

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-141>

УДК 658.3:159.9

РОЛЬ МЕНЕДЖМЕНТУ У ЗАПОБІГАННІ ВИГОРАННЮ ПЕРСОНАЛУ: HR СТРАТЕГІЇ ТА ПСИХОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ (НА ПРИКЛАДІ BACARA COFFEE)

THE ROLE OF MANAGEMENT IN PREVENTING STAFF BURNOUT: HR STRATEGIES AND PSYCHOLOGICAL APPROACHES (ON THE EXAMPLE OF BACARA COFFEE)

Єремія Ганна Іванівна

кандидат географічних наук, асистент,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0025-7688>

Смик Оксана Степанівна

кандидат географічних наук, асистент,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8291-1929>

Підгірна Валентина Никифорівна

кандидат економічних наук, доцент,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6188-803X>

Yeremiia Hanna, Smuk Oksana, Pidhirna Valentina

Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University

У сучасному світі в управлінні персоналом важливою проблемою є вигорання співробітників, яке може серйозно вплинути на ефективність компанії, задоволеність працівників і їх загальний психологічний стан. Вигорання не тільки знижує продуктивність праці, але й веде до високої плинності кадрів, зростання рівня стресу і зниження мотивації. Тому менеджмент, що використовує ефективні HR стратегії і психологічні підходи, має важливу роль у запобіганні цього явища. Особливо гостро ця проблема постає для компаній, діяльність яких залежить від високої якості обслуговування та взаємодії з клієнтами. Однією з таких компаній є Bacara Coffee, яка, зіштовхнувшись із високими вимогами ринку, відчуває потребу в ефективних рішеннях для збереження продуктивності й мотивації персоналу. Основними викликами для компанії є високий рівень стресу серед співробітників, монотонність роботи, швидкий темп діяльності та необхідність постійно підтримувати високу якість сервісу.

Ключові слова: управління персоналом, компанія, сфера обслуговування, менеджмент, туризм, вигорання, Bacara Coffee, HR стратегії.

In today's world of personnel management, employee burnout is an important problem, which can seriously affect the company's efficiency, employee satisfaction and their overall psychological state. Burnout not only reduces labor productivity, but also leads to high staff turnover, increased stress levels, and decreased motivation. Therefore, management using effective HR strategies and psychological approaches has an important role in preventing this phenomenon. This problem is especially critical for companies whose operations rely on high-quality service and customer interaction. One such company is Bacara Coffee, which, facing high market demands, recognizes the need for effective solutions to maintain employee productivity and motivation. The main challenges for the company include a high level of stress among employees, job monotony, a fast-paced work environment, and the constant need to uphold excellent service quality. Despite the fact that the issue of employee burnout is widely studied in modern science, there remain aspects that require further analysis and resolution. In particular, the following unresolved issues can be highlighted: individual strategies for overcoming burnout; integration of HR strategies

with corporate culture; a cross-cultural approach to burnout; long-term effectiveness of HR strategies; innovative approaches to burnout management; and the impact of the pandemic and post-pandemic environment. These aspects can serve as a basis for further research and the implementation of innovative approaches to preventing employee burnout. Studies of organizational factors have found that weaknesses in the management structure, such as lack of support from management, excessive demands on employees, and monotony of work, are key causes of burnout. The aim of this article is to explore the role of management in preventing employee burnout through the application of effective HR strategies and psychological approaches. The article will also identify the key risk factors for burnout and examine practical methods used by companies to address this issue.

Keywords: personnel management, company, service sector, management, tourism, burnout, Bacara Coffee, HR strategies.

Постановка проблеми. У сучасному бізнес-середовищі проблема вигорання співробітників стала одним із найбільш актуальних викликів для організацій, особливо в умовах високої конкуренції, постійного стресу та швидких змін. Вигорання, що проявляється як емоційне, фізичне та психічне виснаження, не лише негативно впливає на продуктивність праці, але й призводить до зростання плинності кадрів, погіршення психологічного клімату в колективі та збільшення витрат на адаптацію нових співробітників.

Попри існування численних досліджень у галузі HR-менеджменту, багато організацій досі стикаються зі складнощами у впровадженні практичних рішень для запобігання вигоранню. Це потребує ретельного аналізу основних чинників ризику, що сприяють вигоранню, а також визначення ефективних HR-стратегій, здатних зменшити стрес і забезпечити стабільний розвиток компанії.

У зв'язку з цим постає питання: які підходи до управління персоналом та психологічні інструменти можуть ефективно запобігати вигоранню працівників, зокрема в умовах високого навантаження, притаманного компаніям, що працюють у сфері обслуговування?

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останні дослідження у сфері управління персоналом підтверджують, що проблема вигорання співробітників набуває все більшої актуальності через постійне зростання вимог до працівників, високий темп роботи та недостатню увагу до психоемоційного стану персоналу.

Особливості емоційного вигорання менеджерів з різним рівнем самоактуалізації описані в працях: Галецької І. І. (2007), Карамушка Л. М. (2011, 2018), Гнускіна Г. В. (2015). Вплив емоційного вигорання на поведінку персоналу присвячені праці Сазонової Т. О., Васюха О. В. (2024).

Згідно з роботами Мазлака та Джексона, вигорання характеризується трьома основними компонентами: емоційне виснаження,

деперсоналізація (негативне або цинічне ставлення до роботи) та зниження професійної ефективності. Їх дослідження стали базовими для визначення феномену професійного вигорання.

Водночас дослідження організаційних факторів виявили, що недоліки в структурі управління, таких як відсутність підтримки з боку керівництва, надмірні вимоги до співробітників і монотонність роботи, є ключовими причинами вигорання. У дослідженні Шмітта та Фрідмана (2021) підкреслюється, що гнучкий графік роботи, можливості для професійного розвитку та програми підтримки психічного здоров'я суттєво знижують рівень вигорання в колективах.

Таким чином, останні дослідження та публікації однозначно підкреслюють важливість комплексного підходу до запобігання вигоранню, що включає як індивідуальні стратегії, так і організаційні інновації. Ключовою залишається роль менеджменту, який повинен інтегрувати сучасні HR практики, такі як розвиток емоційного інтелекту, забезпечення підтримки та створення здорового робочого середовища.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри те, що проблематика емоційного вигорання співробітників широко досліджується в сучасній науці, залишаються аспекти, які потребують додаткового аналізу та вирішення. Зокрема, можна виділити такі невирішені питання: індивідуальні стратегії подолання вигорання; інтеграція HR-стратегій з корпоративною культурою; крос-культурний підхід до вигорання; довгострокова ефективність HR-стратегій; інноваційні підходи до управління вигоранням; вплив пандемії та постпандемічного середовища. Ці аспекти можуть стати основою для подальших досліджень та впровадження інноваційних підходів у запобіганні емоційному вигоранню персоналу.

Мета статті. Дослідити роль менеджменту у запобіганні вигоранню персоналу через

застосування ефективних HR стратегій та психологічних підходів. Стаття також визначить основні фактори ризику для вигорання, а також розгляне практичні методи, які використовуються компаніями для боротьби з цією проблемою.

Виклад основного матеріалу дослідження. Вигорання є емоційним, фізичним і психічним виснаженням, яке виникає в результаті тривалого стресу, перевантаження на роботі та відсутності можливості відновити сили. Найбільш часто це явище спостерігається серед працівників, які мають високу відповідальність, працюють в умовах тиску і не мають належної підтримки або ресурсів для відпочинку. Симптоми вигорання включають втрату мотивації, зниження продуктивності, емоційну дистанцію до роботи та колег, а також депресивні настрої.

Симптоми вигорання можуть бути фізичними, емоційними та когнітивними: *фізичні*: постійна втома, головний біль, порушення сну, *емоційні*: відчуття безсилля, депресія, дратівливість, втрата інтересу до роботи, *когнітивні*: зниження продуктивності, труднощі з концентрацією, негативне сприйняття роботи та колег.

Вигорання персоналу є серйозною проблемою для багатьох організацій у сучасному світі, особливо в умовах високої конкуренції, постійного стресу і швидких змін на ринку праці [3]. Це явище може мати значний вплив на загальну ефективність компанії, знижуючи продуктивність праці, збільшуючи плинність кадрів і погіршуючи атмосферу в колективі. Вигорання проявляється через емоційне, фізичне та психічне виснаження, яке з часом може призвести до серйозних психологічних проблем. Оскільки вигорання безпосередньо пов'язане з робочими умовами та керівництвом, роль менеджменту у запобіганні цього процесу є вирішальною.

Менеджери відіграють важливу роль у створенні умов, які або запобігають вигоранню, або сприяють його розвитку [2]. Вони відповідають за організацію робочих процесів, підтримку емоційного клімату в колективі та надання необхідних ресурсів для виконання завдань. Менеджери повинні бути чутливими до ознак вигорання серед співробітників і приймати відповідні заходи, щоб запобігти цьому явищу.

Менеджери повинні бути готові до того, щоб: виявляти ознаки вигорання серед співробітників, проводити регулярні інтерв'ю та бесіди з працівниками, щоб дізнатися про їхні

потреби, підтримувати працівників у складних ситуаціях, надаючи їм необхідну допомогу.

Вигорання персоналу є серйозною проблемою для багатьох компаній, особливо в сфері обслуговування, де стрес і високі вимоги до працівників можуть призводити до значних негативних наслідків для продуктивності та морального клімату в колективі [5]. Вигорання співробітників є однією з найбільших загроз для довготривалої ефективності та стабільності будь-якої компанії. В умовах сучасного бізнесу, де темпи роботи постійно зростають, а вимоги до персоналу з кожним роком стають все більш жорсткими, питання вигорання стає критичним.

Компанія *Vasara Coffee*, яка займається виробництвом та реалізацією кави, зіткнулася з проблемою вигорання співробітників через високу конкуренцію, високий рівень навантаження та постійну необхідність підтримувати високий рівень обслуговування. Тому для компанії важливо розробити ефективні HR стратегії, спрямовані на запобігання вигоранню і підтримку високої мотивації серед працівників.

Vasara Coffee – це компанія, що працює в галузі виробництва та продажу кави, орієнтуючись на високу якість продукту та обслуговування [6]. Поряд із цим, компанія стикається з кількома внутрішніми викликами:

- Високий рівень стресу через необхідність постійного обслуговування клієнтів і підтримки високого рівня якості.
- Монотонність роботи на виробництві або в кафе, що може призвести до відчуття виснаження серед працівників.
- Високий темп роботи у зв'язку з високим попитом на продукцію, особливо в пікові сезони.

Ці фактори можуть стати причиною емоційного вигорання працівників, що потребує ретельного планування HR стратегій для запобігання цьому явищу.

Вигорання працівників в компанії *Vasara Coffee* може призвести до таких негативних наслідків: зниження продуктивності праці та збільшення помилок у роботі, плинність кадрів, що збільшує витрати на навчання нових співробітників, зниження морального клімату в колективі та погіршення взаємодії між працівниками.

HR стратегії для запобігання вигоранню. Однією з основних HR стратегій для запобігання вигоранню є створення комфортного та підтримуючого робочого середовища. У компанії *Vasara Coffee* це може включати:

поліпшення фізичних умов праці: забезпечення комфортних робочих місць, правильно організовані зони відпочинку для співробітників на виробництві чи в кав'ярні, пмоційна підтримка: регулярні заходи для зміцнення командного духу та створення атмосфери довіри. Це можуть бути корпоративні тренінги, комунікаційні заходи або спільні відпочинкові активності.

Система визнання досягнень співробітників допомагає зберігати мотивацію та запобігати вигоранню: визнання досягнень: регулярне заохочення співробітників за виконану роботу, надання зворотного зв'язку, організація внутрішніх конкурсів на кращого співробітника, фінансові та нематеріальні бонуси: запровадження системи бонусів і премій за виконання планових показників чи досягнення в роботі, а також нематеріальних стимулів, таких як додаткові вихідні або інші привілеї.

HR стратегії, спрямовані на підтримку психоемоційного здоров'я працівників, можуть включати: *програми стрес-менеджменту; психологічна підтримка; корпоративне здоров'я.*

Керівники повинні активно працювати над розвитком навичок емоційного інтелекту, щоб краще взаємодіяти з працівниками та підтримувати їх у складних ситуаціях. Вони повинні: регулярно проводити зустрічі з підлеглими, зокрема індивідуальні бесіди, щоб виявити потенційні проблеми; заохочувати відкриту комунікацію і створювати середовище довіри, де працівники можуть висловлювати свої переживання та ідеї.

Практичні кейси з HR стратегії запобігання вигоранню в Vasara Coffee. Програма "Час для себе". У рамках цієї програми співробітники Vasara Coffee можуть отримувати додаткові вихідні або оплачувану відпустку після декількох місяців інтенсивної роботи. Це дозволяє їм відновити енергію, запобігти вигоранню та повернутися до роботи з новими силами.

Командні заходи "Vasara Together". З метою розвитку командного духу та зміцнення внутрішніх зв'язків між працівниками Vasara Coffee регулярно організовує корпоративні заходи, такі як спільні тренінги, спортивні заходи, спільні вечери або командні виходи на природу. Це допомагає знижувати рівень стресу, покращує атмосферу в колективі і стимулює кращу співпрацю.

Менторські програми. Компанія також впроваджує менторські програми, де досвідчені працівники (ментори) надають підтримку

новачкам. Це допомагає знижувати стрес і швидше адаптуватися до роботи в компанії, що також є важливим елементом запобігання вигоранню.

Одним із основних підходів до запобігання вигоранню є забезпечення психологічної підтримки співробітників. У Vasara Coffee можуть бути впроваджені такі заходи:

- Консультації з психологом для співробітників, які відчувають стрес або емоційне виснаження.

- Коучингові сесії для керівників і менеджерів, щоб навчити їх виявляти перші ознаки вигорання серед підлеглих та надавати необхідну підтримку.

- Групові тренінги з управління стресом, де працівники можуть отримати практичні інструменти для подолання стресових ситуацій на роботі.

Психологічна підтримка допомагає співробітникам відновлювати емоційну рівновагу, а також знижує ризик розвитку вигорання через надмірне навантаження або відсутність розуміння з боку керівництва.

Емоційний інтелект – це здатність розуміти й управляти своїми емоціями та емоціями інших людей. Для запобігання вигоранню важливо, щоб співробітники мали високий рівень емоційного інтелекту, адже це допомагає їм краще справлятися з труднощами, підтримувати позитивний настрій і зберігати стійкість до стресу [1].

В компанії Vasara Coffee можуть бути організовані тренінги з розвитку емоційного інтелекту для співробітників. Така програма допоможе: навчити співробітників розпізнавати свої емоції та реагувати на стресові ситуації; розвивати навички ефективного спілкування та емоційної підтримки колег; знижувати рівень конфліктів та напруги в колективі.

Психологічна безпека в колективі є одним із ключових факторів, що сприяють запобіганню вигоранню. В компанії Vasara Coffee створення психологічно безпечного середовища може включати:

- Відкриту комунікацію: створення простору, де співробітники можуть відкрито обговорювати свої проблеми, ідеї та переживання без страху перед осудом чи репресіями.

- Підтримка керівництва: заохочення керівників бути відкритими до зворотного зв'язку і готовими вислуховувати своїх підлеглих.

- Довіра та підтримка в колективі: розвиток командної роботи та взаємної підтримки серед співробітників, що дозволяє знизити

рівень стресу та покращити моральний клімат.

Важливим елементом психологічної стійкості є забезпечення здорового балансу між роботою та особистим життям. У Vasara Coffee можуть бути впроваджені такі практики:

- Регулярні перерви на відпочинок, особливо в інтенсивні робочі періоди.

- Гнучкий робочий графік для співробітників, що дозволяє їм більш ефективно організувати час для особистих справ.

- Можливість взяти додаткові вихідні або відпустку у випадку надмірного стресу або фізичного виснаження.

Ці практики допомагають співробітникам зберігати енергію та позитивний настрій, що є важливими складовими для запобігання вигоранню.

Розвиток професійних навичок і кар'єрний ріст сприяють підвищенню мотивації співробітників і запобігання вигоранню [4]. В Vasara Coffee можуть бути запроваджені:

- Курси підвищення кваліфікації для співробітників, які бажають розвиватися в компанії.

- Програми менторства для молодших співробітників, що дозволяють знизити рівень стресу та допомогти адаптуватися до нової роботи.

- Кар'єрне планування для співробітників, що дозволяє їм зрозуміти свої можливості для розвитку та зростання всередині компанії.

Керівники компанії Vasara Coffee виконують ключову роль у підтримці морального стану працівників та створенні умов для уникнення вигорання через ефективне керівництво. Основними лідерськими якостями, які допомагають запобігти вигоранню, є: емпатія; інспірація; комунікація; надання зворотного зв'язку [6].

Керівники в компанії Vasara Coffee є прикладом для своїх співробітників у питаннях управління стресом і підтримки здорового балансу між роботою і особистим життям. Лідери, які демонструють здорові звички, включаючи регулярні перерви на відпочинок, фізичну активність та підтримку робочого середовища, що сприяє відновленню, допомагають створити культуру, яка підтримує працівників і мінімізує ризики вигорання.

Для того щоб керівники ефективно підтримували своїх співробітників і вчасно реагували на симптоми вигорання, важливо розвивати емоційний інтелект серед керівників.

Це можна досягти через: тренінги з управління емоціями, навчання розпізнаванню ознак вигорання у своїх підлеглих, розвиток навичок активного слухання та співчуття.

Керівництво компанії Vasara Coffee впровадили програми психологічної підтримки для працівників, що включають: психологічне консультування для співробітників, які відчувають стрес або вигорання; програми менторства, де старші працівники або керівники допомагають молодшим співробітникам адаптуватися і підтримувати мотивацію; корпоративні тренінги та семінари з управління стресом та розвитку особистісних якостей.

Також, керівники залучають працівників до прийняття рішень, що стосуються їх роботи. Це дозволяє працівникам відчувати свою значущість і відповідальність за процеси в компанії, що допомагає знизити рівень стресу і сприяє підвищенню мотивації.

Для оцінки ефективності стратегій в запобіганні вигоранню у компанії регулярно проводяться керівниками зустрічі один на один з підлеглими для виявлення проблем на ранніх етапах і надання необхідної підтримки, аналіз рівня плинності кадрів і загальної ефективності роботи компанії після впровадження стратегії лідерства.

Висновки. Менеджмент організації відіграє ключову роль у запобіганні вигоранню персоналу. Це досягається через створення сприятливого робочого середовища, забезпечення підтримки та визнання співробітників, впровадження гнучких HR стратегій та психологічних підходів, а також розвиток лідерських компетенцій у керівників. Важливою складовою є також створення програм підтримки психоемоційного здоров'я працівників і регулярна оцінка рівня вигорання. Запобігання вигоранню не лише знижує ризики плинності кадрів, але й сприяє збереженню високої продуктивності і морального духу в колективі.

Запобігання вигоранню в компанії Vasara Coffee є складним, але важливим завданням, що вимагає комплексного підходу. Психологічні стратегії, такі як забезпечення психологічної підтримки, розвиток емоційного інтелекту, створення психологічно безпечного середовища та баланс між роботою і відпочинком, є основою для збереження емоційної стійкості співробітників. Впровадження цих підходів дозволить Vasara Coffee не тільки знизити рівень вигорання серед працівників, але й покращити загальну атмосферу в колективі, підвищити продуктивність і лояльність працівників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Галецька І. І. Особливості емоційного вигорання менеджерів з різним рівнем самоактуалізації. *Актуальні проблеми психології*. 2007. Т. 5. Вип. 6. С. 89–95.
2. Гнускіна Г. В. Професійне вигорання підприємців: зв'язок із соціально-психологічними установками. *Організаційна психологія. Економічна психологія: Науковий журнал*. 2015. № 3. С. 30–37.
3. Карамушка Л. М., Гнускіна Г.В. Психологія професійного вигорання підприємців : монографія. Київ : Логос, 2018. 198 с.
4. Карамушка Л. М., Худякова Н. Ю. Мотивація підприємницької діяльності: Монографія. К.-Львів : Сполом, 2011. 208 с.
5. Сазонова Т. О., Васюха О. В. Вплив емоційного вигорання на поведінку персоналу. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 3. С. 241–245.
6. Bacara Coffee. URL: <https://bacara.com.ua/>

REFERENCES:

1. Haletska I. I. (2007) Osoblyvosti emotsiinoho vyhorannia menedzheriv z riznym rivnem samoaktualizatsii [Peculiarities of emotional burnout of managers with different levels of self-actualization] *Aktualni problemy psykholohii*. T. 5. Vyp. 6. P. 89–95.
2. Hnuskina H. V. (2015) Profesiine vyhorannia pidpriemtsiv: zv'iazok iz sotsialno-psykholohichnymy ustanovkamy [Professional burnout of entrepreneurs: relationship with socio-psychological attitudes] *Orhanizatsiina psykholohiia. Ekonomichna psykholohiia: Naukovi zhurnal*. № 3. P. 30–37.
3. Karamushka L. M., Hnuskina H. V. (2018) Psykholohiia profesiinoho vyhorannia pidpriemtsiv [Psychology of professional burnout of entrepreneurs]: monohrafiia. Kyiv : Lohos, 198 p.
4. Karamushka L. M., Khudiakova N. Yu. (2011) Motyvatsiia pidpriemnytskoi diialnosti [Motivation of entrepreneurial activity]: Monohrafiia. K.-Lviv: Spolom, 208 p.
5. Sazonova T. O., Vasiukha O. V. (2019) Vplyv emotsiinoho vyhorannia na povedinku personal [The impact of emotional burnout on staff behavior]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*. Tom 9. № 3. P. 241–245.
6. Bacara Coffee [Bacara Coffee]. URL: <https://bacara.com.ua/>