | 0,20 | 6 | 0,60 | 4 | 0,40 | -2 | -0,20 |
| Репутація | 0,10 | 9 | 0,90 | 3 | 0,30 | 6 | 0,60 | -3 | -0,30 |
| Асортимент страв | 0,05 | 10 | 0,50 | 8 | 0,40 | 7 | 3,50 | -3 | -0,15 |
| Відомість реклами | 0,05 | 6 | 0,30 | 8 | 0,40 | 5 | 0,25 | -3 | -0,15 |
| Розташування ресторану | 0,05 | 4 | 0,20 | 10 | 0,50 | 5 | 0,25 | -5 | -0,25 |
| Рентабельність | 0,10 | 5 | 0,50 | 6 | 0,60 | 7 | 0,70 | 1 | 0,10 |
| Конкурентна сила: | | | 6,7 | | 6,25 | | 10,05 | | -1,9 |

Джерело: розроблено автором за даними ресторану «Апельсин»

У підприємства, що розглядається, абсолютна конкурентна сила від'ємна ($-1,9 < 0$), тобто воно має більше слабких сторін, ніж сильних.

В цілому, підприємство має певні переваги і можливості для успішного функціонування, проте також потребує уваги та вирішення проблемних аспектів. Рекомендується зосередитись на покращенні привабливості знижок, репутації, асортименту страв та розташуванні ресторану, а також збільшити

ефективність обслуговування та гостинності персоналу. Це допоможе підвищити конкурентоспроможність та досягти більш високих результатів.

Таблиця 1.9

SWOT-аналіз ресторану

| | | |
|---|---|---|
| | <p>Можливості (О)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Підвищення купівельної спроможності населення (5,4) - Розробка унікальних тематичних заходів та спеціальних меню для привернення уваги клієнтів (3,5) - Позитивні зміни у оподаткуванні бізнесу (4,9) - Поширення модних тенденцій мінімалізму, стилю хай-тек (2,8) - Впровадження нових технологій в ресторанну галузь (4) - Використання соціальних медіа та онлайн-платформ для маркетингу та залучення клієнтів (4) - Розвиток кейтерингових послуг та доставки для залучення нових клієнтів (3,6) | <p>Загрози (Т)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Інфляція і коливання цін на продукти харчування та сировину (-6,4) - Загальна економічна ситуація і споживчий попит (-4,2) - Рівень безробіття та стан ринку праці(-3) - Демографічні зміни (-4,2) |
| <p>Сили (S)</p> <p>Якість продукції (0,2) Прийнятність цін (0,15) Рентабельність (0,1)</p> | <p>SO- стратегії</p> <p>Інвестування в покращення якості страв, інгредієнтів та сервісу для задоволення вимог клієнтів та створення конкурентної переваги, активне використання соціальних медіа та онлайн-платформ для маркетингу та залучення клієнтів, розширення послуг кейтерингу та доставки, щоб привернути нових клієнтів та збільшити дохід.</p> | <p>ST- стратегії</p> <p>Забезпечувати прийнятні ціни для цільової аудиторії, що дозволить приваблювати і утримувати клієнтів, аналізувати свою бізнес-модель, процеси та постачальницький ланцюжок, щоб знайти шляхи для зменшення витрат та підвищення рентабельності, розробити стратегію для керування ризиками і коливаннями цін на продукти харчування та сировину.</p> |

Продовж.табл.1.9.

| Слабкості (W) | WO- стратегії | WT- стратегії |
|---|---|---|
| Дизайн інтер'єру (-0,15) Обслуговування та гостинність персоналу (-1,15) Привабливість знижок (-0,2) Репутація (-0,3) Асортимент страв (-0,15) Відомість реклами (-0,15) Розташування ресторану (-0,25) | Розробити програму знижок або спеціальні пропозиції, які будуть привабливими для клієнтів, розширити послуги доставки та кейтерингу для залучення нових клієнтів з інших районів. | Провести оновлення або переоснащення інтер'єру ресторану, щоб зробити його більш привабливим і комфортним для клієнтів, запровадити програми навчання та тренінгу для персоналу, працювати над покращенням репутації ресторану шляхом активної роботи з відгуками клієнтів, вирішенням їхніх проблем і врахуванням їхнього фідбеку, слідкувати за змінами в економічному середовищі та споживчому попиті. |

Джерело: розроблено автором

За результатами SWOT-аналізу ресторан «Апельсин» має кілька сильних сторін, таких як висока якість продукції, прийнятні ціни та рентабельність. У нього також є численні можливості, такі як підвищення купівельної спроможності населення, розробка унікальних заходів та використання нових технологій. Однак, ресторану також стикається зі своїми слабкостями, такими як дизайн інтер'єру, обслуговування персоналу та репутація. Додатково, існують загрози, такі як інфляція, економічна ситуація, рівень безробіття та демографічні зміни. З метою покращення конкурентоспроможності, ресторан «Апельсин» повинен використовувати свої сильні сторони та можливості, також розв'язувати проблеми слабкостей та впливу загроз. На підставі проведеного SWOT-аналізу можна розробити стратегії, що дозволять ресторану використовувати свої переваги, знижувати вплив недоліків, ефективно використовувати можливості та впоратися зі стоячими перед ним загрозами.

Здійснена діагностика синдрому професійного вигорання персоналу ресторану «Апельсин» дозволила отримати уявлення про характеристику діяльності ресторану та оцінку роботи його персоналу.

Ресторан «Апельсин» представляє собою підприємство громадського харчування, яке надає послуги харчування та обслуговування клієнтів. Здійснена характеристика діяльності ресторану вказує на його присутність на ринку та конкурентну середу. Зокрема, ресторан відомий своїм асортиментом страв та привабливим дизайном інтер'єру, що створює привабливу атмосферу для клієнтів. Однак, виявлені слабкості, такі як недостатня привабливість знижок, проблеми з обслуговуванням та гостинністю персоналу, а також неадекватна репутація та розташування ресторану, можуть впливати на ефективність та конкурентоспроможність підприємства.

Оцінка роботи персоналу ресторану «Апельсин» виявила наявність ознак професійного вигорання. Це свідчить про те, що персонал зазнає високого рівня стресу та перевантаження, що може впливати на якість обслуговування та загальну задоволеність клієнтів. Для забезпечення ефективної роботи персоналу важливо приділити увагу їхньому благополуччю та здоров'ю, забезпечуючи достатній рівень відпочинку, мотивації та підтримки.

Отже, з метою покращення діяльності ресторану «Апельсин» та попередження професійного вигорання персоналу рекомендується вжити заходів для вирішення виявлених слабкостей, таких як поліпшення дизайну інтер'єру, підвищення якості обслуговування та гостинності персоналу, покращення репутації та розташування ресторану. Крім того, необхідно звернути увагу на підтримку та розвиток персоналу, забезпечуючи їм сприятливі умови праці, навчання та мотивацію. Такі заходи допоможуть зберегти конкурентність ресторану і забезпечити задоволеність клієнтів.

РОЗДІЛ 2

ШЛЯХИ ТА МЕТОДИ ПОДОЛАННЯ ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ ПЕРСОНАЛУ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

2.1. Виявлення схильності до синдрому професійного вигорання персоналу суб'єкта ресторанного бізнесу

Особливістю професійної діяльності персоналу ресторану є щоденний контакт з клієнтами. Крім цієї специфіки, до формування професійного вигорання призводять напружені відносини всередині колективу, часта зміна кадрів, рівень заробітної плати, незадовільні умови праці, режим постійної конкуренції, відсутність фізичної активності, шкідливі звички, понаднормові години, неоплачувані переробки. Професійне вигорання формується поступово протягом певного періоду роботи. Воно є наслідком психологічного захисту особистості у відповідь на психотравмувальні ситуації [31].

У роботі працівника, який спілкується зі значною кількістю людей, виділяють такі джерела стресу: організаційний, ситуаційний загальний та специфічний, особистісний. Організаційний фактор включає відсутність достатньої можливості для кар'єрного росту, численні обов'язкові та практичні моменти, слабкі служби підтримки персоналу. Особистісними джерелами стресу є невміння долати труднощі, низький соціально-економічний статус, психічні розлади (зловживання алкоголем, психоактивними речовинами), наявність сімейної чи особистісної кризи, конфлікти з персоналом або клієнтами, початок роботи на новому місці, відсутність достатньої кількості вільного часу [14].

Саме керівник закладу повинен уважно спостерігати за діяльністю кожного члена колективу, вивчати, що негативно впливає на почуття і роботу кожного окремого працівника. Своєчасне виявлення схильності до синдрому

«професійного вигорання» дозволяє вчасно скорегувати роботу керівника та здійснити комплекс дій щодо подальшого розвитку, а дослідження причин та особливостей виникнення синдрому «професійного вигорання» є важливим для попередження його негативних наслідків.

При організації дослідження синдрому «професійного вигорання» у персоналу ресторану керівник повинен використовувати різні методи: спостереження, анкетування, тестування, ділові психологічні ігри, бесіди. За допомогою таких методів можна вивчати такі якості особистості, як ставлення працівників до оточуючих, способи реагування в конфлікті, особливості професійної спрямованості, особливості прояву емпатії, особливості характеру, особливості мотиваційної сфери, рівень тривожності та агресивності.

Керівник закладу повинен знати людей, з якими він працює, а тому важливою роботою є вивчення структури рис характеру кожного працівника.

Визначити цю структуру рис можна за тим, як людина ставиться:

- до інших людей, демонструючи уважність, принциповість, прихильність, комунікативність, миролюбність, лагідність, дбайливість, тактовність, коректність чи протилежні риси;
- до справ, виявляючи сумлінність, допитливість, ініціативність, рішучість, ретельність, точність, серйозність, ентузіазм, зацікавленість або протилежні риси;
- до речей, демонструючи бережливість, економність, акуратність, почуття смаку або протилежні риси;
- до себе, виявляючи розумний егоїзм, впевненість, нормальне самолюбство, почуття власної гідності або протилежні риси [25].

Від того, який у людини характер, залежить те, як вона діятиме при певних обставинах, як домагатиметься реалізації своїх цілей.

Для виявлення рівня розвитку синдрому професійного вигорання працівників ресторану «Апельсин» та його окремих складових, було застосовано:

1. Коротке опитування для оцінки ймовірності наявності психологічного стресу серед працівників ресторану;
2. Методику «Діагностики рівня емоційного вигорання» В. Бойка;
3. Методику оцінки професійного вигорання за трифакторною моделлю К. Маслач і С. Джексон.

Спочатку, першим етапом, було проведено коротке опитування серед персоналу ресторану для розуміння загальної ситуації. Було вибрано три працівника які відкрито відповідали на наступні запитання:

1. Як Ви зараз себе почуваєте? Як справи на роботі? Чи справляєтеся Ви із навантаженнями?
2. Чи маєте ви час займатися улюбленими справами у вільний від роботи час?
3. Чи задоволені Ви якістю свого життя? Чи приносить вам задоволення робота?
4. Чи відповідають Ваші обов'язки на роботі Вашій заробітній платі?
5. Чи виникають у Вас думки щодо звільнення, бажання знайти іншу роботу?
6. Який зазвичай у Вас емоційний стан? Чи розумієте Ви його?
7. Чи маєте Ви пропозиції щодо поліпшення робочого процесу?

Працівники давали відповіді не тільки від свого імені, але й описували загальні тенденції та ситуацію, які вони спостерігають серед всіх працівників. Їхні відповіді можна узагальнити наступним чином.

Працівники задоволені умовами праці: приміщенням, заробітною платою, перспективами. Але, для багатьох така робота відбивається у постійному емоційному напруженні. Працівникам необхідно постійно

відповідати очікуванням керівництва та клієнтів, «рівню» ресторану, а це приносить з собою виснаження та стрес. Не всі робітники знають як підтримувати життєвий баланс та як боротися із напругою. У багатьох робота забирає багато часу, а деякі перепрацьовують (40 годин на тиждень – це норма). Як результат, не вистачає часу для сім'ї, улюблених справ та друзів.

Є ті робітники, які вважають роботу найважливішою частиною життя, бо тут є і друзі, є можливості гарно провести час (наприклад, поспілкуватися з колегами). Є ті працівники, які за першої вигіднішої можливості готові звільнитися.

Під час проведеного попереднього опитування персоналу ресторану було виділено основні чинники професійного вигорання: зменшення кількості відвідувачів ресторану; зниження доходу (виручки); зменшення кількості працівників; висока плинність кадрів; висока реальна середня тривалість робочого дня; конфліктні клієнти; перенавантаження; емоційне навантаження; неналежне ставлення до роботи; чинник «індивідуальність».

Серед усіх працівників, які проходили опитування, немає нікого, хто б стверджував, що ніколи не відчував емоційного напруження або стресу через роботу. А тому, працівники ресторану висловилися, що хочуть більше дізнатись про емоційне вигорання, про синдром професійного вигорання та методи боротьби з ними.

Другим етапом, для визначення розвитку компонентів емоційного вигорання було застосовано методику «Діагностика рівня емоційного вигорання» (В. Бойко):

Методика складається з 84 пунктів, кожен з яких включає два судження ціннісного чи поведінкового характеру. Вона дозволяє встановити, на якій фазі формування «емоційного вигорання» (напруження, резистенція або виснаження) перебуває працівник.

Методика є найбільш комплексною і дає можливість системно і детальніше проаналізувати міру вираженості дванадцяти симптомів синдрому «вигорання», враховуючи компоненти, до яких вони відносяться. Зокрема, це такі компоненти та симптоми:

Перший компонент – «Напруження», він характеризується відчуттям емоційної виснаженості, втоми, викликаної професійною діяльністю:

1. Переживання психотравмуючих обставин – людина сприймає умови роботи та професійні міжособистісні стосунки як психотравмуючі;
- 2) Незадоволеність собою – незадоволеність власною професійною діяльністю і собою як професіоналом;
- 3) «Загнаність у кут» – відчуття безвихідності ситуації, бажання змінити роботу чи професійну діяльність взагалі;
- 4) Тривога й депресія – розвиток тривожності у професійній діяльності, підвищення нервовості, депресивні настрої.

Другий компонент – «Резистенція» - характеризується надмірним емоційним виснаженням, що провокує виникнення та розвиток захисних реакцій, які роблять людину емоційно закритою, відстороненою, байдужою, що і викликає відчуття надмірної перевтоми:

1. Неадекватне вибіркоче емоційне реагування – неконтрольований вплив настрою на професійні стосунки;
2. Емоційно-моральна дезорієнтація – розвиток байдужості у професійних стосунках;
3. Розширення сфери економії емоцій – емоційна замкненість, відчуження, бажання згорнути будь-які комунікації;
4. Редукція професійних обов'язків – згортання професійної діяльності, прагнення якомога менше часу витратити на виконання професійних обов'язків.

Третій компонент – «Виснаження» - характеризується психофізичною перевтомою людини, спустошеністю, нівелюванням власних професійних

досягнень, порушенням професійних комунікацій, розвитком цинічного ставлення до тих, з ким доводиться спілкуватися, розвитком психосоматичних порушень:

1. Емоційний дефіцит – розвиток емоційної чуттєвості на тлі перевищення, мінімізація емоційного внеску у роботу, автоматизм та спустошення людини при виконанні професійних обов'язків;

2) емоційне відчуження – створення захисного бар'єру у професійних комунікаціях;

3) особистісне відчуження (деперсоналізація) – порушення професійних стосунків, розвиток цинічного ставлення до тих, з ким доводиться спілкуватися та до професійної діяльності взагалі;

4) психосоматичні та психовегетативні порушення – погіршення фізичного самопочуття, розвиток психосоматичних та психовегетативних порушень: порушення сну, головні болі, проблеми з артеріальним тиском, шлункові розлади, загострення хронічних хвороб тощо.

Враховуючи якісні і кількісні показники, які обчислюються за даними методики для різних компонентів синдрому «вигорання», можна дати досить змістовну характеристику щодо проявів синдрому в особистості, а також визначити індивідуальні та групові заходи профілактики і психокорекції. Для якісної інтерпретації даних, за словами В.В. Бойка, можна використовувати такі питання:

- які симптоми домінують;
- якими сформованими і домінуючими симптомами супроводжується «виснаження»;
- чи обумовлене «виснаження» (якщо виявлене) факторами професійної діяльності, що ввійшли в симптоматику «вигорання», або суб'єктивними факторами;

- який симптом (симптоми) найбільше обтяжують емоційний стан особистості;
- у яких напрямках треба впливати на виробничу обстановку, щоб знизити нервову напругу;
- які ознаки й аспекти поведінки самої особистості підлягають корекції, щоб «емоційне вигорання» не завдавало шкоди їй, професійній діяльності і партнерам.

При дослідженні кожному учаснику дослідження видається тест-опитувальник (ДОДАТОК В).

Інструкція досліджуваному:

Тест містить 84 твердження. Прочитайте і дайте відповідь. Перевірте себе. Якщо ви є професіоналом в якій-небудь сфері взаємодії з людьми, вам буде цікаво побачити, наскільки у вас сформувався психологічний захист у формі емоційного вигорання. Читайте думки і відповідайте «Так» чи «Ні». Візьміть до уваги, якщо у формулюваннях опитувальника йде мова про партнерів, то це суб'єкти вашої професійної діяльності – учні, колеги та інші люди, з якими ви щодня працюєте.

Не намагайтеся своїми відповідями створити приємне враження. Свою думку висловлюйте вільно і відверто. Краще давати ту відповідь, яка першою спаде на думку. Кожне наступне твердження читайте після того, як дасте відповідь на попередні. Якщо у Вас виникнуть які-небудь запитання, пов'язані із заповненням бланка, задайте їх експериментаторові перед тим, як почнете роботу над тестом-опитувальником».

Обробка даних

Кожен варіант відповіді попередньо оцінений компетентними суддями тих чи інших числом балів - зазначається в ключі поруч з номером судження в дужках. Це зроблено тому, що ознаки, включені в симптом, мають різне

значення у визначенні його важкості. Максимальну оцінку в 10 балів отримав від суддів ознака, найбільш показовий для симптому.

Відповідно до «ключем», здійснюються такі підрахунки:

- 1) визначається сума балів роздільно для кожного з 12 симптомів (по чотири в кожній з трьох фаз) вигорання;
- 2) підраховується сума показників симптомів для кожної з трьох фаз формування вигорання;
- 3) перебуває підсумковий показник синдрому емоційного вигорання - сума показників усіх 12 симптомів.

«Напруга»

1. Переживання психотравмуючих обставин:

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

2. Незадоволеність собою:

-2 (3), +14 (2), +126 (2), - 38 (10), - 50 (5), +62 (5), +74 (3).

3. «Загнаність в клітку»:

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

4. Тривога і депресія:

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

«Резистенції»

1. Неадекватне виборче емоційне реагування:

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

2. Емоційно-моральна дезорієнтація:

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

3. Розширення сфери економії емоцій:

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

4. Редукція професійних обов'язків:

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

«Виснаження»

1. Емоційний дефіцит:

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

2. Емоційна відстороненість:

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

3. Особистісна відстороненість (деперсоналізація):

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

4. Психосоматичні і психовегетативні порушення:

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

Запропонована методика дає докладну картину синдрому «емоційного вигорання» при інтерпретації результатів.

Перш за все, треба звернути увагу на окремо взяті симптоми. Показник вираженості кожного симптому коливається в межах від 0 до 30 балів:

1) 9 і менше балів - не склалося симптом;

2) 10-15 балів - складаний симптом;

3) 16 і більше - сформований симптом.

Симптоми з показником 20 і більше балів відносяться до домінуючих у фазі або в усьому синдром емоційного вигорання. Методика дозволяє побачити провідні симптоми вигорання. Істотно важливо відзначити, до якої фази формування стресу належать домінуючі симптоми і в якій фазі їх найбільше число.

Подальший крок в інтерпретації результатів опитування - осмислення показників фаз розвитку стресу - «напруга», «резистенція», «виснаження». У кожній з них оцінка можлива в межах від 0 до 120 балів. Однак зіставлення балів, отриманих для фаз, неправомірно, бо не свідчить про їх відносної ролі або внесок у синдром. За кількісними показниками правомірно судити тільки про те, наскільки кожна фаза сформувалася, яка фаза сформувалася в більшій чи меншій мірі:

1) 36 і менше балів - фаза не сформувалася;

- 2) 37-60 балів - фаза в стадії формування;
- 3) 61 і більше балів - сформована фаза.

За результатами методики були отримані результати, які зазначені в табл.2.1.

Таблиця 2.1.

Результати сформованості фаз у відсотках

| Кількісні показники: | Фаза «Напруження» | Фаза «Резистенції» | Фаза «Виснаження» |
|---|----------------------|-----------------------|----------------------|
| 36 і менше балів – фаза не сформована | 66% | 72% | 50% |
| 37-60 балів – фаза на стадії формування | 28% | 28% | 32% |
| 61 і більше балів – фаза сформована | 6% | 0% | 18% |

Джерело: розроблено автором за даними результатів методики

Оперуючи смисловим змістом і кількісними показниками, підрахованими для різних фаз формування синдрому «емоційного вигорання», можна дати досить об'ємну характеристику особистості і, що не менш важливо, намітити індивідуальні заходи профілактики та психокорекції.

Висвітлюються такі питання:

- 1) які симптоми домінують;
- 2) якими склалися і домінуючими симптомами супроводжується «виснаження»;
- 3) можна пояснити чи «виснаження» (якщо воно виявлено) факторами професійної діяльності, що увійшли в симптоматику «вигорання», або суб'єктивними факторами;
- 4) який симптом (які симптоми) найбільше обтяжують емоційний стан особистості;

5) в яких напрямках треба впливати на виробничу обстановку, щоб знизити нервові напруження;

б) які ознаки і аспекти поведінки самої особистості підлягають корекції, щоб емоційне вигорання не завдавало шкоди їй, професійній діяльності і партнерам.

Згідно результатів дослідження можна зробити висновок що, фази напруження та резистенції у переважної більшості респондентів не є сформованими або починають тільки формуватись.

Щодо фази виснаження, майже в половини опитаних вона знаходиться на стадії формування, а у декількох осіб – сформована. Для цієї фази характерна психофізична перевтома, спустошеність, нівелюванням власних професійних досягнень, порушення професійної комунікації.

Звертаючи увагу на окремі симптоми, якими супроводжується кожна фаза, найбільш домінуючими виявились наступні: «загнаність у кут», неадекватне вибіркоче емоційне реагування та емоційне відчуження.

Третім етапом, для виміру рівнів професійного вигорання, було застосовано методику оцінки професійного вигорання за трифакторною моделлю К. Маслач і С. Джексон [28] (ДОДАТОК Г).

Мета дослідження: визначення рівня «професійного вигорання».

Матеріали та обладнання: тест-опитувальник, бланк для відповідей та ручка.

Процедура дослідження. Дослідження за допомогою тесту-опитувальника можна проводити в груповому варіанті чи індивідуально.

Чинниками, що впливають на вигорання є індивідуальні особливості нервової системи і темпераменту. Швидше вигорають працівники із слабкою нервовою системою і ті, індивідуальні особливості яких не поєднуються з вимогами професій типу «людина-людина». Дана методика зорієнтована перш за все на дослідження тих категорій фахівців, які працюють в системі «людина –

людина» і дає можливість визначити такі основні складові синдрому «вигорання» (згідно з моделлю синдрому «вигорання» К. Маслач, С. Джексон): емоційне виснаження; деперсоналізація; редукція особистих досягнень.

Емоційне виснаження розглядається як основна складова «професійного вигорання» та характеризується зниженим емоційним фоном, байдужістю або емоційним перенасиченням.

Деперсоналізація проявляється в деформації стосунків з іншими людьми. В одних випадках це може бути зростання залежності, а в інших зростання негативізму, цинічності налаштувань і почуттів щодо інших людей.

Редукція особистих досягнень полягає або в тенденції до негативного оцінювання себе, своїх професійних досягнень та успіхів, негативізмі щодо службової гідності і можливостей, або у нівелюванні особистої гідності, обмеженні своїх можливостей, обов'язків щодо інших, тощо.

Методика включає лише 22 питання, тому її доцільно застосовувати у ситуації, коли потрібно дуже швидко провести опитування з працівниками. На основі результатів, отриманих за допомогою опитувальника, можна розробити програми подолання синдрому «вигорання» як для окремої особистості (менеджера або працівника), так і для групи людей, які працюють в одному відділі чи організації.

Кожному учаснику дослідження видається тест-опитувальник (ДОДАТОК Г).

Інструкція досліджуваному: Вам пропонується 22 твердження про почуття та переживання, пов'язані з роботою. Будь ласка, прочитайте уважно кожне твердження і вирішіть, чи відчуваєте Ви себе таким чином відносно вашої роботи.

Для оцінки ступеня своєї згоди з твердженням використовуйте шкалу: якщо у Вас не було такого почуття, у бланку відповідей позначте позицію 0 – «ніколи»; якщо у Вас було таке почуття, вкажіть, як часто Ви його відчували.

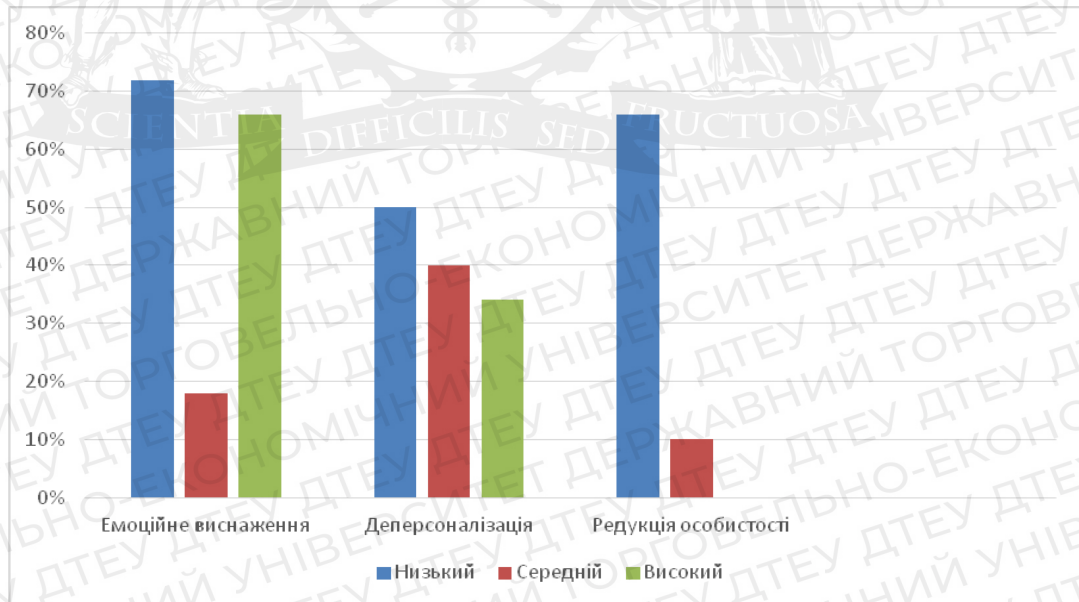
Для цього навпроти питання поставте бал, що відповідає частоті переживань того чи іншого почуття. За результатами методики було отримано результати, які зазначені в табл. 2.2.

Таблиця 2.2.

**Рівні вигорання за методикою «Синдром «вигорання»
в професіях системи «людина – людина», %**

| Рівні «вигорання» | Компоненти вигорання | | |
|-------------------|----------------------|------------------|------------------------------|
| | Емоційне виснаження | Деперсоналізація | Редукція особистих досягнень |
| Низький | 72% | 50% | 66% |
| Середній | 18% | 40% | 34% |
| Високий | 10% | 10% | 0% |

Джерело: розроблено автором на основі результатів методики



**Рис. 2.1. Рівні вигорання за методикою «Синдром «вигорання»
в професіях системи «людина – людина», %**

Джерело: розроблено автором на основі результатів методики

За результатами методики було виявлено, що у переважній більшості працівників ресторану показник «вигорання» знаходиться на низькому рівні, за винятком декількох респондентів, результати яких показали високий рівень «вигорання» по таким субшкалам: емоційне виснаження (10%) та деперсоналізація (10%).

Емоційне виснаження в свою чергу характеризується заниженим емоційним фоном та байдужістю або емоційним перенасиченням.

Деперсоналізація вказує на деформацію стосунків між людьми. Це може проявлятися через зростання залежності від інших людей або ж зростання негативізму.

Наступним кроком стала оцінка значущості факторів негативного впливу на професійне вигорання працівників підприємства (рис. 2.3).

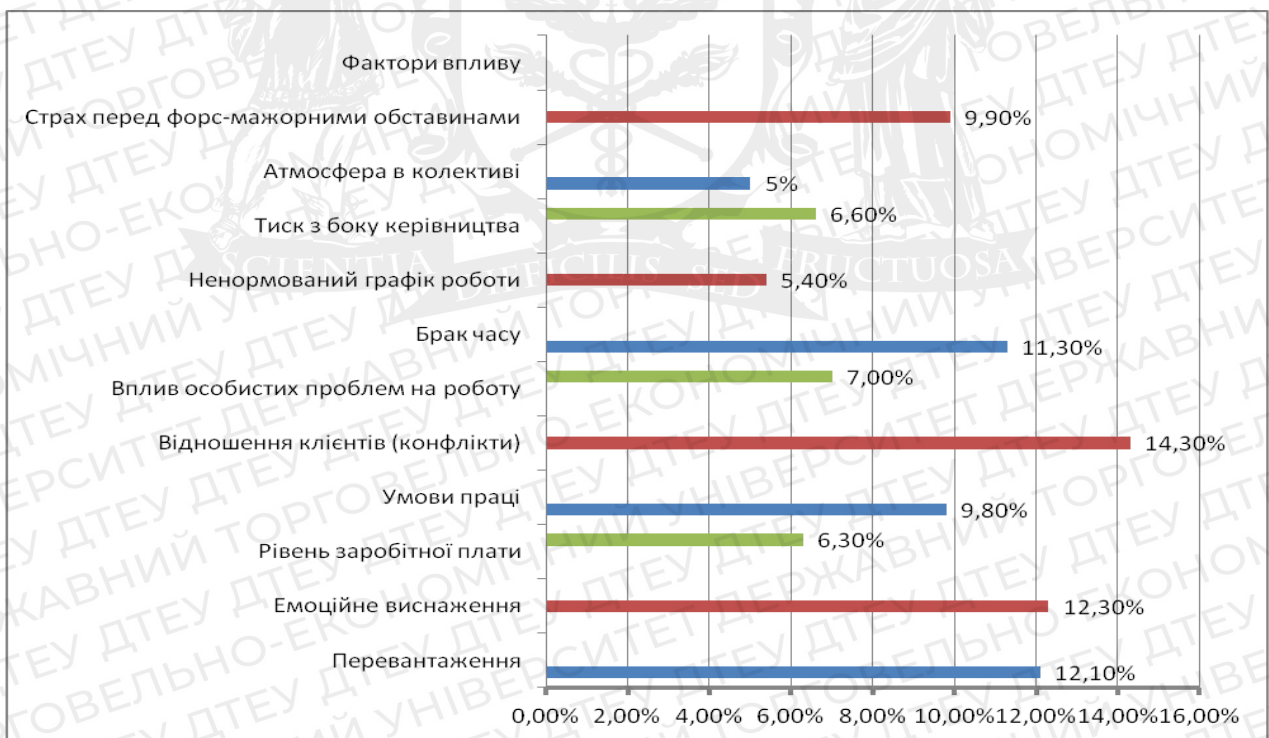


Рис. 2.2 Співвідношення факторів негативного впливу на роботу за оцінками респондентів

Джерело: розроблено автором за даними респондентів ресторану «Апельсин»

За даними опитування, найбільш суттєвого негативного впливу завдає фактор конфліктності клієнтів (14,3 % опитаних оцінили його на найвищому рівні). На друге та третє місце респонденти поставили фактори емоційного виснаження та перенавантаження – 12,3 % та 12,1 % відповідно. Найменшого впливу, на думку респондентів, завдають такі фактори, як атмосфера в колективі, ненормований графік роботи, рівень заробітної плати, тиск з боку керівництва.

З-поміж різноманітних складових діагностики проблем професійного вигорання варто приділити увагу оцінці ставлення працівників до умов праці, які надаються на підприємстві. Так, для дослідження було обрано шість таких умов, співвідношення оцінок респондентами яких наведено на рис. 2.4.

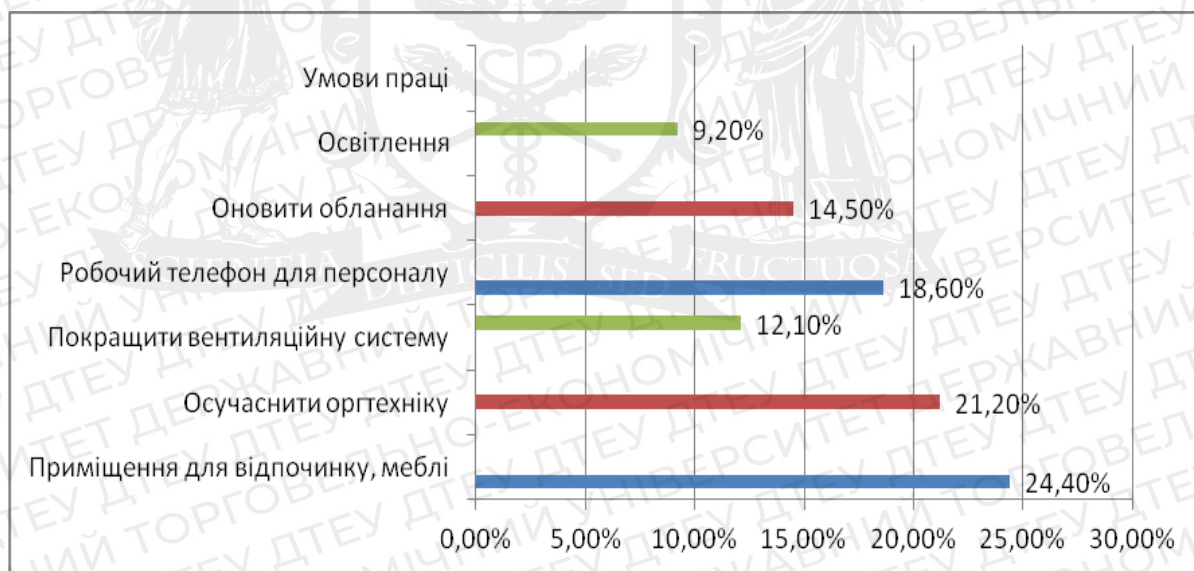


Рис. 2.3. Співвідношення оцінок впливу умов праці на професійне вигорання працівників підприємства

Джерело: розроблено автором на основі результатів методики

Отримані у ході опитування дані свідчать, що для профілактики проблем професійного вигорання на досліджуваному підприємстві є першочергово

важливими наявність приміщень для відпочинку та відповідних меблів (за оцінками 24,4 % респондентів), а також осучаснення оргтехніки (за оцінками 21,2% опитаних).

Досить гостро на досліджуваному підприємстві постає проблема неналежного ставлення працівників до роботи. Зокрема, аналіз за шістьма параметрами дозволив виділити найбільш суттєві проблемні зони, що наведено на рис.2 5.

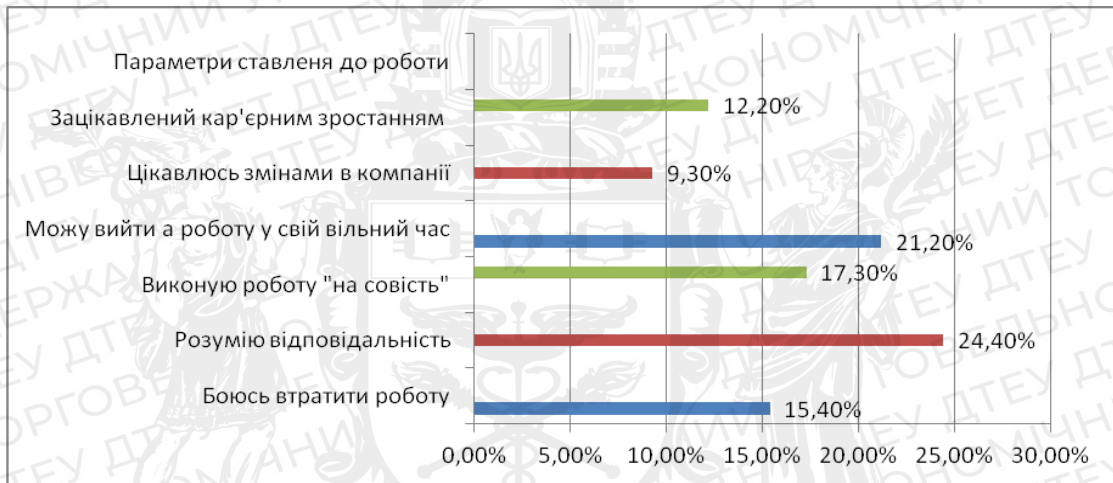


Рис.2.4. Співвідношення оцінок респондентами параметрів ставлення до роботи

Джерело: розроблено автором на основі результатів методики

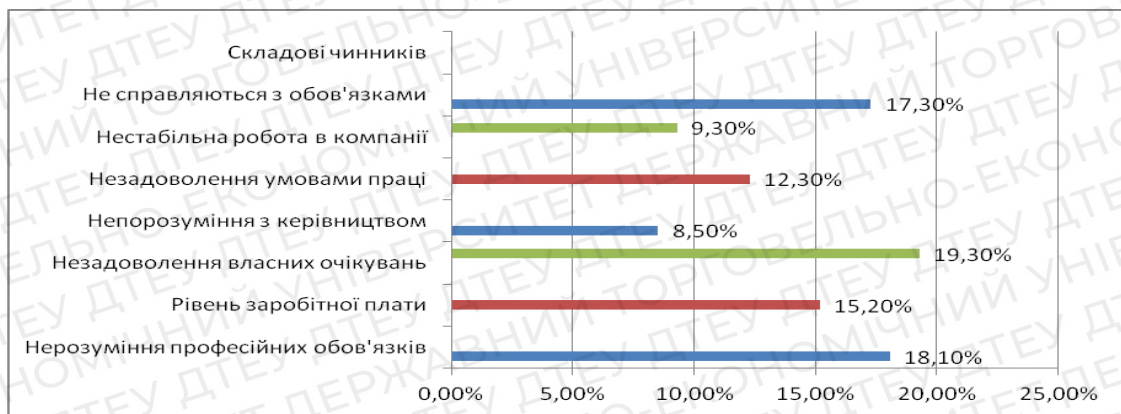


Рис. 2.5. Співвідношення оцінок респондентів складових чинника «Індивідуальність»

Джерело: розроблено автором на основі результатів методики

Слід зазначити, що відсоток працівників, які зацікавлені в кар'єрному зростанні та які цікавляться змінами в компанії, найнижчий – 12,4 % та 9,3 % відповідно. На нашу думку, це свідчить про незацікавленість працівників у роботі на цьому підприємстві, що може бути індикатором початку та стрімкого розвитку синдрому професійного вигорання у цих працівників.

Більш очевидною проблема професійного вигорання працівників на досліджуваному підприємстві стає при оцінці чинника «Індивідуальність». З рис. 2.4 видно, що 19,3 % опитаних працівників не задоволені власними очікуваннями в роботі, 18,1 % не повністю розуміють свої професійні обов'язки, а 17,3 % вказали, що вони взагалі не справляються з обов'язками.

Підсумовуючи все вищезазначене, можна зробити наступні висновки та узагальнення. За допомогою даних методик вдалося визначити чотири блока проблем професійного вигорання: неналежне ставлення працівників до роботи, велика тривалість робочого дня і, як наслідок, перенавантаження, проблема конфліктних клієнтів, неналежні умови відпочинку працівників, а також наступні провідні ознаки та психологічні особливості професійного вигорання працівників: відчуття емоційної напруженості, почуття спустошеності, незадоволеність життям та загальне погіршення фізичного стану здоров'я, зниження мотивації до професійної діяльності.

Заходи щодо подолання зазначених проблем наведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Заходи подолання синдрому професійного вигорання працівників

| Проблема | Завдання |
|---|---|
| Неналежне ставлення працівників до роботи | <ul style="list-style-type: none"> - залучити до вирішення проблеми спеціаліста для проведення індивідуальних бесід із працівниками цієї ресторану; - розробити та провести індивідуальні плани розвитку працівників і спеціалізовані курси підготовки та перепідготовки працівників; - наділяти працівників незначними повноваженнями та мотивувати до кар'єрного зростання |

| | |
|---|--|
| Велика тривалість робочого дня, як наслідок, - перевантаження працівників | - скорочення тривалості робочого дня за рахунок поділу зміни на 2 працівників - провести комплекс тренінгових курсів для персоналу по роботі з конфліктними клієнтами, з управління емоціями, з управління конфліктами та розвитком навичок міжособистісного спілкування для співробітників |
| Неналежні умови відпочинку для працівників | - покращити кімнату відпочинку: нові меблі, сучасна оргтехніка. |

Джерело: розроблено автором

Оскільки проблема професійного вигорання працівників стосується всіх професійних сфер, планувати та впроваджувати активності з попередження та подолання вигорання необхідно систематично та комплексно.

З найбільш ефективних заходів і підходів є: забезпечення професійної психологічної підтримки для тих категорій працівників, що безпосередньо працюють з клієнтами; впровадження заходів із професійного розвитку персоналу; введення в організації системи фіксування та вирішення конфліктів у колективі; впровадження в організації чіткої системи планування діяльності та оцінювання персоналу – визначення ефективності виконання працівниками своїх посадових обов'язків, оцінка особистого вкладу співробітника в роботу/розвиток організації; ефективний розподіл навантаження на працівників (та між працівниками); забезпечення для керівного складу організацій та координаторів діяльності навчання з питань організаційного розвитку організації [1].

2.2. Шляхи удосконалення системи навчання персоналу в ресторані «Апельсин»

Керівнику для профілактики та подолання професійного вигорання працівників необхідно сприяти формуванню оптимального морально-психологічного клімату в колективі, адаптації персоналу на робочому місці, сприяти професійному та кар'єрному зростанню, оптимізувати систему матеріального та морального стимулювання працівників.

Серед ключових інструментів піклування про своїх співробітників в умовах карантинних обмежень та обмежень військового часу роботодавці застосовують нагадування про важливість персоналу у такий нелегкий час у вигляді листівок і корпоративних подарунків, слів підтримки і забезпечення відчуття, що про тебе пам'ятають.

Надзвичайно важливим є проведення бесід і надання консультацій з виявлення, вирішення та запобігання проблемам психологічного характеру, які, власне, й спричиняють синдром професійного вигорання або є його наслідками. У разі появи останнього працівникові може бути запропонована позапланова відпустка, зміна робочих задач або інша необхідна допомога [33].

Отже, визначимо основні методи, що може використовувати у своїй роботі керівник підприємства для вирішення даної проблеми та її запобігання. Психологи вбачають наступні шляхи попередження синдрому професійного вигорання:

– планування діяльності – дезорганізація може призвести до стресу. Тобто з кожної керівної ланки повинні надходити чіткі розпорядження та плани, що є розумно та логічно побудованими, а також є цілком досяжними для виконання у поставлені часові рамки;

– нормування діяльності – визнайте і прийміть обмеження. Не потрібно завантажувати підлеглих недосяжними та занадто енерговитратними

завданнями, потрібно розподіляти роботу таким чином, аби кожному діставалась та її частина, котра є у професійній компетенції працівника. Також важливо правильно нормувати робочий день працівників, оскільки перерви на відпочинок є одним із дієвих методів для розвантаження підлеглих та накопичення їх сил для подальшої продуктивної діяльності;

– перемикання уваги – цікаві перерви. Наявність додаткової, не пов'язаної із робочою сферою літератури в офісі, настільних ігор, преси, зони для відпочинку, творчості – усе це допоможе максимально розвантажити персонал та підбадьорити для продовження роботи;

– позитивність – не критикуйте інших, учіться хвалити та вказувати на недоліки підлеглих із розумом та здоровим глуздом, адже це впливає на подальший настрій, й бажання працювати. Тобто, керівник певним чином налаштовує настрій не лише власний щодня, а і усього колективу;

– терпіння – одна з найважливіших ознак професійного керівника, це допоможе запобігти багатьом конфліктам та розбіжностям у поглядах серед колективу. А здорова і дружня атмосфера – насамперед запобігає утворенню синдрому професійного вигорання, адже відносини між колегами є одним із ключових факторів задоволеності власною роботою.

– уникання нездорової конкуренції у колективі. Звісно, конкуренція між співробітниками – звичайне та цілком нормальне явище, вона стимулює їх до підвищення результатів власної праці, тобто і підприємства в цілому, але потрібно вчасно реагувати на перевищення рівня напруги між «конкурентами», адже це може призвести до конфліктних ситуацій та перевантаженості роботою;

– фізичні навантаження – одна із відомих та ефективних рекомендацій емоційної розрядки на робочому місці, проте керівник повинен аналізувати спочатку доцільність цього заходу;

– безмедикаментозний метод розслаблення – медитація, йога, арт-терапія можуть бути вивчені за допомогою акредитованих компетентних учителів і професійних психологів. Таку активність можна проводити раз на тиждень, аби колектив міг за бажанням відволікатися від рутини та релаксувати, що допоможе запобігти розвитку синдрому професійного вигорання [6].

Тобто, керівник підприємства може самостійно значно знизити вірогідність розвитку професійного вигорання у колективі.

У наш час популярною в HR-менеджменті стала практика впровадження програм підтримки персоналу (Employee assistance program, EAP). EAP - це комплекс послуг, що сприяє організаціям у процесі підвищення продуктивності праці їх співробітників, допомагає співробітникам із особистими проблемами або проблемами, пов'язаними з роботою, які можуть вплинути на їх якість виконання роботи, здоров'я, психічне та емоційне благополуччя. Включає в себе короткочасну терапію, яка спрямована на вирішення проблемних ситуацій, навчання та інформаційне консультування для керівників та короткотерміновий догляд за вирішенням проблем підтримки після програми [8].

Серед заходів і способів подолання синдрому психоемоційного вигорання можна виділити такі:

а) на рівні всієї установи (фірми, колективу): корпоративний розвиток, удосконалення та згуртування робочих груп і команд; розвиток високої організаційної культури та «здорової» атмосфери у виробничо-трудовому колективі; застосування «тайм-аутів», що необхідно для забезпечення повноцінного відпочинку; реальні шанси для кар'єрно-управлінського зростання; професійне зростання, розвиток, підвищення кваліфікації, вдосконалення; відмова від непотрібної конкуренції; підтримка хорошої фізичної форми, здоровий спосіб і стиль життя;

б) у межах індивідуально та колективно спрямованої превентивної роботи з профілактики вигорання: застосування різних форм допомоги особам,

схильним до синдрому психоемоційного вигорання, що можуть бути індивідуальними та груповими; психокорекція особистісних деформацій, придбаних унаслідок вигорання; розвиток уміння переключатися з одного виду діяльності на інші; розвиток стійкості до конфліктів удома і на роботі; розвиток навичок релаксації, саморегуляції та самоконтролю; формування позитивних і активних життєвих установок; індивідуальне консультування з питань здорового способу життя і харчування [8].

Психологами розроблено рекомендації щодо шляхів подолання професійного вигорання працівника:

- вивчити свої потреби, зрозуміти власні цілі та уявити образ свого майбутнього, віднайти сенс того, чим саме людина займається;
- здійснити перехід у сферу діяльності, яка є близькою до виконуваної. Це дозволить застосувати набуті знання, уміння та навички (працівник робить так звану горизонтальну кар'єру);
- не залишаючи цього виду діяльності, зробити її інструментом для досягнення більш глобальних ідей;
- працівник, залишаючись у тій же ситуації, має зробити акценти не на тому, що добре знає, уміє та засвоїв, а на тому, що є для нього проблемою. Так, можна віднайти новий сенс у старій професії, а її перетворення на інструмент саморозвитку стає профілактикою вигорання [24].

Поради, як уникнути професійного вигорання вказані у Додатку Д.

У провідних країнах світу на даний час для вирішення проблем професійного вигорання розроблено спеціальні тренінги. Одними із провідних методик є когнітивно-поведінкова психотерапія (cognitive behavioral therapy), сеанси групової психотерапії за методом Балінта. Заняття проводять кілька разів на місяць, тривалістю 1-2 год, протягом деякого часу. Група працівників складається з 10-15 осіб.

Проводять зустрічі психологи або психотерапевти. На заняттях розглядають різні ситуації, які можуть траплятися в професійній діяльності, труднощі, невдачі, емоційний вплив клієнта на працівника. Тему задають психологи. Для її розгляду пропонують рольові ігри, елементи психодрами, різноманітні способи невербальної комунікації. Такий підхід дозволяє розібрати стереотипний підхід у вирішенні проблем, налагодити ефективні взаємовідносини із клієнтами та між працівниками [2].

В Україні вже є невеликий досвід роботи медичних, соціальних працівників у балінтовських групах [31]. Проте він потребує широкого поширення під керівництвом психологів або психотерапевтів із залученням найбільш вразливих груп медичних працівників (тривалий трудовий стаж, вік, стать). Даний напрямок як один із елементів корекції професійного вигорання сприятиме збереженню психічного здоров'я медичних працівників та підвищить якість надання медичної допомоги.

У Німеччині популярністю користується медичний центр TOMESA, який розробив програму «Як подолати ознаки вигорання». Центральний союз професійних об'єднань запропонував для підприємств, де працюють фахівці з комунікації, програму «Психічні навантаження».

Психологічна профілактика професійних деформацій базується на формуванні само-ефективності, упевненості у власних силах, вмінні правильно розрахувати свої ресурси та вчасно поповнити їх, навичок адекватної оцінки результатів власної діяльності (рефлексія).

Загальновідомим є факт, що будь-яке негативне явище легше попередити, ніж подолати. Саме тому профілактика є одним із головних напрямків запобігання виникненню професійного вигорання. Попередження появи симптомів варто здійснювати за рівневою системою (рис. 2.6) [27].

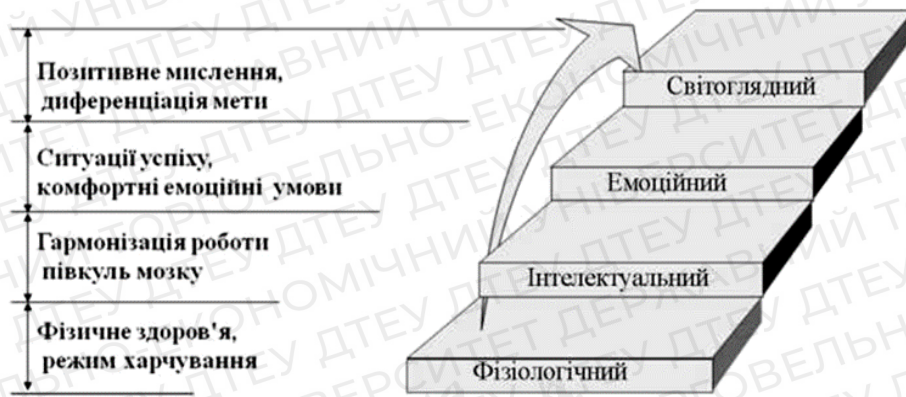


Рис 2.6. Рівні профілактики професійного вигорання [27]

Джерело: [27]

Варто зауважити, що у процесі психокорекційної роботи з працівниками увагу треба акцентувати не на стані безпорадності та слабкості, а на розвитку аксіологічного та акмеологічного потенціалів і формування внутрішніх ресурсів адаптаційної енергії [27].

У процесі профілактичної роботи щодо попередження професійного вигорання доцільними можуть бути такі дії, як: виявлення власного стилю реагування на стресову ситуацію, розширення поведінкового репертуару, відпрацювання навичок конструктивної взаємодії, робота щодо зміни установки, використання технік зняття напруги тощо.

Саме тому найбільш ефективною формою профілактики даного явища вважаємо тренінгові заняття та коучинг.

У межах профілактики означеної проблеми тренінг розглядаємо як запланований процес модифікації (зміни) ставлення, знання чи поведінкових навичок педагогів у стресовій ситуації через набуття навчального досвіду з метою досягнення ефективної суб'єкт-суб'єктної взаємодії та подальшого успішного здійснення професійної діяльності. Залежно від змісту проблеми варто використовувати індивідуальні та групові тренінги («Азбука спілкування», «Емоційна сфера», «Резонансне лідерство» тощо), у ході яких

відпрацюються навички самодіагностики ознак професійного стресу та конструктивні шляхи його подолання (формування адаптивних копінг-стратегій). У процесі тренінгів пропонуємо використовувати елементи арт-терапії, а саме: ізотерапію, казкотерапію, символдраму, музичну терапію та метафорично-асоціативні карти)[27].

Розглядаючи метод коучингу послуговувалися визначенням Т. Gallwey та визначили його як неформальний метод у формі консультативної підтримки, завдяки якій відбувається розкриття потенціалу особистості з метою максимального підвищення його ефективності в процесі здійснення професійної діяльності. Особистісний коучинг полягає у постановці та максимально швидкому досягненні мети шляхом мобілізації внутрішніх ресурсів, засвоєнні передових стратегій отримання результату. Трансформаційний коучинг передбачає цілісний і багаторівневий підхід щодо вивільнення і розвитку прихованих ресурсів відповідно потреб особистості. Під час тренінгових занять та коучингів дійовими елементами можуть бути саморегуляція, метод асоціювання, створення груп психодрам [27].

Саморегуляція – (підтримка емоційного та фізичного самопочуття, усвідомлене керування емоційним станом). Серед основних методів саморегуляції найбільш ефективними є:

- нервово-м'язова релаксація (виконання комплексу вправ, що складаються з чергування максимальних навантажень з розслабленням груп м'язів, завдяки чому знімається напруження з окремих частин тіла або усього тіла в цілому, що викликає зменшення емоційного напруження);
- ідіомоторне тренування (як і попередня, дана техніка полягає у послідовному напруженні та розслабленні м'язів тіла, але вправи виконуються не реально, а подумки; даний метод заснований на реально доведених фактах (дослідження І. Павлова та «ефект Карпентера»), що підтверджують подібність стану м'язової тканини у процесі реального та уявного руху. Може

застосовуватися як самостійний метод зниження тону м'язів і як прийом мисленнєвого самопрограмування в стані релаксації);

– сенсорна репродукція образів (розслаблення за допомогою уявлення образів, цілісних ситуацій, що асоціюються з відпочинком (прогулянка в лісі, відпочинок на морі тощо), зосереджуючись на правильному диханні та приємних відчуттях, що виникають в різних частинах тіла під дією уявної ситуації);

– аутогенне тренування (полягає у самонавіюванні та аутосугести, що здійснюються через вербальні формулювання – самонакази; відбувається формування зв'язків між само-наказми та психофізіологічними процесами).

Метод асоціювання – (комплекс вправ, що допомагають подолати дисоційовані стани шляхом занурення у стан асоціації; з цією метою розроблені комплекси вправ, що допомагають напрацювати корисні способи асоціювання-дисоціювання [27].

Одним із методів профілактики професійного вигорання є організація *групи психодрами*, де широкого застосування набуває рольова гра та елементи імпровізації життєвих ситуацій, призначених для більш повного розкриття внутрішнього світу особистості [27].

Аутогенне тренування (АТ) – це метод управління людиною власним функціональним станом, фхівцями вважається одним із найбільш дієвих для запобігання професійному вигоранню, проте його застосування потребує відповідних тренувань. АТ має декілька ступенів: навчання релаксації та входження до аутогенного занурення, самонавіювання та сенсорна репродукція (сюжетне представлення). Проте, більш глибоке вивчення аутогенного тренування, застосування його «професіоналами» спрямоване на «переоцінку цінностей», чіткого усвідомлення свого місця у цьому світі. До кінця оволодівши АТ особистість стає здатною переосмислити та змінити своє життя.

Оскільки під час роботи займатися аутогенним тренуванням достатньо складно, то в ситуаціях, які потребують термінової нормалізації психологічного стану можна застосовувати методику психорегулюючого тренування, зокрема її скорочений варіант. Приймається зручне положення сидячі на ступі із спущеними вниз руками, або відкинувшись назад. Після чого повільно про себе промовляються такі фрази:

- Я повністю розслабляюсь та заспокоююсь;
- Моє обличчя, руки та ноги повністю розслаблені, теплі та спокійні;
- Мій тулуб повністю розслаблений;
- Моє дихання глибоке, спокійне і легке;
- Моє серце б'ється рівно, спокійно;
- Я відпочиваю і заспокоююсь;
- Моє самопочуття нормалізувалося, я спокійний.

За необхідністю ці фрази повторюються по декілька разів [34].

У Додатку Е наведені приклади занять і тренінгу, які можна проводити з працівниками ресторану.

На сьогоднішній день досить розповсюдженими в солідних установах стали такі форми підтримки співробітників як страхування, часткова або повна оплата туристичного та курортного відпочинку, надання безкоштовних абонементів до фітнесцентрів, оплата обідів, консультацій психологів та психотерапевтів тощо. Співробітники, які отримують таку підтримку значно краще протистоять стресовому впливу, і, відповідно, не потрапляють під професійне вигорання.

Розрахунки вартості тренінгу:

Когнітивно-поведінкова терапія:

Тренінг триватиме по 1 годині, в ньому братимуть участь 15 осіб протягом 3 місяців 1 раз на тиждень, а вартість на одного учасника становитиме 300 грн, розрахунок буде наступним:

Вартість тренінгу = 1 год * 15 осіб * 300 грн * 12 = 54 000 грн

Розрахунок вартості впровадження *Employee Assistance Program (EAP)* на рік:

Вартість впровадження EAP = (Кількість співробітників) × (Вартість на одного співробітника) = 15 * 2000 грн = 30 000 грн

Оцінка ефективності впровадження тренінгів представлена в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Оцінка ефективності від тренінгів

| Параметр | Індикатори | Оцінка в балах | |
|---|---|----------------|-------|
| | | До | Після |
| Збільшення усвідомленості серед персоналу | Рівень усвідомленості про емоційне вигорання | 2 | 5 |
| Зміна у навичках управління емоціями | Впровадження нових стратегій та навичок управління емоціями | 2 | 4 |
| Покращення самопочуття | Зниження рівня стресу та поліпшення загального самопочуття | 3 | 5 |
| Зміна відносин у колективі | Зміцнення командного духу та покращення співпраці | 3 | 5 |
| Зниження втрати персоналу | Зменшення кількості звільнень та відхилень персоналу | 4 | 5 |
| Збільшення задоволеності роботою | Підвищення загального задоволення персоналу роботою | 3 | 4 |

Джерело: розроблено автором на основі даних результатів впровадження тренінгів

На основі проведених тренінгів щодо попередження і подолання емоційного вигорання персоналу ресторану «Апельсин» було отримано позитивні результати. Виявлено значне зростання рівня усвідомленості серед персоналу щодо емоційного вигорання. Також спостерігається покращення навичок управління емоціями та зниження рівня стресу, що сприяє поліпшенню загального самопочуття. Колектив став більш згуртованим, зміцнився

командний дух і покращилась співпраця. За результатами тренінгів також відзначено зниження кількості звільнень та відхилень персоналу, що свідчить про позитивні зміни в робочому оточенні. Загальна задоволеність персоналу роботою показує позитивні тенденції, хоча можливості для подальшого покращення все ще є. Таким чином, впровадження тренінгів щодо попередження і подолання емоційного вигорання виявилось ефективним для персоналу ресторану «Апельсин».

Наслідки синдрому професійного вигорання можуть чинити суттєвий вплив на якість як трудового, так і особистого життя працівника. Якщо на підприємстві відсутні, або не є дієвими програми із профілактики стресу та проблем емоційного перенапруження, виникає суттєва загроза втрати найбільш перспективних працівників, що матиме негативний вплив не тільки на соціальні аспекти діяльності підприємства, а й на його фінансові показники, а також тягнуть за собою економічні втрати на підбір та утримання нових працівників, а у разі відсутності прийнятих мір - замкнуте коло наслідків синдрому професійного вигорання. Тому вкрай важливим є впровадження відповідних методик та інструментів діагностики, запобігання та боротьби із наслідками синдрому професійного вигорання.

При правильному підході ефективно розроблена та правильно реалізована система методів управління персоналом ресторану дозволяє усунути слабкі сторони в усій діяльності суб'єкту ресторанного бізнесу. Пропонуються наступні заходи для ефективної розробки та реалізації системи управління персоналом ресторану «Апельсин»:

1. Проведення семінарських, тренінгових занять та ділових ігор з метою розвитку та підвищення професійної підготовки працівників.
2. Формування кадрового резерву персоналу, що дозволяє мати запас кваліфікованих співробітників та забезпечити стабільну роботу ресторану.

3. Розробка ефективної системи стимулювання самостійного розвитку працівників, що сприяє їхньому професійному зростанню та внесенню цінного внеску у діяльність ресторану.

Система розвитку та підвищення професійної підготовки працівників ресторану «Апельсин» є важливою складовою успішної роботи в сфері ресторанного бізнесу. Організації, які приділяють належну увагу цьому аспекту, здатні значно підвищити свій рівень розвитку у соціально-економічному плані.

Таблиця 2.5 дозволяє розрахувати соціально-економічну ефективність розвитку та підвищення професійної підготовки працівників ресторану «Апельсин».

Таблиця 2.5

Бюджет проекту щодо впровадження заходів по розвитку та підвищенню професійної підготовки працівників ресторану «Апельсин»

| № | Назва заходу | Сума, грн |
|--------|---|-----------|
| 1 | Проведення навчальних тренінгів | 84000,00 |
| 2 | Створення кадрового резерву | 0,00 |
| 3 | Наставництво | 48000,00 |
| 4 | Розробка та реалізація положення про розвиток професійних якостей | 7000,00 |
| Всього | | 139000,00 |

Джерело: розроблено автором

Загальна сума заходів по розвитку та підвищенні професійної підготовки працівників ресторану «Апельсин» на 2023 рік становить 139 000 грн.

Витрати на персонал по ресторану «Апельсин» за рік становитимуть:

$$Z_{\text{заг}} = 139000 \text{ грн.}$$

Проведемо подальші розрахунки економічної ефективності запропонованих заходів шляхом розрахунку терміну окупності витрат.

Для цього в першу чергу обчислимо показник загальної економічної ефективності проектних рішень шляхом визначення розміру економічного ефекту, який буде одержувано під час впровадження проекту та норми ефективності.

$$E = Ц - З$$

де, E – розміру економічного ефекту, грн.;

$Ц$ – вартість наданих ресторанних послуг, грн.;

$З$ – фінансові та матеріальні витрати на діяльність ресторану «Апельсин», які відображають сукупні витрати в основні засоби, оборотні кошти та трудові ресурси, грн.

$$E = 90900 \text{ грн} - 68500 \text{ грн} = 22400 \text{ грн.}$$

Строк окупності загальних капітальних вкладень визначається за формулою:

$$T_o = K \div E$$

де, T_o – термін окупності загальних капітальних вкладень у заходи по розвитку та підвищенню професійної підготовки працівників ресторану «Апельсин», місяців;

K_o – сума капітальних вкладень у заходи по розвитку та підвищенню професійної підготовки працівників ресторану «Апельсин», грн.;

E – економічна ефективність капітальних вкладень у заходи по розвитку та підвищенню професійної підготовки працівників ресторану «Апельсин», грн.

$$T_o = 139000 \div 22400 = 6,2 \text{ місяці.}$$

Таким чином, як показали розрахунки, всі запропоновані заходи по розвитку та підвищенню професійної підготовки працівників ресторану «Апельсин» є ефективними, а понесені витрати на їх проведення окупляться приблизно за півроку.

Розглянувши запропоновані нами заходи щодо вдосконалення системи розвитку та підвищенню професійної підготовки працівників ресторану «Апельсин», слід відзначити, що соціальна ефективність даних заходів буде полягати в наступному:

- реалізація та розвиток індивідуальних здібностей працівників ресторану «Апельсин», що приведе до мінімізації професійного вигорання в колективі.;
- формування кадрового резерву дозволить ефективно та своєчасно функціонувати ресторану без затримки судових процесів та винесення рішень.;
- покращення якісного складу ресторану «Апельсин».

Базуючись на витратах, пов'язаних з реалізацією заходів, і параметрах поліпшення роботи ресторану, можна зробити прогноз щодо можливих та потенційних доходів і оцінити прогнозовані витрати. Спочатку проведемо прогноз фінансових результатів ресторану, виходячи з ретроспективних тенденцій, тобто без урахування поліпшень. Результати наведено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Прогнозування фінансових результатів роботи ресторану «Апельсин» у 2024-2025 рр. (без урахування поліпшень)

| Показники | Ум. позначення | Факт 2023 | Темп росту за 2021-2023 рр. | Рівень показника у доходах | Прогноз на 2024- 2025 рр. (без урахування поліпшень) | |
|---|-------------------|--------------|--------------------------------------|----------------------------------|---|-------|
| | | | | | 2024 | 2025 |
| Дохід від реалізації продукції та надання послуг, тис.грн | Д (з форми 2) | 6 957 | 1,217 | - | 8464 | 10298 |
| Собівартість реалізації продукції та надання послуг, тис.грн | СВ (з форми 2) | 5 953 | 1,178 | - | 7013 | 8260 |
| Накладні витрати (адміністративні, збутові та інші операційні), тис.грн | НВ (з форми 2) | 139 | - | 0,020 | 168,7 | 205,3 |
| Прибуток операційний | ПР = Д - СВ - НВ | 865 | - | - | 1 283 | 1 833 |

Таким чином, відповідно до проведених розрахунків, можемо сказати, що у 2024-2025 роках буде спостерігатися приріст показника операційного прибутку. Однак, якщо підприємство не впровадить зміни у розвиток операційної стратегії, ріст показників ефективності буде лімітований.

На 2024 рік прогнозний обсяг операційного прибутку становитиме 1283 тис.грн, у 2025 році – 1833 тис.грн.

Розрахунок ефективності від заходів по розвитку та підвищенню професійної підготовки працівників дозволяє керівництву ресторану «Апельсин» ухвалювати зважені рішення про подальшу реалізацію системи удосконалення професійних якостей працівників суб'єкту ресторанного бізнесу, що призведе до зменшення професійного вигорання персоналу.

Далі нам необхідно спрогнозувати перспективні обсяги прибутку. Для цього потрібно на основі табл. 2.7-2.8, здійснити обґрунтування прогнозного обсягу операційного прибутку з урахуванням поліпшень.

Варто відмітити, що коефіцієнт зростання доходів від реалізації поліпшень буде визначатися на основі табл. 2.7 наступним чином:

$$K_{зд} = (1+Tr1)*(1+Tr2)*...*(1+TrN)$$

де, TrN – прогнозний темп приросту доходів кафе (у%) від впровадження N-го заходу з удосконалення операційної стратегії кафе.

$$K_{зд} = (1+10%)*(1+13%)*(1+35%) = 1,71$$

На основі отриманого коефіцієнта, обсяг доходів з урахуванням поліпшень будет визначатися наступним чином:

$$D_{2024} = D_{2023} * Tr_{2021-2023} * K_{зд}$$

Таблиця 2.7

Прогноз операційного прибутку ресторану «Апельсин» на 2024-2025 роки з урахуванням покращень

| Показники | Ум. позначення | Факт 2023 | Темп росту за 2021-2023рр. | Обґрунтуванні зміни показників при реалізації заходів | Прогноз на 2024-2025 рр. (з урахуванням поліпшень) | |
|---|-----------------------|-----------|----------------------------|---|--|---------|
| | | | | | 2024 | 2025 |
| Дохід від реалізації продукції та надання послуг, тис.грн | Д (з форми 2) | 6 957 | 1,22 | коефіцієнт додаткового зростання - 1,71 | 8464 | 17610,3 |
| Собівартість реалізації продукції та надання послуг, тис.грн | СВ (з форми 2) | 5 953 | 1,18 | зростання собівартості на 5% | 7013 | 14590 |
| Накладні витрати (адміністративні, збутові та інші операційні), тис.грн | НВ (з форми 2) | 139 | - | Скорочення на 5% | 169 | 351,0 |
| Додаткові інвестиційні витрати на впровадження заходів, тис.грн. | ІВ | - | - | будуть понесені при реалізації заходів | - | 550,0 |
| Прибуток операційний | ПР = Д - СВ - НВ - ІВ | 865 | - | - | 1 283 | 2 119 |

Як свідчать дані табл. 2.7, відповідно до проведених розрахунків, можемо сказати, що у 2024-2025 роках буде спостерігатися приріст показника операційного прибутку за умови впровадження заходів з удосконалення управління сервісною системою кафе.

На 2024 рік прогнозований обсяг операційного прибутку становитиме 1283 тис.грн, у 2025 році – 2119 тис.грн.

Для розрахунку економічного ефекту від впровадження запропонованих заходів знайдемо різницю між перспективним та ретроспективним прогнозами операційного прибутку (табл. 2.8)

Табл. 2.8

Прогноз економічного ефекту від впровадження запропонованих заходів на 2024-2025 роки

| Показники | Ум. позначення | Прогноз на 2024-2025 роки | |
|---|-----------------|---------------------------|-------|
| | | 2024 | 2025 |
| Ретроспективний операційний прибуток (без врахування заходів), тис.грн. | ПРр | 1 283 | 1 833 |
| Перспективний операційний прибуток (з врахуванням заходів), тис.грн. | ПРп | 1 283 | 2 119 |
| Економічний ефект, тис.грн. | $E = ПРп - ПРр$ | 0 | 286 |

Отже, як свідчать проведені розрахунки, у 2024 році обсяг операційного прибутку у результаті залишиться незмінним. У 2025 році економічний ефект від впровадження запропонованих заходів становитиме 286 тис.грн.

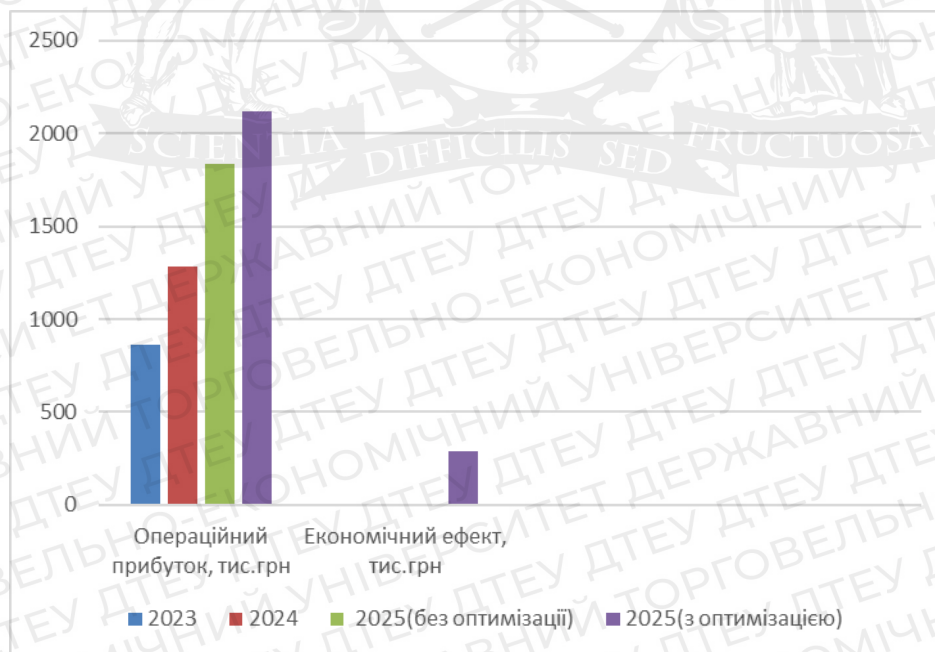


Рис. 2.7. Динаміка економічного ефекту від впровадження запропонованих заходів на 2024-2025 роки

Джерело: розроблено автором на основі даних ресторану «Апельсин»

Таким чином, у даному питанні нами було обґрунтовано основні показники соціально-економічної ефективності запропонованих заходів з удосконалення операційної стратегії обслуговування в ресторані. На основі визначених витрат на реалізацію заходів, а також параметрів поліпшення роботи ресторану внаслідок впровадження цих заходів, було спрогнозовано обсяги можливих та потенційних доходів, визначено прогнозні витрати. У 2025 році операційний прибуток з урахуванням впровадження запропонованих заходів складе 2119 тис.грн, а економічний ефект (приріст операційного прибутку) становитиме 286 тис.грн.



ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Професійне вигорання – це синдром, який розвивається на фоні хронічного стресу і призводить до загального виснаження організму людини. Він включає в себе три складники: енергетичний – брак енергії, фізична перевтома, емоційний – апатія, зниження чутливості та емоційності, байдужість і екзистенціальний – втрата сенсу діяльності, життя. Це стан, коли загострюються проблеми зі здоров'ям, а задоволення від життя та його якості падають.

На жаль, в Україні таке явище, як професійне вигорання, досить поширене. Вважається, що на це вплинули стан війни в країні, низький рівень соціально-економічного життя, відсутність доступу до ресурсів, що допомагають долати стрес та карантин, який ввели у зв'язку із стрімким поширенням коронавірусної інфекції.

Активний розвиток сфери послуг у наш час закономірно впливає на збільшення кількості професій типу «людина-людина», який є одним з найбільш вразливих з точки зору можливості виникнення проблем професійного вигорання. Саме тому дослідження проблем професійного вигорання у персоналу ресторану «Апельсин» та методи їх вирішення є актуальним.

Ключовими завданнями дослідження було: з'ясувати структуру персоналу підприємства за оцінками рівня професійного вигорання; здійснити порівняння факторів негативного впливу на роботу працівників ресторану; оцінити вплив умов праці на професійне вигорання працівників; з'ясувати, яким є ставлення до роботи у респондентів цього дослідження; порівняти оцінки респондентів складових чинника «Індивідуальність».

У результаті попереднього опитування працівників було виявлено такі проблеми: неналежне ставлення працівників до роботи; велика тривалість

робочого дня як наслідок перевантаження працівників; проблема конфліктних клієнтів; неналежні умови відпочинку для працівників.

Для виявлення рівня розвитку синдрому професійного вигорання працівників ресторану «Апельсин» та його окремих складових, було застосовано методику «Діагностики рівня емоційного вигорання» В. Бойка та методику оцінки професійного вигорання за трифакторною моделлю К. Маслач і С. Джексон.

Для визначення розвитку компонентів емоційного вигорання було застосовано методику «Діагностика рівня емоційного вигорання» (В. Бойко). Згідно результатів дослідження виявили, що майже половина працівників ресторану знаходяться в стадії формування фази виснаження, а у декількох осіб – вже сформованої. Для цієї фази характерна психофізична перевтома, спустошеність, нівелюванням власних професійних досягнень, порушення професійної комунікації.

Для виміру рівнів професійного вигорання було застосовано методику оцінки професійного вигорання за трифакторною моделлю К. Маслач і С. Джексон. За результатами дослідження було виявлено, що у переважній більшості працівників ресторану показник «вигорання» знаходиться на низькому рівні, а результати декількох респондентів показали високий рівень «вигорання» по субшкалам: емоційне виснаження та деперсоналізація.

За даними опитування, найбільш суттєвого негативного впливу завдає фактор конфліктності клієнтів, на друге та третє місце респонденти поставили фактори емоційного виснаження та перенавантаження і найменшого впливу, на думку респондентів, завдають такі фактори, як атмосфера в колективі, ненормований графік роботи, рівень заробітної плати, тиск з боку керівництва.

При оцінці ставлення працівників до умов праці, які надаються на досліджуваному підприємстві, було виявлено, що для профілактики проблем

професійного вигорання важливим є наявність приміщення для відпочинку та відповідних меблів, а також осучаснення оргтехніки.

Дослідження проблеми неналежного ставлення працівників до роботи, виявило незацікавленість більшості працівників у роботі на цьому підприємстві, що може бути індикатором початку та стрімкого розвитку у них синдрому професійного вигорання.

При оцінці чинника «Індивідуальність» було виявлено що більшість опитаних працівників не задоволені власними очікуваннями в роботі, а менша частина – взагалі не справляються з обов'язками, що є очевидною проблемою професійного вигорання працівників.

Підсумовуючи можна зробити висновки, що за допомогою даних методик вдалося визначити чотири блока проблем професійного вигорання: неналежне ставлення працівників до роботи, велика тривалість робочого дня і, як наслідок, перенавантаження, проблема конфліктних клієнтів, неналежні умови відпочинку працівників, а також наступні провідні ознаки та психологічні особливості професійного вигорання працівників: відчуття емоційної напруженості, почуття спустошеності, незадоволеність життям та загальне погіршення фізичного стану здоров'я, зниження мотивації до професійної діяльності.

На основі результатів дослідження намічені основні напрямки профілактичної роботи та розроблено практичні рекомендації.

Заходи подолання синдрому професійного вигорання працівників ресторану «Апельсин» : залучити до вирішення проблеми спеціаліста для проведення індивідуальних бесід із працівниками цієї ресторану; розробити та провести індивідуальні плани розвитку працівників і спеціалізовані курси підготовки та перепідготовки працівників; наділяти працівників незначними повноваженнями та мотивувати до кар'єрного зростання; скорочення тривалості робочого дня за рахунок поділу зміни на 2 працівників провести комплекс

тренінгових курсів для персоналу по роботі з конфліктними клієнтами, з управління емоціями, з управління конфліктами та розвитком навичок міжособистісного спілкування для співробітників; покращити кімнату відпочинку: нові меблі, сучасна оргтехніка.

Пропозиції керівнику ресторану «Апельсин». Для профілактики та подолання професійного вигорання працівників необхідно сприяти формуванню оптимального морально-психологічного клімату в колективі, адаптації персоналу на робочому місці, сприяти професійному та кар'єрному зростанню, оптимізувати систему матеріального та морального стимулювання працівників. Серед ключових інструментів піклування про своїх співробітників в умовах карантинних обмежень та обмежень військового часу роботодавці треба застосовувати нагадування про важливість персоналу у такий нелегкий час у вигляді листівок і корпоративних подарунків, слів підтримки і забезпечення відчуття, що про тебе пам'ятають.

З метою профілактики професійного вигорання пропонуємо керівнику використовувати технічні перерви, ділові ігри для збереження психічного і фізичного здоров'я; оволодіти вміннями і навичками саморегуляції, релаксації, розширити коло спілкування за межі професійного, підтримувати хорошу фізичну форму, змінювати види діяльності на непрофесійні.

Синдром професійного вигорання працівників – поширене явище у сучасному світі, воно має негативні наслідки не лише для підприємства, а і для кожної особистості. Тим паче в умовах діджиталізації, коли робота стає монотоннішою та має велике розумове навантаження. Тому одним із важливих завдань кожного керівника, що працює з підлеглими є: не дати цьому явищу розвинути у очолюваному колективі. Для цього потрібно впроваджувати методи емоційного розвантаження персоналу, нормувати їх робочий час, надавати відповідні перерви та відпустки, налагоджувати та підтримувати дружню та невимушену атмосферу у колективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кузнецов М. А., Грицук О. В. Емоційне вигорання вчителів : основні закономірності динаміки : монографія. Харків : ХНПУ, 2011. 206 с
2. Бамбурак Н. Методи профілактики виникнення професійних ризиків та деформацій у професійній діяльності працівників медичної та соціальної сфери. *Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України*. 2018. № 2 (10). С. 5-15.
3. Бобрицька В. Як зберегти психічне здоров'я. *Директор школи*. 2012. №15. С.8-10.
4. Організаційно-економічний механізм стимулювання праці в умовах інноваційного розвитку : моногр. / А. В. Калина, О. А. Дороніна. – К. : ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана», Донец. нац. ун-т. – Донецьк : Схід. вид. дім, 2013. – 417 с.
5. Зімовін О. Як уникнути емоційного вигорання. Оплата труда. 2015. № 22/1. URL: <https://i.factor.ua/journals/ot/2015/november/issue-22/1/article-13633.html>
6. Бутиріна М., Новолаєв А. Шляхи попередження «професійного вигорання» педагогів. Донбаський державний педагогічний університет. 2016. URL: <http://dspu.edu.ua/hsci/wp-content/uploads/2017/11/015-33.pdf> (дата звернення 12.03.2020).
7. Василик А. В., Турчина Я. Л. Забезпечення професійного здоров'я персоналу. *Причорноморські економічні студії*. 2018. вип. 25. С. 153-157.
8. Василик А. В., Столярук Х. С., Булуй А. В. Діагностика проблем і заходи подолання професійного вигорання працівників. *Проблеми економіки*. 2021. №1. С. 64–71. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2021-1-64-71>

9. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навч. посіб. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – [2-ге вид. переробл. й доп.]. – К. : Кондор, 2006. – 308 с.
10. Синдром професійного вигорання та професійна кар'єра працівників освітніх організацій: гендерні аспекти / За наук. ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки, Т. В. Зайчикової. – К.: Міленіум, 2006. - 368 с.
11. Главацька О. Особливості професійного вигорання соціальних працівників. *Журнал «Social Work and Education»*, Vol. 4, №. 2. 2020. С. 46-62.
URL: <http://journals.uran.ua/swe/article/view/118973>
12. Скорик Т. В. Профілактика синдрому «професійного вигорання» соціальних працівників як необхідна умова професійної готовності. *Наукові записки НДУ ім. М. Гоголя. Психолого-педагогічні науки*. 2011. №3. С. 98–100.
13. Громова Т. Синдром вигорання. <https://crupp.org/uk/sindrom-vigorannya/>
14. Драга Т. М. Особливості синдрому емоційного вигорання у медичних працівників / Т. М. Драга, О.П. Мялюк, І.Я. Криницька. *Медсестринство*. 2017. № 3. С. 48-51.
15. Емоційне вигорання. URL: <https://healthcenter.od.ua/psychichne-zdorovya/emoczijne-vygorannya>.
16. Карамушка, Л. М., Зайчикова, Т. В. (2006). Проблема синдрому «професійного вигорання» в педагогічній діяльності в зарубіжній та вітчизняній психології. *Актуальні проблеми психології: зб. наук. праць Інституту психології ім. Г. С. Костюка АПН України*. Т. 1., 210–217.
17. Колтунович Т.А. Як не згоріти в полум'ї професії: корекційна програма для вихователів дошкільних навчальних закладів. Чернівці: *Чернівецький нац. ун-т*, 2012. 200 с.

18. Корольчук М.С. Професійне вигоряння працівників освіти : монографія / М.С. Корольчук, В.М. Корольчук, Л.І. Березовська. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2017. 304 с.
19. З О.Д.Матросов, В.Г.Дюжев, В.О.Матросова та інш. Управління персоналом. Навчальний посібник, Харків НТУ «ХП» 2009.
20. Міжнародний класифікатор хвороб (11-тий). Офіційний сайт Міністерства охорони здоров'я України. URL: <https://moz.gov.ua>
21. Мащак С. О. Професійне вигорання особистості як соціально-психологічна проблема. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. серія психологічна*. 2012. Вип. 2(1). С. 444-452.
22. Пріб К. А. Формування системи управління змінами на підприємстві // Науковий економічний журнал «Інтелект XXI» . . 2014. . № 2. . С. 119.126.
23. Управління людськими ресурсами: філософські засади. Навчальний посібник під ред. д. ф. н., проф. В. Г. Воронкової.—К.: ВД «Професіонал», 2016.—576с.
24. Мирончук Н. М. Професійне вигорання викладача вищої школи: чинники, ознаки, способи протидії. Теоретичні і методичні засади розвитку і самовдосконалення особистості педагога-новатора в контексті модернізації нової української школи: зб. наук.-метод. пр. 2017. С. 62-67.
25. Мірошніченко О. Профілактика «синдрому» професійного вигорання у працюючих в екстремальних умовах: начальніно-методичний посібник. Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І.Франка, 2013. 155с
26. Кавецький В. В. Економічне обґрунтування інноваційних рішень : навчальний посібник / В. В. Кавецький, І. В. Причєпа, Л. О. Нікіфорова – Вінниця : ВНТУ, 2015. – 136 с.

27. Олійник І. В. Причини виникнення та профілактика синдрому професійного вигорання у педагогів. *Вісник Університету імені Альфреда Нобеля*. Серія : Педагогіка і психологія. 2017. - № 1. С. 118–125.
28. Мащак С. О. Професійне вигорання особистості як соціально-психологічна проблема. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*, 2012. № 2 (1). С. 444–452.
29. Матійків І. М. Тренінг емоційної компетентності: навч.-метод. Посібник. Київ: Педагогічна думка, 2012. 112 с.
30. Ресторан «Апельсин». URL: <https://apelsin.kr.ua/>
31. Теренда Н. О., Павлів Т. Б., Теренда О. А. (2021). Професійне вигорання – одна з невирішених проблем системи охорони здоров'я. *Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України*, (2), 29–33.
32. Трунов Д.Г. «Синдром згоряння»: позитивний підхід до проблеми. *Журнал практичного психолога*. 1998. № 5. С. 29-37.
33. Тригуб О.П., Артеменко Л.П. *Попередження професійного вигорання працівників в умовах діджиталізації*. Бізнес, інновації, менеджмент: Проблеми та перспективи. Київ.2020.URL:<http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/201145>.
34. Фармагей О. Причини виникнення професійного вигорання, профілактика та шляхи його подолання. 2021. URL: <https://meclee.com/blog/obshchie/prichini-viniknennya-profesiynogo-emociynogo-vigoryannya-ta-okremi-sposobi-yogo-poperedzhennya-y-podolannya>
35. Хаврова К. С., Когтєв Є.О. Оцінка стану емоційного вигорання працівників сфери обслуговування. *Психологія: реальність і перспективи*. 2020. №14. С. 125 - 129.

Ресторан «Апельсин»



Основна зала



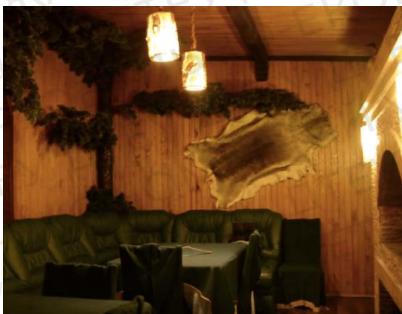
VIP-зал «Білий».



VIP-зал «Зелений»



Караоке-зал



Камінний зал



Літній майданчик

Додаток В

Методика діагностики рівня емоційного вигорання

В. В. Бойко

Інструкція. Читайте судження і відповідайте «так» або «ні». Візьміть до уваги, що якщо у формулюваннях опитувальника йдеться про партнерів, то маються на увазі суб'єкти вашої професійної або навчальної діяльності - колеги, учні та інші люди, з якими ви щодня працюєте або вчитеся.

1. Організаційні недоліки на роботі постійно змушують нервувати, переживати, напружуватися.
2. Сьогодні я задоволений своєю професією не менше, аніж на початку кар'єри.
3. Я помилився у виборі професії або профілю діяльності (займаю не своє місце).
4. Мене турбує те, що я став гірше працювати (менш продуктивно і якісно, повільніше).
5. Теплота взаємодії з партнерами дуже залежить від мого настрою - хорошого або поганого.
6. Від мене як професіонала мало залежить благополуччя партнерів.
7. Коли я приходжу з роботи додому, то деякий час (години 2-3) мені хочеться побути наодинці, щоб зі мною ніхто не спілкувався.
8. Коли я відчуваю втому або напруга, то намагаюся скоріше вирішити проблеми партнера (згорнути взаємодія).
9. Мені здається, що емоційно я не можу дати партнеру того, що вимагає професійний обов'язок.
10. Моя робота притупляє емоції.
11. Я відверто втомився від людських проблем, з якими доводиться мати справу на роботі.
12. Чи буває, я погано засинаю (сплю) через переживання, пов'язаних з роботою.
13. Взаємодія з партнерами вимагає від мене великої напруги.
14. Робота з людьми приносить все менше задоволення.
15. Я б змінив місце роботи, якби випала нагода.
16. Мене часто засмучує те, що я не можу належним чином надати партнераві професійну підтримку, послугу, допомогу.
17. Мені завжди вдається запобігти впливу поганого настрою на ділові контакти.
18. Мене дуже засмучує, якщо щось не ладиться у відносинах з діловим партнером.
19. Я настільки втомлююся на роботі, що вдома намагаюся спілкуватися якнайменше.
20. Через брак часу, втоми або напруги часто приділяю увагу партнеру менше, ніж належить.
21. Іноді самі звичайні ситуації спілкування на роботі викликають роздратування.
22. Я спокійно сприймаю обгрунтовані претензії партнерів.
23. Спілкування з партнерами спонукало мене цуратися людей.
24. При згадці про деяких колег по роботі або партнерів у мене псується настрій.
25. Конфлікти або розбіжності з колегами забирають багато сил і емоцій.
26. Мені все важче встановлювати або підтримувати контакти з діловими партнерами.
27. Обстановка на роботі мені здається дуже важкою, складною.
28. У мене часто виникають тривожні очікування, пов'язані з роботою: щось має статися, як би не допустити помилки, чи зможу зробити все як треба, не скоротять чи і т.п.
29. Якщо партнер мені неприємний, я намагаюся обмежити час спілкування з ним або приділяти йому менше уваги.
30. У спілкуванні на роботі я дотримуюся принципу: «не роби людям добра, не отримаєш зла».
31. Я охоче розповідаю домашнім про свою роботу.
32. Бувають дні, коли мій емоційний стан погано позначається на результатах роботи (менше роблю, знижується якість, трапляються конфлікти).
33. Часом я відчуваю, що треба виявити до партнера емоційну чуйність, але не можу.
34. Я дуже переживаю за свою роботу.
35. Партнерам по роботі віддаєш уваги і турботи більше, ніж отримуєш від них вдячності.
36. При думки про роботу мені зазвичай стає не по собі: починає колоти в області серця, підвищується тиск, з'являється головний біль.
37. У мене хороші (цілком задовільні) відносини з безпосереднім керівником.
38. Я часто радію, бачачи, що моя робота приносить користь людям.
39. Останнім часом (чи як завжди) мене переслідують невдачі на роботі.
40. Деякі сторони (факти) моєї роботи викликають глибоке розчарування, валять в зневіру.

41. Бувають дні, коли контакти з партнерами складаються гірше, ніж зазвичай.
42. Останнім часом я часто помиляюся в оцінці ділових партнерів.
43. Вдома від роботи призводить до того, що я намагаюся скоротити спілкування з друзями і знайомими.
44. Я зазвичай виявляю інтерес до особистості партнера крім того, що стосується справи.
45. Зазвичай я приходжу на роботу відпочив, зі свіжими силами, у гарному настрої.
46. Я іноді ловлю себе на тому, що працюю з партнерами автоматично, без душі.
47. По роботі зустрічаються настільки неприємні люди, що мимоволі бажаєш їм чогось поганого.
48. Після спілкування з неприємними партнерами у мене буває погіршення фізичного або психічного самопочуття.
49. На роботі я відчуваю постійні фізичні і психологічні перевантаження.
50. Успіхи в роботі надихають мене.
51. Ситуація на роботі, в якій я опинився, здається безвихідною (майже безвихідною).
52. Я втратив спокій через роботу.
53. Протягом останнього року була скарга (були скарги) на мою адресу з боку партнера (партнерів).
54. Мені вдається берегти нерви завдяки тому, що багато з того, що відбувається з партнерами я не приймаю близько до серця.
55. Я часто з роботи приношу додому негативні емоції.
56. Я часто працюю через силу.
57. Раніше я був більш чуйним і уважним до партнерів, ніж тепер.
58. У роботі з людьми керуюся принципом: не гай нерви, бережи здоров'я.
59. Іноді йду на роботу з важким почуттям: як все набридло, нікого б не бачити і не чути.
60. Після напруженого робочого дня я відчуваю нездужання.
61. Контингент партнерів, з якими я працюю, дуже важкий.
62. Іноді мені здається, що результати моєї роботи не варті тих зусиль, які я витрачаю.
63. Якби мені пощастило з роботою, я був би більш щасливий.
64. Я в розпачі через те, що на роботі у мене серйозні проблеми.
65. Іноді я роблю зі своїми партнерами так, як не хотів би, щоб чинили зі мною.
66. Я засуджую партнерів, які розраховують на особливу поблажливість, увагу.
67. Найчастіше після робочого дня у мене немає сил займатися домашніми справами.
68. Зазвичай я кваплю час: скоріше б робочий день скінчився.
69. Стани, прохання, потреби партнерів зазвичай мене щиро хвилюють.
70. Працюючи з людьми, я зазвичай як би ставлю екран, що захищає від чужих страждань і негативних емоцій.
71. Робота з людьми (партнерами) дуже розчарувала мене.
72. Щоб відновити сили, я часто приймаю ліки.
73. Як правило, мій робочий день проходить спокійно і легко.
74. Мої вимоги до виконуваної роботи вище, ніж те, чого я досягаю в силу обставин.
75. Моя кар'єра склалася невдало.
76. Я дуже нервую через все, що пов'язано з роботою.
77. Деяких зі своїх постійних партнерів я не хотів би бачити і чути.
78. Я схвалюю колег, які повністю присвячують себе людям (партнерам), забуваючи про власні інтереси.
79. Моя вдома на роботі зазвичай мало позначається (ніяк не позначається) на спілкуванні з домашніми та друзями.
80. Якщо надається випадок, я приділяю партнеру менше уваги, але так, щоб він цього не помітив.
81. Мене часто підводять нерви в спілкуванні з людьми на роботі.
82. До всього (майже до всього), що відбувається на роботі, я втратив інтерес, живе почуття.
83. Робота з людьми погано вплинула на мене як професіонала - розлютила, зробила нервовим, притупила емоції.
84. Робота з людьми явно підриває моє здоров'я.

Діагностика «професійного вигорання»

(К. Маслач, С. Джексон)

- Я почуваю себе емоційно виснаженим.
- Наприкінці робочого дня я почуваю себе як вичавлений лимон.
- Я почуваю себе втомленим, коли прокидаюся вранці і мушу іти на роботу.
- Я добре розумію, що відчують мої колеги і пацієнти, та використовую це в інтересах справи.
- Я спілкуюся зі своїми колегами формально, без зайвих емоцій, намагаюсь звести спілкування до мінімуму.
- Я почуваю себе енергійним та емоційно піднесеним.
- Я вмію знаходити правильне рішення в конфліктних ситуаціях.
- Я відчуваю апатію і пригніченість.
- Я можу позитивно впливати на продуктивність роботи моїх колег.
- Останнім часом я став більш черствим, нечутливим у ставленні до тих з ким працюю.
- Зазвичай люди, які мене оточують, багато вимагають від мене та маніпулюють мною. Вони швидше втомлюють, ніж радують мене.
- У мене багато планів на майбутнє, і я вірю у їх здійснення.
- У мене дедалі більше життєвих розчарувань.
- Я відчуваю байдужість і втрату інтересу до багатьох речей, які радували мене раніше.
- Іноді мені дійсно байдуже те, що відбувається з деякими моїми колегами.
- Мені хочеться усамітнитися та відпочити від усього і усіх.
- Я можу легко створити атмосферу доброзичливості у процесі спілкування з колегами і пацієнтами.
- Я легко спілкуюсь з людьми незалежно від їхнього статусу й характеру
- Я багато встигаю зробити.
- Я почуваю себе на межі можливостей.
- Я багато чого ще зможу досягти у житті.
- Іноді пацієнти й колеги перекладають на мене тягар своїх проблем.
- «Ніколи» – 0 балів.
- «Дуже рідко» – 1 бал.
- «Рідко» – 2 бали.
- «Іноді» – 3 бали.
- «Часто» – 4 бали.
- «Дуже часто» – 5 балів.
- «Завжди» – 6 балів.
- Підраховуються бали за трьома шкалами:
- Емоційне виснаження: 1, 2, 3, 6, 8, 13, 14, 16, 20.
- Деперсоналізація: 5, 10, 11, 15, 22.
- Редукція особистих досягнень: 4, 7, 9, 12, 17, 18, 19, 21.

Рівні вигорання:

| | Низький рівень | Середній рівень | Високий рівень |
|------------------------------|----------------|-----------------|----------------|
| Емоційне виснаження | 0-16 | 17-26 | 27 і більше |
| Деперсоналізація | 0-6 | 7-12 | 13 і більше |
| Редукція особистих досягнень | 39 і більше | 38-32 | 31-0 |

Додаток Д

Поради, як уникнути професійного вигорання

Ознаки професійного вигорання:

- «впав» імунітет: постійні застуди, «болить горло», скрутило спину чи дається чути серце;
- з'явився стан «щось із пам'яттю моєю сталося», почастишали помилки у роботі та зникла здатність приймати мудрі рішення;
- ускладнилися стосунки з рідними, близькими та колегами. Дратує все: від тональності голосу до звичної міміки;
- робота непомітно переїхала жити до вас додому: як супутник за вечерею з дітьми, у ліжку з другою половинкою, о другій ночі, коли місяць світить до вікна;
- зникло відчуття бадьорості вранці: тяжкі ноги та голова вказують на те, що вночі ви не відновились;
- настрої! Де ж він? Світ навколо чорно-білий? Позитиву нема?
- ви взагалі не задоволені своєю ефективністю чи результатами підлеглих;
- знизилася продуктивність: ви вже не досягаєте кількісного показника з показниками піврічної давності;
- порівнянні з показниками піврічної давності;
- важко контролювати свої імпульси, наприклад, почастишали шкідливі звички: більше переїдання, неконтрольованих витрат, паління, алкоголю тощо.

Поради, як уникнути професійного вигорання:

- Любіть себе та будьте уважними до себе: це допоможе своєчасно помітити перші симптоми втоми.
- З'ясуйте, що саме вас тривожить та зачіпає за живе.
- Припиніть шукати в роботі щастя або порятунку.
- Знаходьте час не тільки на робоче, а і на приватне життя.
- Припиніть жити життям інших, живіть своїм власним.
- Сплануйте свій день.
- Робіть тайм-аути та повноцінні обідні перерви. Для забезпечення психічного та фізичного благополуччя дуже важливо відпочивати від роботи та інших навантажень.
- Відмовтеся від думки, що у вас щось не вийде. Якщо ви думаєте так, то це може стати істиною, оскільки ви самі переконаєте в цьому інших.
- Систематично робіть фізичні вправи.
- Вмійте сказати «ні».
- Живіть вітаміни.
- Навчіться контролювати свої думки та емоції. Варто пам'ятати: має значення не те, що з нами відбувається, а те, як ми це сприймаємо.
- Заведіть будильник. Тільки не для того, щоб прокинутися, а щоб закінчити роботу. Продзвенів будильник – вимикайте все та йдіть відпочивати.
- Не забувайте, що потрібно брати відпустку.
- Вчасно лягайте спати. Повноцінний сон – запорука гарного самопочуття.

Додаток Е

Заняття і тренінг, які можна проводити з працівниками ресторану.

Рольова гра “ЦИВІЛІЗАЦІЯ”

Мета: формувати навички, необхідні для успішної взаємодії між людьми, котрі мають розбіжності в думках і поглядах.

Обладнання: аркуші паперу формату А-4, олівці або фломастери, два аркуші формату А-1.

Хід гри

Учасники об’єднуються у дві підгрупи, що розташовуються в різних кінцях приміщення.

Тренер: Уявіть собі, що кожна з підгруп – це окрема *прогресивна цивілізація*. Ви її представники, що подорожують у космосі. Зараз ви летите на планету Земля на міжгалактичний фестиваль і вам потрібно:

1. Створити свою прогресивну цивілізацію, вигадавши їй назву, географічне положення, природні ресурси, населення (бажано намалювати портрет), систему правління, оборону, закони, за якими вона живе, її культурні особливості (обов’язково записати або намалювати все, що у вас є. Незаписаного не існує!) (15–20 хв.).

1. Визначити між учасниками в кожній підгрупі ролі парламентарів цивілізації (2–3 особи).

2. Після цього кожна підгрупа через парламентарів має представити свою цивілізацію.

Ви уважно слухали своїх нових знайомих. А тепер кожна цивілізація має за 3–5 хв. знайти найсильніші й найслабші сторони з усього почутого вами та передати цю інформацію через парламентарів.

1. З цього етапу розвитку гри тренер оголошує *кризову ситуацію*: Увага! На нашу Галактику здійснено напад вірусами *тютюнопаління*. Якщо не вжити термінових заходів, використовуючи сильні сторони цивілізацій і захищаючи слабкі місця, то життя на ваших планетах загине.

2. За 10–15 хв. потрібно спільно обома групами створити систему захисту від вірусів і представити її через парламентарів (знову записати, намалювати). Після закінчення, якщо залишився час, бажано обговорити результати гри.

Ця гра дає можливість створити справжню команду! В обговоренні зверніть увагу на взаємодію між учасниками гри, а також на те, що спільними зусиллями можна вирішити багато проблем [47, с. 30].

Тренінг “Формування навичок ефективного спілкування”

Мета: сформувати навички групової взаємодії та ефективного спілкування.

Тривалість: 3 год.

Поняття для засвоєння: ефективне спілкування, спілкування, типи спілкування, вербальне та невербальне спілкування, активне слухання.

I. Розповідь для активізації уваги учасників (10 хв.).

Історія про рай і пекло

Якось один іудейський мудрець звернувся до Господа з проханням показати йому рай та пекло. Господь погодився і відвів мудреця до великої кімнати, посеред якої стояв величезний казан з їжею, а навколо нього ходили і плакали голодні та нещасні люди. Вони страждали, бо не могли поїсти, хоча в руках у них були ложки, ручки яких були дуже довгі – довші за руки.

“Так це ж пекло”, – сказав мудрець. Тоді Господь відвів мудреця до іншої кімнати, що була точнісінько така, як перша. Посеред цієї кімнати стояв такий самий казан з їжею, а люди, що сиділи в кімнаті, тримали такі самі ложки. Але ці люди були ситі, щасливі і веселі.

“Так це ж рай!” – вигукнув мудрець.

Запитання для обговорення (5 хв.):

- Що відрізняло людей в одній кімнаті від тих, які були в іншій?
- Що зробили щасливі люди та не були в змозі зробити нещасні?
- Що допомогло людям у раю бути щасливими?

II. Вправа “Покажи емоцію” (10 хв.).

Мета: знайомство, презентація, налаштування на співпрацю, розвиток самоконтролю емоційних станів.

Хід вправи. По колу кожен учасник без слів показує емоцію (настрій), з яким прийшов на заняття.

Запитання для обговорення (5 хв.):

1. Чи легко було це зробити?

III. Інформаційне повідомлення “Три сторони спілкування” (5 хв.).

Спілкуючись один з одним, ми навіть не замислюємось над тим, скільки факторів та нюансів впливає на процес спілкування. Що ж відбувається? Ми зустрічаємо людину, сприймаємо її, спілкуємось та взаємодіємо з нею за допомогою жестів і мови. Від того, наприклад, яке перше враження справить на нас людина, як ми побудуємо сам обмін інформацією, залежатиме успіх спілкування.

У психології говорять про три сторони спілкування: *комунікативну* (обмін інформацією між людьми); *інтерактивну* (організація взаємодії між людьми; розподілити функції або вплинути на настрій, поведінку, переконання співрозмовника); *перцептивну* (процес сприйняття партнерами один одного у спілкуванні та встановлення на цій основі порозуміння між ними).

IV. Вправа “Покажи дорогу” (20 хв.).

Мета: показати механізми створення неефективної комунікації, виявити фактори, що впливають на спотворення інформації у процесі спілкування.

Хід вправи. Учасники об’єднуються у дві групи. Завдання: один звертається до “перехожого”, щоб той показав дорогу до вокзалу. Група обирає двох акторів за бажанням. Вони розігрують сценку.

Запитання для обговорення:

1. Яка пара досягла успіхів? Чому?

2. Що заважало?

3. Які фактори впливали на процес передачі інформації?

4. До чого може призвести така ситуація в реальному житті?

V. Інформаційне повідомлення “Слухати – розуміти – взаємодіяти” (10 хв.).

Невміння слухати нерідко є основною причиною неефективного спілкування, непорозуміння і навіть конфліктів. Чому ми часом не вміємо вислухати і зрозуміти іншого? Насамперед, рівень нашої уваги нестабільний, він коливається. Побічні думки спотворюють зміст повідомлень. Наш емоційний стан також відволікає увагу від того, про що говорить співрозмовник, і ми “відключаємося”. Уміння слухати є найважливішою умовою ефективного спілкування.

Активне слухання – це не просто мовчання, не активна діяльність, тобто вміння спостерігати, відчувати, уявляти те, про що розповідають.

Те, як людина реагує на повідомлення іншого, залежить від рівня її моральності та культури.

Існують кілька рівнів активного слухання:

I – найпростіший. Слухач повторює: “ага”, “так”. Наявність уваги.

II – партнер може перепитати, зробити висновок, уточнити. Це дає змогу уникнути непорозуміння.

III – розвиток ідей після надання належної оцінки почутому.

Отже, ефективність процесу спілкування залежить від багатьох чинників – від усіх елементів комунікації: відправника, того, хто приймає інформацію, та середовища, у якому відбувається розмова.

На дошці – плакат “Секрети ефективного спілкування”.

- Говори так, щоб тебе почули.

- Слухай так, щоб зрозуміти, про що йдеться.

- Створіть умови для того, щоб ситуація навколо спілкування сприяла комунікації.

VI. Вправа “Вислухай – поверни” (20 хв.).

Мета: тренувати навички активного слухання.

Хід вправи. Учасники без слів, встановлюючи контакт очима, об’єднуються у пари (партнер X та партнер V).

Партнер X розповідає все, що хотів би повідомити про себе, свої новини. Партнер V слухає і через 2 хв. переказує все, що почув, кажучи: “Я почув, що ти...”. Далі міняються ролями.

Запитання для обговорення:

1. Які почуття виникли?

2. Чи вистачило часу?

3. Що легше: слухати чи переказувати?

4. Чи повністю була відтворена інформація?

5. Що допомагало зрозуміти партнера?

6. Чи допомагали вам поза вашого співрозмовника, вираз його обличчя?

VII. Вправа “Загадка” (20 хв.).

Мета: розвиток розуміння невербальних жестів.

Обладнання: аркуш А-4, плакат зі значеннями жестів.

Хід вправи. Кожен учасник одержує окреме завдання, яке потрібно показати без слів. Усі інші відгадують.

- Привернення уваги (піднята рука)
- Дружня прихильність (поплескування по плечу)
- Погроза (стиснутий кулак)
- Вдячність (притиснута до грудей долоня, рукостискання, підняті руки)
- Перемога (піднята рука із стисненим кулаком)
- Похвала (піднятий угору великий палець руки у стиснутому кулаці)
- Підкликання (помах руки)
- Примирення (підняті вгору руки з відкритими долонями)

Запитання для обговорення:

1. Чи допомагають жести в спілкуванні?
2. А якщо їх забагато?
3. Якщо заважають, то чому?

Висновок: вербальні і невербальні засоби спілкування можуть як підсилювати, так і послаблювати взаємодію.

VIII. Вправа “Етюди” (20 хв.).

Мета: розвивати навички невербального спілкування, згуртування колективу.

Обладнання: аркуш А-4.

Хід роботи. Учасники об’єднуються по 4–7 осіб. Кожна група одержує картку з темою етюду, який вона через 10 хв. має показати без слів іншим учасникам.

Темі етюдів:

1. Розмова з батьками.
2. День народження друзів.
3. Знову невдача.
4. “Новачок” у класі.

Запитання для обговорення:

1. Чи важко було готувати етюди? Чому?
2. Як ви почувалися під час виконання вправи?