

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

(РГГУ)

ИСТОРИКО-АРХИВНЫЙ ИНСТИТУТ

ФАКУЛЬТЕТ ВОСТОКОВЕДЕНИЯ И СОЦИАЛЬНО-КОММУНИКАТИВНЫХ НАУК

Кафедра общественных связей, туризма

и гостеприимства

Булкина Диана Дмитриевна

**Внедрение incentive - программ для работников гостиничного
предприятия с целью предотвращения их профессионального
выгорания**

Выпускная квалификационная работа студента 4-го курса
Очной формы обучения

Направление 43.03.03 «Гостиничное дело»

Направленность «Гостиничная деятельность»

Допущена к защите на ГЭК

Заведующий кафедрой
Общественных связей, туризма и
гостеприимства

Научный руководитель
канд. экон. наук, доцент

_____ Логунов А.П.

_____ Ключевская И.С.

« » _____ 2023 г.

« » _____ 2023 г.

Москва 2023

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СИНДРОМА ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ВЫГОРАНИЯ РАБОТНИКОВ ГОСТИНИЧНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ	7
1.1. Профессиональное выгорание сотрудников: понятие и сущность	7
1.2. Причины возникновения синдрома профессионального выгорания работников гостиничных предприятий	14
1.3. Современные методы устранения проблем профессионального выгорания у сотрудников гостиничных предприятий	19
ГЛАВА II. АНАЛИЗ МЕТОДОВ ПРОФИЛАКТИКИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ВЫГОРАНИЯ СОТРУДНИКОВ ОТЕЛЯ «PARK INN BY RADISSON PULKOVO AIRPORT ST. PETERSBURG»	30
2.1. Краткая организационно-экономическая характеристика предприятия	30
2.2. Анализ факторов, оказывающих влияние на возникновение синдрома профессионального выгорания	36
2.3. Сравнительный анализ методов устранения проблем профессионального выгорания с помощью incentive мероприятий у сотрудников с методами конкурентов	44
ГЛАВА III. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ВНЕДРЕНИЮ INCENTIVE ПРОГРАММ ДЛЯ СОТРУДНИКОВ ОТЕЛЯ «PARK INN BY RADISSON PULKOVO AIRPORT ST. PETERSBURG»	49
3.1. Рекомендации по устранению организационных факторов стресса как профилактика профессионального выгорания	49
3.2. Оценка эффективности предложенной программы для работников гостиничного предприятия	55
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	60
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	63
ПРИЛОЖЕНИЯ	69

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы. Профессиональное выгорание – это особый тип стресса, связанного с работой, — состояние физического или эмоционального истощения, которое также включает в себя чувство неудовлетворенности и потерю личной идентичности. Эмоциональное выгорание – это не медицинский диагноз. Некоторые эксперты считают, что за эмоциональным выгоранием стоят другие состояния, такие как депрессия. Исследователи отмечают, что индивидуальные факторы, такие как личностные черты и семейная жизнь, влияют на тех, кто испытывает эмоциональное выгорание на работе. Какова бы ни была причина, выгорание на работе может повлиять на физическое и психическое здоровье сотрудника и негативно сказаться на его продуктивности, что, в свою очередь, ведет к ухудшению производительности организации в целом. Особенно это сказывается на бизнесе, которому свойственны прямые контакты с клиентами, и когда их ротация имеет высокий уровень и угроза репутационных потерь особенно высока. К такому виду деятельности относится и гостиничный бизнес, что обуславливает актуальность данной работы.

Объектом исследования является персонал отеля «Park Inn by Redisson Pulkovo Airport St. Petersburg».

Предметом исследования являются причины, вызывающие профессиональное выгорание работников гостиничного предприятия

Научная проблема заключается в том, что в настоящее время, несмотря на популярность incentive-программ не все гостиничные предприятия в полной мере используют эффективные программы мотивации сотрудников.

Степень научной разработанности проблемы. В настоящее время актуальны исследования специфики incentive-программ. В связи с этим интерес представляют работы таких исследователей, затрагивающих

теоретические основы, как Водопьянова Н. Е., Иванникова Н. Н., Когон К., Лизинский В.М., Чутко Л. С., Шпырня О. В.

Отдельные аспекты разработки incentive-прогрд для гостиничных предприятий охватывают работы Агальцовой И. А., Андреевой Л., Архиповой О.В., Борисовой О.В., Жукова А.В., Клименко Т.И. и др.

Изучение литературы показало недостаточную степень изученности проблемы, что составляет один из наиболее значимых аргументов для подготовки настоящего исследования.

Целью дипломной работы является на основе анализа деятельности сотрудников гостиничного предприятия разработать рекомендации по внедрению incentive-программы для сотрудников отеля «Park Inn by Redisson Pulkovo Airport St. Petersburg».

В соответствии с поставленной целью необходимо решить ряд **задач**:

— изучить сущность и понятие профессионального выгорания сотрудников, причины его возникновения у сотрудников гостиничных предприятий;

— изучить существующие современные методы устранения профессионального выгорания у сотрудников гостиничных предприятий;

— дать краткую организационно-экономическую характеристику отеля «Park Inn by Redisson Pulkovo Airport St. Petersburg»;

— проанализировать факторы, оказывающих влияние на возникновение синдрома профессионального выгорания у сотрудников отеля «Park Inn by Redisson Pulkovo Airport St. Petersburg»;

— провести сравнительный анализ методов устранения проблем профессионального выгорания с помощью incentive-мероприятий у сотрудников отеля «Park Inn by Redisson Pulkovo Airport St. Petersburg»;

— разработать рекомендации по устранению факторов стресса в качестве профилактики профессионального выгорания;

— провести оценку эффективности предложенных рекомендаций.

—разработать рекомендации по устранению профессионального выгорания с помощью incentive - программ и оценить их эффективность

Информационную базу исследования составили законодательные акты в сфере туризма и гостеприимства Российской Федерации, книги, журналы, статьи, материалы сети Интернет, а также внутренняя документация исследуемого предприятия.

Теоретической и методологической основой выпускной квалификационной работы явились труды отечественных и зарубежных ученых и специалистов, занимающихся вопросами исследования incentive-программ в гостиничном бизнесе. Исследование выполнялось с использованием теоретико-эмпирических методов (анализ научной и периодической литературы, методы наблюдения, сравнения, обобщение отечественной и зарубежной практики, опрос и др.).

В качестве **эмпирических** материалов были проанализированы Закон Российской Федерации от 24.11.1996 г. № 132-ФЗ «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации», Постановление Правительства РФ от 18.11.2020 г. № 1853 «Об утверждении Правил предоставления гостиничных услуг в Российской Федерации», Федеральный закон от 27.07.2006 г. № 152ФЗ «О персональных данных».

Автором были также изучены сайты международных и российских гостиничных сетей и несетевых гостиниц.

Помимо этого, автором была исследована внутренняя документация отеля «Park Inn by Radisson Pulkovo Airport St. Petersburg», а также были изучены отзывы гостей отеля, представленные на сайтах booking.com и tripadvisor.ru.

Данная работа прошла апробацию на конференциях «Социальное и экономическое развитие России: история, современность, противоречия и перспективы» и «Социально-экономические особенности современного российского общества: анализ и пути развития».

Методами исследования являлись научные методы анализа научной и периодической литературы, общения отечественной и зарубежной практики, метод сравнения, метод обобщения, опрос и др.

К практической значимости исследования можно отнести возможность использования рекомендованных мероприятий по повышению эффективности incentive-программ как в гостинице «Park Inn by Radisson Pulkovo Airport St. Petersburg», так и в других несетевых гостиницах.

Структура выпускной квалификационной работы предопределена логикой исследования.

Во введении обоснована актуальность темы, проблема исследования, определены цели, задачи, объект и предмет работы, теоретическая и методологическая основа и информационная база исследования, а также практическая значимость.

В первой главе «Теоретические аспекты синдрома профессионального выгорания работников гостиничного предприятия» изучается понятийный аппарат профессионального выгорания сотрудников, рассматриваются особенности incentive-программ отелей и приводятся причины возникновения и методы устранения профессионального выгорания сотрудников гостиниц.

Во второй главе «Анализ методов профилактики профессионального выгорания сотрудников отеля «Park Inn by Radisson Pulkovo Airport St. Petersburg», определяются особенности реализации incentive-программ и приводится сравнительный анализ incentive-программ исследуемого отеля с программами конкурентов.

В третьей главе «Разработка рекомендаций по внедрению incentive программ для сотрудников отеля «Park Inn by Radisson Pulkovo Airport St. Petersburg» разрабатываются рекомендации по повышению эффективности incentive-программ гостиницы «Park Inn by Radisson Pulkovo Airport St. Petersburg» и приводится оценка эффективности предложенных мероприятий. В заключении приводятся выводы по решаемой проблеме исследования.

ГЛАВА I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СИНДРОМА ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ВЫГОРАНИЯ РАБОТНИКОВ ГОСТИНИЧНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Профессиональное выгорание сотрудников: понятие и сущность

Актуальными проблемами современного персонала являются переработки, чрезмерная профессиональная нагрузка и нервное напряжение. Результат - профессиональное выгорание, хроническая депрессия, усталость и безразличие к происходящему вокруг. В борьбе за признание, деньги или высокое положение человек будет делать все возможное, чтобы двигаться к своей цели, и всем сердцем бороться за то, чего он хочет. Однако он часто не чувствует себя счастливым после реализации своих мечтаний - человек настолько эмоционально истощен, что вообще не будет чувствовать себя счастливым.

В 11-й пересмотренной Международной классификации болезней (МКБ-11) Всемирной организации здравоохранения, которая начала глобальный переход с 1 января 2022 года, профессиональное выгорание (код QD85) определяется как профессиональное явление, а не как профпригодность. Болезнь.

Выгорание - это синдром, который развивается в контексте длительного стресса, который может привести к истощению эмоциональных, энергетических и личных ресурсов персонала. Профессиональное выгорание - это результат внутреннего накопления негативных эмоций без соответствующего “освобождения”.

Это состояние описывается как прогрессирующий эмоциональный сбой, который является реакцией на длительный стресс и переутомление на рабочем месте. Профессиональное выгорание характеризуется одновременным

снижением показателей в нескольких областях - физическом и эмоциональном состоянии, мотивации и результатах работы.

Оно характеризуется тремя основными измерениями:

1. Состоянием общего истощения организма и/или чувством недостатка энергии;
2. Отсутствием желания трудиться, отвращением к работе;
3. Возникновением чувства ненужности, отсутствием достижений в производственной деятельности.

Кристина Маслач описывает три основных симптома профессионального выгорания - эмоциональное истощение, дегуманизацию (цинизм, изменения в системах ценностей) и снижение профессиональной эффективности. Эмоциональное истощение является основным компонентом профессионального выгорания, которое проявляется в виде сниженного эмоционального фона, безразличия или эмоциональной перенасыщенности.

Второй симптом (также известный как деперсонализация) влияет на деформацию отношений с другими людьми. В некоторых случаях это может усилить зависимость от других. Среди прочего - усиливаются негативные эмоции, отношение и чувства к другим становятся циничными.

Третий симптом профессионального выгорания проявляется как склонность негативно оценивать себя и недооценивать свои профессиональные достижения и успех. В то же время человек ограничивает свои обязанности, начинает работать медленнее и совершает больше ошибок. Развитие этих симптомов приведет не только к серьезным последствиям на работе. Возникают трудности в отношениях с членами семьи, депрессия и проблемы со здоровьем.

Описание стадий синдрома профессионального выгорания представлены в Таблице 1:

Стадии синдрома профессионального выгорания¹

№	Стадия	Симптомы
1.	Нервное (тревожное напряжение)	Хроническая психоэмоциональная атмосфера дестабилизирующей обстановки, повышенная ответственность, коммуникативные сложности в общении
2.	Резистенция (сопротивление)	Попытки дистанцироваться от неприятных впечатлений
3.	Истощение	Отсутствие психического ресурса, снижение психоэмоционального тонуса, наступившие вследствие неэффективности фазы сопротивления

Как видно из таблицы 1 профессиональное выгорание имеет 3 стадии: стадию нервного напряжения, характеризующуюся хронической психоэмоциональной дестабилизацией; стадию сопротивления, на которой сотрудник пытается дистанцироваться от факторов, которые способствуют возникновению профессионального выгорания; и стадию истощения, когда сопротивление показало свою несостоятельность и психологический ресурс истощился.

Распространенным признаком и причиной профессионального выгорания является внутренний конфликт между требованиями организации, привлекательностью работы и ожиданиями, и реальными способностями сотрудников.

На психологическое выгорание сотрудников оказывают влияние профессиональный, социальный и индивидуально-психологические факторы (таблица 2):

¹ Водопьянова Н. Е. Профилактика и коррекция синдрома выгорания / Н.Е. Водопьянова. - М.: Издательство СПбГУ, 2020. - 160 с, с.23.

Факторы психологической дезадаптации сотрудников²

№	Факторы	Составляющая	Характеристика
1.	Профессиональный	Профиль деятельности	Фронт-офис, отдел бронирования (большое количество коммуникаций в смену)
		Стрессогенность условий работы	Высокий риск вербальной агрессии Высокий уровень организационного стресса
2.	Социальный	Семейное положение	Отсутствие семьи, наличие детей и совмещение работы с обязанностями по их воспитанию внутрисемейные конфликты
		Уровень образования	Отсутствие образования для дальнейшего карьерного роста
3.	Индивидуально-психологический	Индивидуальные особенности психологии личности	Завышенная/заниженная самооценка Неадекватный уровень притязаний Наличие вредных привычек Высокая тревожность

Согласно данным независимого аналитического центра Infinite Potential уставшие сотрудники, испытывающие стресс на рабочем месте на 63% чаще, просят отпуск по болезни и на 23% чаще попадают в отделение неотложной помощи. Профессиональное выгорание увеличивает вероятность того, что люди уйдут от своего нынешнего работодателя в 2,6 раза. Среди тех, кто сменил работу в 2021 году, 40% считали, что профессиональное выгорание было основной причиной их ухода³.

В основе профессионального выгорания лежат стрессогенные факторы.

² Иванникова Н. Н. Синдром менеджера, или Профилактика профессионального выгорания / Н.Н. Иванникова. - М.: Дашков и Ко, 2019. - 208 с., с 45.

³ Ключевская И. С. Проблема профессионального выгорания сотрудников организаций в современных условиях ВЕСТНИК АКАДЕМИИ УПРАВЛЕНИЯ И ПРОИЗВОДСТВА, №4, 2022г.

Ганс Селье⁴ был первым ученым, который определил, что «стресс» лежит в основе неспецифических признаков и симптомов болезни.

Предложение Селье предусматривало, что стресс присутствует у человека на протяжении всего периода воздействия неспецифической потребности. Он отличал острый стресс от общего ответа на хронически действующие стрессоры, назвав последнее состояние «общим адаптационным синдромом», который также известен в литературе как синдром Селье. Синдром делит общую реакцию на стресс на три фазы: реакцию тревоги, стадию сопротивления и стадию истощения. Когда люди подвергаются воздействию стрессора, они сначала теряют бдительность, затем пытаются поддерживать гомеостаз, сопротивляясь изменению, и в конечном итоге становятся жертвами истощения в борьбе со стрессором.

На рисунке 1 представлены фазы стресса.

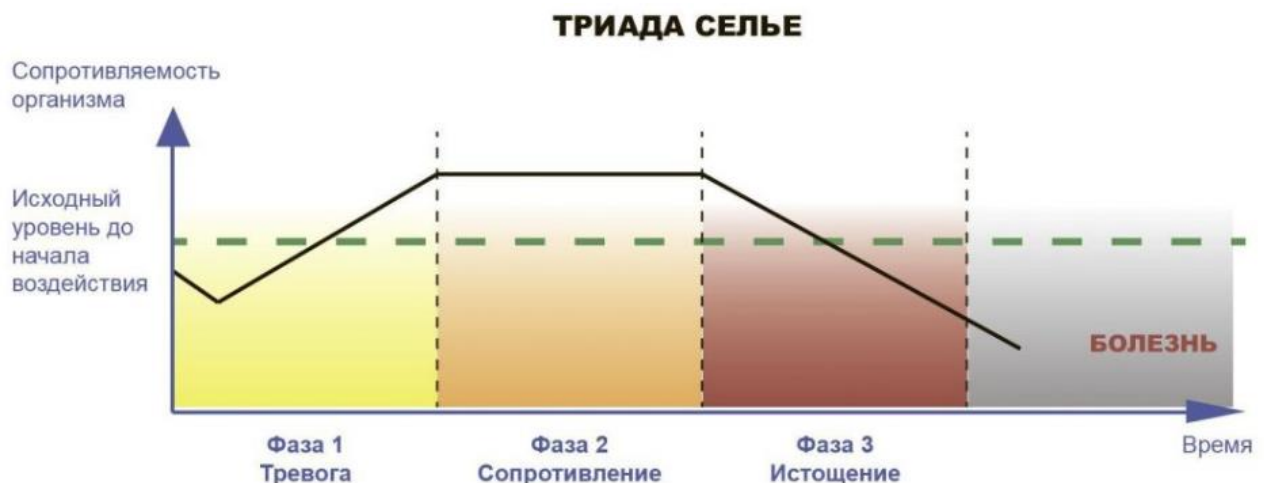


Рисунок 1. Триада Селье⁵

Симптомы стресса разделяют по сферам их проявления:

- психофизиологической;
- психосоциальной;
- поведенческой.

⁴ Ганс Селье: история ученого, который всю жизнь был в стрессе Режим доступа: <https://postnauka.ru/longreads/155155> Дата обращения: 18.12.2022

⁵ Там же

Психофизиологические симптомы профессионального выгорания включают:

- стойкое и неослабевающее чувство усталости не только ночью, но и утром, сразу после сна (симптом хронической усталости);
- эмоциональное и физическое истощение;
- сниженная чувствительность и реактивность на изменения во внешней среде (отсутствие реакции любопытства на факторы новизны или реакции страха на опасные ситуации);
- общая усталость (слабость, снижение активности и энергии, ухудшение биохимических и гормональных показателей крови);
- частые головные боли без причины; постоянные желудочно-кишечные заболевания;
- внезапная потеря веса или внезапное увеличение веса;
- полная или частичная бессонница;
- постоянная сонливость, вялость и желание спать в течение всего дня;
- одышка или дыхательная недостаточность при физическом или эмоциональном стрессе;
- значительно снижается чувствительность внешних и внутренних органов чувств: ухудшаются зрение, слух, обоняние и осязание, теряются внутренние и физические ощущения.

Психосоциальные симптомы профессионального выгорания включают следующие неприятные ощущения и реакции:

- безразличие, скука, пассивность и депрессия (чувства подавленности и уныния);
- человек более раздражителен к незначительным событиям;
- частый психический «коллапс» (неспровоцированные вспышки гнева или отказ от общения, «отступление»);

- часто испытывание негативных эмоций без внешних причин (вина, негодование, сомнение, стыд, зависимость);
- бессознательное беспокойство и повышенная тревожность (ощущение, что “что-то не так”);
- Чрезмерное чувство ответственности и постоянный страх того, что «это не сработает» или что человек «не справится»;
- Как правило, негативное отношение к жизни и карьерным перспективам.

Поведенческие симптомы профессионального выгорания включают следующие формы поведения сотрудников:

- жалобы на то, что работать становится все труднее и труднее ;
- сотрудник явно изменил свой график работы;
- независимо от объективных потребностей, сотрудники всегда берут работу на дом, но не делают ее дома ;
- Лидеры отказываются принимать решения и выдумывают различные причины, чтобы объяснить это себе и другим;
- чувство никчемности, неверие в улучшение, снижение энтузиазма к работе, безразличие к результатам ;
- неспособность справиться с важными и приоритетными задачами и «застревание» в мелких деталях, а также трата большей часть рабочего времени на выполнение, сознательно или неосознанно, автоматических и базовых действий, которые не соответствуют требованиям работодателя.

Как показали результаты глобального исследования, проведенного в 2021 независимым аналитическим центром Infinite Potential Global Workplace Burnout Study в 30 странах с участием 3273 респондентов почти, 35% опрошенных работников испытывают профессиональное выгорание на рабочем месте.

В то же время реальная причина профессионального выгорания кроется в личностных характеристиках человека: его мировоззрении и отношении,

потребностях, мотивациях и целях, когнитивных стереотипах, позициях в межличностном общении, характеристиках стрессоустойчивости или характеристиках мотивации к самоанализу.

Эмоциональная устойчивость складывается из ряда факторов, имеющих общую область пересечения. При проблемах в одной из сфер, нарушается общая психологическая устойчивость, что, с большой вероятностью скажется на трудоспособности и при длительном воздействии потенциально может привести к профессиональному выгоранию.

Возможность профессионального выгорания зависит не только от внешних воздействий, хотя они должны быть достаточно сильными для человека, но и от личной значимости цели деятельности и оценки его ситуации. Следовательно, это не столько трудовая деятельность и та или иная производственная ситуация, сколько причина эмоционального выгорания работников.

1.2 Причины возникновения синдрома профессионального выгорания работников гостиничных предприятий

По данным исследования компании SuperJob, проведенного в 2022г среди 1600 респондентов самым распространенным симптомом профессионального выгорания россияне считают потерю интереса к работе, хроническую усталость, апатию и раздражительность.

Респондентам задали вопрос «На ваш взгляд, какие три главных симптома свидетельствуют о профессиональном выгорании на работе?» (с возможностью выбора не более трех вариантов ответа). Результаты представлены на рис.2:



Рисунок 2. Распределение ответов респондентов на вопрос, в % ⁶

Исследование показало, что почти все перечисленные симптомы профессионального выгорания чаще отмечали женщины.

Мужчины, в отличие от женщин, в качестве симптомов выгорания выделили потерю мотивации и депрессию, в качестве ответа на вопрос «На ваш взгляд, какие три главных симптома свидетельствуют о профессиональном выгорании на работе?» (рисунок 3):

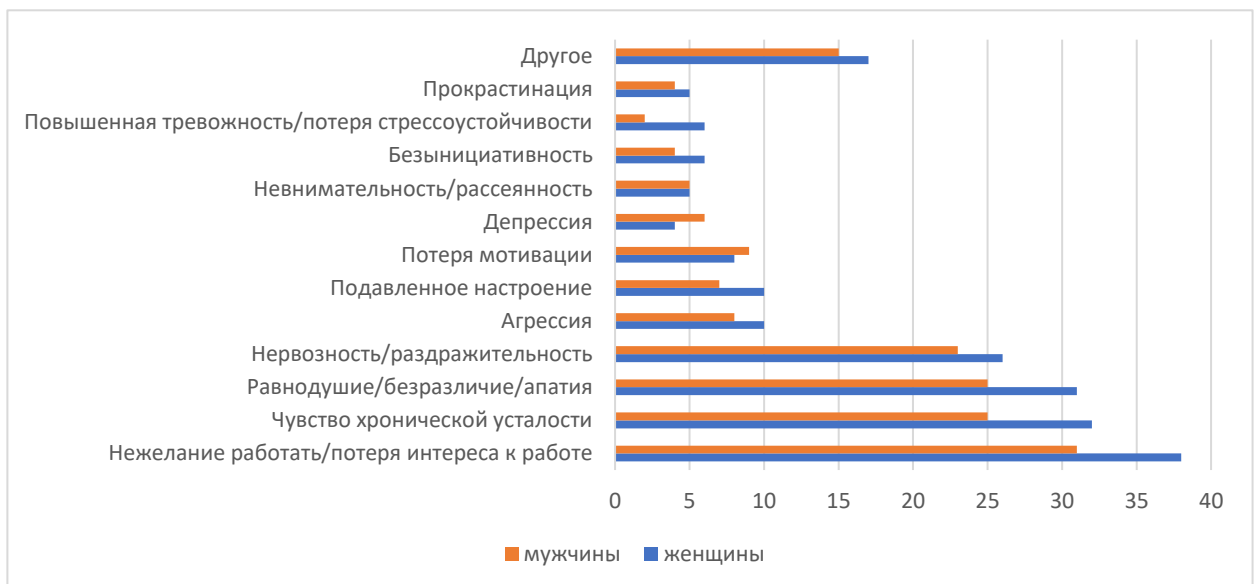


Рисунок 3. Распределение ответов респондентов по гендерному признаку, в % ⁷

⁶ Топ-3 симптомов эмоционального выгорания на работе: потеря интереса, усталость и апатия:// [Электронный ресурс]URL: <https://www.superjob.ru/research/articles/113561/top-3-simptomov-emocionalnogo-vygoraniya-na-rabote/> (дата обращения: 13.12.2022)

⁷ Отпуск — по-прежнему лучшее лекарство от эмоционального выгорания// : [Электронный ресурс] URL: <https://www.superjob.ru/research/articles/112971/otpusk/>(дата обращения: 13.12.2022)

Профессиональное выгорание может снизить эффективность и вызвать проблемы со здоровьем у сотрудников. Согласно исследованию SuperJob, проведенному в 2021 году среди 1600 россиян, основными причинами профессионального выгорания являются: неправильное управление или организация рабочих процессов (17%), нездоровая атмосфера в коллективе (14%), рутинная и много работы (13%) (рисунок 4):

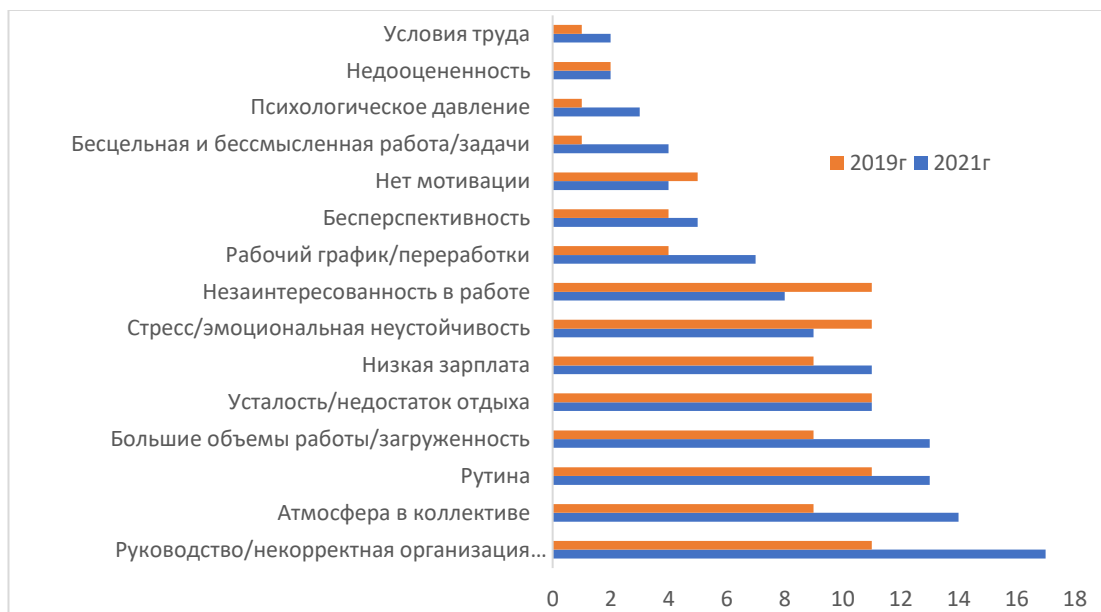


Рисунок 4. Распределение ответов респондентов на вопрос: «Как вы считаете, в чем причины профессионального выгорания на работе?»⁸

Мужчины чаще, чем женщины, называют переработку и отсутствие мотивации причинами профессионального выгорания на работе. С другой стороны, женщины больше говорят о недостатке отдыха, повседневной работе, перегрузках, отсутствии интереса, отчаянии и психологическом стрессе как основных причинах профессионального выгорания.

⁸ Отпуск — по-прежнему лучшее лекарство от эмоционального выгорания// : [Электронный ресурс] URL: <https://www.superjob.ru/research/articles/112971/otpusk/>(дата обращения: 13.12.2022)

На рисунке 5 представлены результаты опроса респондентов на вопрос: «Как, по вашему мнению, надо бороться с профессиональным выгоранием на работе?»



Рисунок 5. Распределение ответов респондентов на вопрос о борьбе с профессиональным выгоранием⁹

Россияне заявили, что праздники были главным средством от профессионального выгорания в 2019 году, но в 2021 году они стали чаще говорить о необходимости отдыха (18% против 22%). Россияне стали рекомендовать сменить работу, чтобы предотвратить переутомление (10% и 19% соответственно), что почти вдвое больше, чем у последних. В 2021 году россияне впервые заметили важность общения с коллегами и участия в деятельности компании (7%)¹⁰.

Достаточно часто возникает ситуация, когда работник слышал о профессиональном выгорании, но не способен распознать, когда это случается

⁹ Отпуск — по-прежнему лучшее лекарство от эмоционального выгорания// : [Электронный ресурс] URL: <https://www.superjob.ru/research/articles/112971/otpusk/>(дата обращения: 13.12.2022)

¹⁰ Андреева Л. «Эмоциональное выгорание: причины и симптомы напасти» //Режим доступа: <https://vc.ru/u/390419-lada-andreeva/334152-emocionalnoe-vygoranie-prichiny-i-simptomu-napasti> Дата обращения: 18.12.2022

с ним самим или его окружением (рисунок 6). Согласно исследованиям Statista, чем человек старше, тем ниже вероятность возникновения профессионального выгорания¹¹

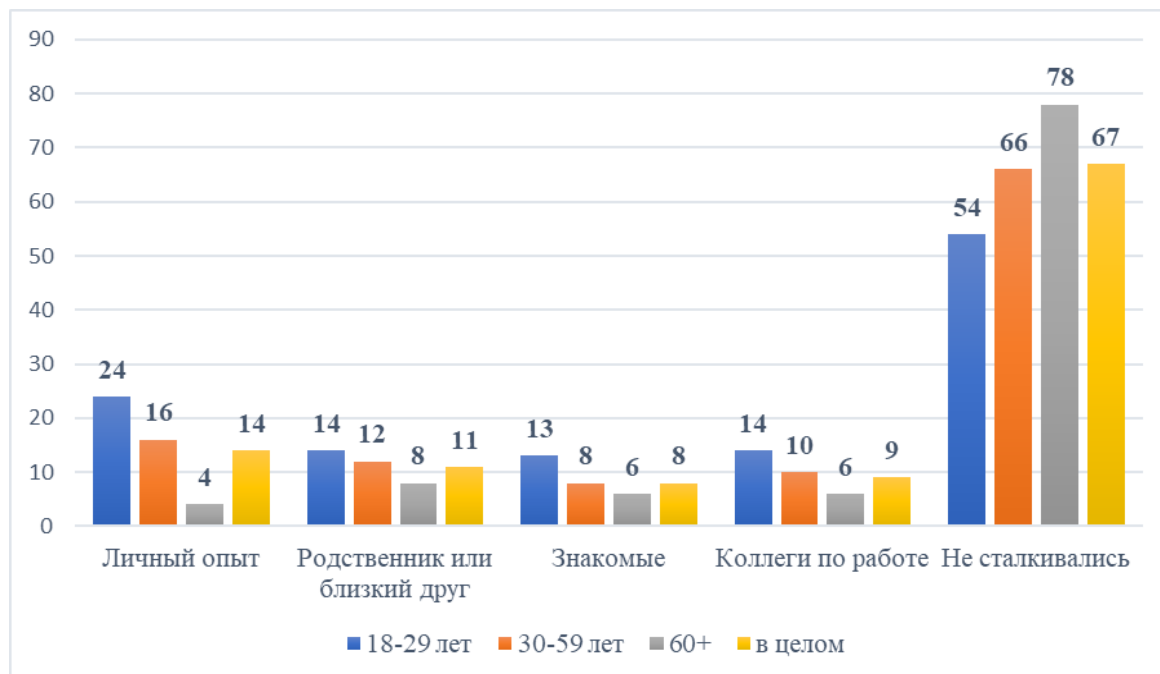


Рисунок 6. Возрастная структура контактов с профессиональным выгоранием¹²

В общей сложности только около 26% из возрастной группы 60+ испытывали выгорание, в возрастной группе 18-29 лет этот процент значительно выше (65%). Доля людей, не знающих о случаях выгорания значительна (67%), что может указывать на то, что многие, испытывающие состояние выгорания, скрывают это.¹³

К основным причинам синдрома профессионального выгорания сотрудников гостиниц, можно отнести следующие факторы:

¹¹ Архипова О.В. Актуальные подходы к профилактике и коррекции профессионального выгорания работников сферы гостеприимства Вестник индустрии гостеприимства: международный научный сборник. Выпуск 8. – СПб.@: Изд-во СПбГЭУ, 2021

¹² Карьерное выгорание и его влияние на здоровье//[электронный ресурс]. /: URL <https://www.affde.com/ru/career-burnout.html/> (дата обращения: 13.12.2022)

¹³ Архипова О.В. Актуальные подходы к профилактике и коррекции профессионального выгорания работников сферы гостеприимства Вестник индустрии гостеприимства: международный научный сборник. Выпуск 8. – СПб.@: Изд-во СПбГЭУ, 2021

- Перегруженность работой и постоянная занятость в режиме аврала

Сюда можно отнести наличие пиковых нагрузок в высокий сезон, технические сбои в системе (овербукинг), и как следствие, возникновение конфликтных ситуаций; работа по суточному графику (сутки/двое; сутки /трое и пр.);

- Работа, связанная с постоянным общением с незнакомыми людьми

К данным причинам можно отнести такие стрессовые ситуации, как невозможность оказать клиенту гостиницы услугу в некоторых случаях, частая смена лиц (заселение-выезд), воздействие клиентов гостиницы, стремящихся решить свои психологические проблемы за счет персонала;

- Низкооплачиваемая деятельность, отсутствие профессионального роста, развития карьеры, и, как следствие, потеря смысла работы.

- Отсутствие профессионального статуса и низкий престиж профессии сильно демотивируют сотрудников и ведут к профессиональному выгоранию

- Автор считает, что непрозрачная система управления и низкая степень самоорганизации создают проблемы профессионального характера (карьерный рост) и условий труда. Обычно из-за непрозрачности систем управления и ключевых показателей эффективности уровень заработной платы сотрудников недостаточен, условия на рабочем месте неудовлетворительны, и им не хватает необходимого оборудования или подготовки для выполнения работы с высоким качеством и успехом.

1.3 Современные методы устранения проблем профессионального выгорания у сотрудников гостиничных предприятий

Существуют различные подходы к профилактике профессионального выгорания, однако, все они строятся по единому алгоритму по отработке навыков саморегуляции, сотрудники могут устранить причины эмоционального и профессионального выгорания на этапе их возникновения.

Профилактика профессионального выгорания должна охватывать широкий спектр мероприятий, с одной стороны, смягчающих действие организационных стресс-факторов, с другой – позволяющих активизировать личностные ресурсы персонала, чтобы эффективно преодолеть негативные последствия профессиональных и организационных предпосылок, ведущих к профессиональному выгоранию сотрудников гостиниц.

Несмотря на то, что проблема выгорания сотрудников в настоящее время стоит достаточно остро, складывается такая ситуация, при которой работу по выявлению и снижению профессионального выгорания в компаниях практически не ведут. Согласно проведенных исследований только 31% коллег и 27% руководителей реагируют на профессиональное выгорание своих коллег по работе и поддерживают их¹⁴. Те компании, которые уделяют проблеме выгорания достаточное внимание ищут инструменты решения этой проблемы. На рисунке 7 представлены данные о том, какие инструменты компании используют в борьбе с профессиональным выгоранием:

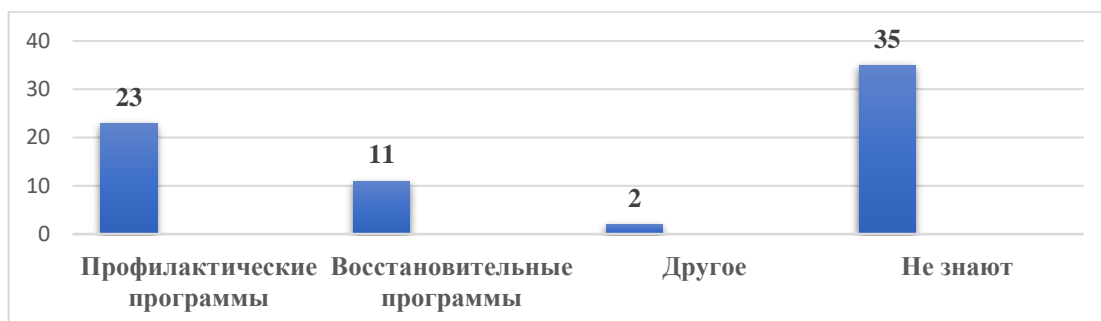


Рисунок 7. Процентное соотношение способов борьбы с выгоранием в компаниях¹⁵

Профилактические программы, включающие управление стрессом и профилактическое консультирование, являются наиболее распространенными типами доступных программ. Однако только 23% компаний используют их в

¹⁴ Там же

¹⁵ Ключевская И.С Проблема профессионального выгорания сотрудников организаций в современных условиях.

борьбе с выгоранием сотрудников. Восстановительные программы, включающие коучинг и другие тренинги, призванные помочь людям, которые уже испытали эмоциональное выгорание, встречаются еще реже (11%). Высока доля (35%) тех компаний, где мероприятия, направленные на предотвращение или помощь сотрудникам в преодолении последствий профессионального выгорания, вообще не проводятся. Практика показывает, что сотрудники, не получая поддержки со стороны руководства компаний, вынуждены сами искать пути борьбы с профессиональным выгоранием.

Симптомы профессионального выгорания - это сигналы, которые свидетельствуют о том, что необходимы изменения в рабочем процессе. Что именно необходимо изменить, зависит от причины профессионального выгорания.

Таким образом, каждая гостиница нуждается в разработке и обосновании собственных положений и методов по повышению эффективности восстановительных и профилактических программ, направленных на предотвращение и минимизацию последствий возникновения профессионального выгорания персонала гостиничного предприятия, особое место в которых занимают инсентив-программы, которые способствуют внутриколлективной социализации и эмоциональной разрядке в неформальной обстановке, возвращают мотивацию к трудовой деятельности и помогают найти баланс между работой и отдыхом.

Рассмотрим базовые способы борьбы с профессиональным выгоранием в рамках разрабатываемых инсентив-программ (см таблица 3):

Базовые способы борьбы с профессиональным выгоранием¹⁶

1.	Длительный отдых	Если сотрудник перегружен задачами и проявляет признаки эмоционального выгорания, необходимо организовать ему полноценный отдых, предоставить незапланированный отпуск или взять дополнительный отпуск после успешного завершения важного проекта. Затем пересмотрите рабочую нагрузку и найдите способы сократить количество его задач.
2.	Изменения в деятельности	Монотонная работа изматывает. Если сотрудник теряет интерес к своим профессиональным обязанностям, разумно поручить ему новые виды задач или расширить круг его обязанностей. Если человек выполняет работу, которая ему не подходит, необходимо помочь ему найти направление в рамках организации, которое было бы ему интересным, и обсудить возможности карьерного роста. Если сотрудник не обладает соответствующими навыками и квалификацией, возможно стоит организовать дополнительное обучение и делегировать ряд соответствующих задач.
3.	Перерасчет заработной платы	Если сотруднику не платят достойно за его работу, он почувствует, что его усилия напрасны, и вскоре перестанет пытаться. Нам нужно обсудить с ним его систему материальной мотивации. Стоит оценить текущие результаты его работы и установить соответствующее вознаграждение. Составить план развития - что сделать, чтобы увеличить его зарплату. Вознаграждать подчиненных за их работу: выплачивать премии за перевыполнение плана, дарить подарки к праздникам и внедрить бонусную поощрительную программу.
4.	Устранять конфликты	Если сотрудник конфликтует с коллегой, это может усилить его эмоциональное выгорание. Необходимо выяснить причину и, по

¹⁶ Водопьянова, Н.Е. Профилактика и коррекция синдрома выгорания. Методология, теория, практика / Н.Е. Водопьянова. - М.: Санкт-Петербургский государственный университет (СПбГУ), 2021. - 287 с.

		возможности, свести к минимуму взаимодействие между сторонами конфликта. Например, перевести сотрудника в другой отдел или переназначить задачи.
5.	Личностный рост	Если причина кроется во внутренних факторах (чрезмерная ответственность, отсутствие внутренней мотивации, низкая самооценка), то очень проблематично бороться с профессиональным выгоранием. Можно отправить сотрудников для участия в тренинге личностного роста. При приеме на работу, помимо профессиональных качеств, важно определить личные качества - соответствуют ли личность человека, темперамент и другие характеристики его должности.

Гораздо легче предотвратить профессиональное выгорание, чем устранить его последствия. Поэтому профилактика эмоционального выгорания очень важна. Для высшего руководства отеля очень важно разработать и утвердить планы стимулирования, направленные на повышение удовлетворенности сотрудников во всех аспектах:

- установить четкие правила сверхурочной работы - например, все покидают офис до 19:00 вечера и не отвечают на рабочие звонки клиентов по выходным
- проанализировать рабочую нагрузку каждого сотрудника - равномерно распределить задачи по должностям;
- ограничить количество встреч, телефонных звонков и писем для мессенджеров - они уменьшат внимание и увеличат время на выполнение задач;
- следить за тем, чтобы подчиненные отдыхали - все берут отпуск не реже одного раза в год, в этом нет острой необходимости, и они не выходят на работу по выходным;
- Регулярно оценивать эмоциональное состояние сотрудников (тесты и опросы). Рассказать сотрудникам о выгорании, позволить им осознать это и принять меры самостоятельно;

Для борьбы с профессиональным выгоранием сотрудников используются инсентив-программы.

Инсентив-программы – это программы, направленные на мотивацию сотрудников компании, предотвращение их эмоционального выгорания.

Наиболее важными результатами таких программ стимулирования являются восстановление личной адаптивности, быстрое облегчение синдрома раннего эмоционального выгорания и разработка эффективных средств адаптации к профессиональной деятельности и окружающей социальной среде.

План стимулирования является необходимой частью системы центра социального обслуживания. Он может обеспечить развитие личностных характеристик сотрудников и межличностных отношений, а также повысить эффективность их работы. Основываясь на профессиональных знаниях о возрастных особенностях психологического развития, человеческом поведении и взаимоотношениях между сотрудниками, психологи предоставляют сотрудникам персональные методы и возможности проведения групповых встреч для определения их способностей, причин эмоционального выгорания и методов их психологической коррекции.

Основными направлениями предотвращения профессионального выгорания сотрудников в инсентив-программах являются:

- содействие всестороннему психологическому развитию личности сотрудников;
- помощь сотрудникам в самосознании, адекватной самооценке и адаптации к реальным условиям жизни;
- положительные психологические эффекты направлены на устранение симптомов и причин эмоционального выгорания сотрудников, тем самым координируя личность и межличностные отношения между сотрудниками и повышая эффективность;
- ознакомление сотрудников с синдромом эмоционального выгорания;

- периодическая диагностика сотрудника на наличие симптомов этого синдрома.

- помощь сотрудникам в случае профессионального выгорания;

- предоставление сотрудникам отеля возможности получить необходимую психологическую информацию для развития способности и навыков предотвращать и преодолевать временные трудности во время профессиональной деятельности;

- профессиональная реабилитация для сотрудников, особенности работы которых вызывают чрезмерное нервно-психологическое напряжение и, следовательно, развивают синдром эмоционального выгорания;

- создание условий для психического здоровья сотрудников.

- проведение исследований факторов, влияющих на стабильность деятельности работников и экспертов, вызывающих стресс, синдром хронической усталости и профессиональное выгорание;

- обучение сотрудников и экспертов навыкам самопомощи и взаимопомощи, обучать методам снятия эмоционального стресса, методам повышения самооценки;

- способствование формированию позитивного и оптимистичного отношения, будь то к себе или другим, работе и жизни;

- повышение способности противостоять стрессу и предотвращение эмоционального выгорания.

В зависимости от целей, преследуемых отелем, существует несколько типов поощрительных программ:

— *программы непосредственного поощрения сотрудников, которые могут быть финансовыми и нефинансовыми, индивидуальными или коллективными (премия, звание «Сотрудник месяца», дополнительные отгулы и пр.);*

Руководству отеля необходимо рассмотреть систему внешнего стимулирования - она может быть материальной (премия) и нематериальной (рейтинг, похвала). Уделять внимание внутренней мотивации команды -

например, напоминать сотрудникам о миссии и целях компании и подчеркивать ценность каждого сотрудника для достижения общей цели.

Метод KPI, основанный на 3-4 ключевых показателях эффективности, является наиболее перспективным финансовым стимулом для сотрудников гостиницы. «Поощрительный» процент от продаж – является максимально распространённым, понятным и достижимым показателем, который напрямую влияет на повседневную работу. Командные показатели возлагают на сотрудников дополнительную ответственность за доходы своих коллег. Также, целесообразно сделать ставку на развитие системы наставничества и качественную работу с кадровым резервом. Очевидно, что если речь идет о независимом отеле, то руководству, скорее всего, придется смириться с тем, что оно готовит персонал для своих конкурентов. Но в любом случае, это отличная платформа для «роста» сотрудников.

На западе владельцы отелей практикуют внедрение плана разделения прибыли. В плане распределения прибыли сотрудники получают взносы на свой пенсионный счет (в виде наличных или акций), а иногда также получают прямые выплаты. Работодатели имеют право уменьшить их в любое время, поэтому они могут сдерживать расходы на год или два, когда это необходимо. Помимо очевидных финансовых стимулов этих программ, участие в прибылях позволяет сотрудникам рассматривать себя как владельцев, а не просто сотрудников. Это способствует лояльности компании и побуждает сотрудников оставаться рядом и вкладывать свой собственный капитал в развитие бизнеса.

Также существуют инсентив-программы, которые предполагают денежные выплаты за ведение здорового образа жизни (отсутствие вредных привычек, например).

Отдельного внимания заслуживают реферальные программы по привлечению действующими сотрудниками новых из числа их друзей и знакомых

— программа обучения, направленная на мотивацию к наилучшей производительности (тренинги, семинары, профессиональные интенсивы);

Вовлечь сотрудников в профессиональное развитие можно путем создания собственных программ обучения и развития или воспользоваться сторонней системой управления обучением.

При наличии финансовых возможностей стоит рассмотреть внедрение корпоративной системы обучения. Сотрудники улучшат свои навыки и повысят эффективность работы. Благодаря обучению сотрудники могут расширить свое понимание того, как работает компания, и улучшить взаимодействие внутри команды, улучшить свою способность планировать и организовывать мероприятия.

— программы с целью формирования команды и участия сотрудников (тимбилдинг).

Сюда можно отнести такие мероприятия, как:

- создание комфортных условия труда - например, оборудовать рабочие места и зоны отдыха столами для настольного тенниса, парковочными местами, установить кофемашины и организовать питание в ресторанах отеля;
- Проводить деловые игры (которые также можно проводить онлайн), экскурсии и корпоративные праздники.
- внедрение культуры признания. Чтобы завоевать доверие, сотрудничество и приверженность своих сотрудников, руководство должны создать культуру, в которой каждый работник чувствует себя ценным, уважаемым и настроенным на успех.

Целесообразно применять практику «плечом-к-плечу» в работе персонала. Взаимозаменяемость персонала в высокий сезон, выполнение рядовых обязанностей топ-менеджментом отеля помогут сделать командную работу более эффективной.

Для сотрудников компании, участвующих в программе поощрений, одной из лучших и наиболее запоминающихся наград является поощрительная поездка.

Например, Отель Холидей Инн Москва Сокольники в качестве поощрения отправил в 2019 году трех лучших сотрудников в поездку в Барселону, а в отеле «Кортъярд Марриотт Москва Центр» практикуется совмещение инсентив-туров с рабочими поездками.

Среди существующих методов и программ обучения гостиничных сотрудников на российском рынке тренинг считается наиболее эффективным.

Вышеописанные мероприятия повышают финансовые издержки компании на операционную деятельность, но это оправдано, т.к. высокий уровень текучести кадров вследствие профессионального выгорания обходится компаниям существенно дороже не только из-за замены рабочих мест, но и из-за сбоев в обучении и развитии и потери ключевых специалистов.

Хотя существует множество причин, по которым текучесть кадров может быть высокой для компании, низкий уровень вовлеченности, отсутствие правильной культуры сотрудников и отсутствие признания, ведущие к эмоциональной дестабилизации сотрудников, безусловно, являются ключевыми факторами потери человеческих ресурсов организации.

Продуктивность невовлеченных сотрудников может быть довольно низкой, что может привести к негативу, который затем оказывает эффект домино как на клиентов, так и на коллег.

Инсентив-программы для сотрудников сами по себе не могут полностью решить возникшие проблемы, они должны соответствовать потребностям сотрудников, поэтому, как уже отмечалось выше, перед формированием инсентив-программ, необходимо детально исследовать причины возникновения профессионального выгорания у конкретной компании.

Таким образом, применение целевых инсентив-программ, разработанных на основании анализа факторов, влияющих на эмоциональное состояние сотрудников, целесообразно и оправдано для предупреждения возникновения профессионального выгорания у сотрудников отелей

Выводы по первой главе

Актуальной проблемой современных специалистов является профессиональное и эмоциональное выгорание. Это синдром, развивающийся в условиях длительного стресса, который может привести к истощению эмоциональных, энергетических и личностных ресурсов профессионалов. Одним из наиболее важных источников эмоционального выгорания является контакт с другими людьми. Сотрудники гостиниц наиболее подвержены эмоциональному выгоранию, т.к. их работа подразумевает контактирование с множеством незнакомых людей в короткий промежуток времени.

Для предотвращения и предупреждения эмоционального выгорания у сотрудников практикуется ряд финансовых и нефинансовых методов, которые ложатся в основу ин센див-программ гостиницы, наиболее эффективными из которых являются ин센див-туризм и профессионально-личностные тренинги.

Ключевым этапом формирования ин센див-программ гостиницы является выявление текущих проблем, ведущих к профессиональному выгоранию у сотрудников в настоящий момент времени. Данное исследование возможно провести путем опроса сотрудников или проведения психологического тестирования. Полученные результаты обрабатываются, и на их основании можно проводить подбор методик борьбы с профессиональным выгоранием, включая формирование ин센див-программы. Немаловажно учитывать также опыт других организаций в гостиничном бизнесе и смежных сферах.

ГЛАВА II. АНАЛИЗ МЕТОДОВ ПРОФИЛАКТИКИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ВЫГОРАНИЯ СОТРУДНИКОВ ОТЕЛЯ «PARK INN BY RADISSON PULKOVO AIRPORT ST. PETERSBURG»

2.1. Краткая организационно-экономическая характеристика предприятия

Отель «PARK INN BY RADISSON PULKOVO AIRPORT ST. PETERSBURG» — это уникальный 4-звездочный отель Санкт-Петербурга, где гости смогут воспользоваться уборкой номеров, бесплатным трансфером и химчисткой/прачечной. Outlet Village Пулково находится на расстоянии 3,3 км от отеля, а конгрессно-выставочный центр "Экспофорум" — в 7 км.

Номерной фонд представлен в таблице 3:

Таблица 4

Номерной фонд PARK INN BY RADISSON PULKOVO AIRPORT ST. PETERSBURG¹⁷

№	Тип номера	Количество номеров	Стоимость, руб.
1.	Стандарт	145	3500
2.	Полулюкс	40	4900
3.	Семейный	10	7800
4.	Люкс	5	10500

Таким образом, 72,5% от номерного фонда составляют номера «Стандарт», номера полулюкс - 20% от общего количества номеров, номера «Семейный» и «Люкс» - 5 и 2,5 % соответственно.

В таблице 4 представлена динамика среднемесячных показателей загрузки гостиницы PARK INN BY RADISSON PULKOVO AIRPORT ST. PETERSBURG за 2020г. - 2022 гг.

¹⁷ Федеральное агентство по туризму // [Электронный ресурс] <https://tourism.gov.ru/other/statistika/zagruzka-i-bronirovaniya-sredstv-razmeshcheniya-v-2022-g/> / (дата обращения 16.01.2023)

Динамика среднемесячных показателей загрузки гостиницы «PARK INN BY RADISSON PULKOVO AIRPORT ST. PETERSBURG» за 2020г. - 2022 гг.¹⁸

Период	Загрузка 2020 год, %	Загрузка 2021год, %	Загрузка 2022 год, %
Январь	29,9	29,3	35,6
Февраль	33	35,4	34,1
Март	28,9	33,1	32,9
Апрель	34,8	38,4	36,7
Май	63,7	65,2	64,6
Июнь	89,3	95,4	97,5
Июль	81,1	83,8	86,2
Август	75,4	77,2	76,9
Сентябрь	52,8	51,6	53,2
Октябрь	49,3	47,2	49,5
Ноябрь	41,8	42,5	42,3
Декабрь	34,0	33,1	34,9
Итого среднее:	51,1667	54,8091	53,7

Колебания загрузки отеля по месяцам вызваны сезонностью посещения города Санкт-Петербург. Как видно из Таблицы 5 пиковые нагрузки приходятся на Июнь и июль, наибольший спад отмечен в январе.

Отель Park Inn Pulkovo Airport St. Petersburg работает круглосуточно с учетом потребностей путешественников. Здесь есть помещения для

¹⁸ Федеральное агентство по туризму // [Электронный ресурс] <https://tourism.gov.ru/other/statistika/zagruzka-i-bronirovaniya-sredstv-razmeshcheniya-v-2022-g/> / (дата обращения 16.01.2023)

мероприятий, работы и тренировок. Заселение осуществляется круглосуточно. В ночное время работает бар в фойе и можно заказать блюда из ночного меню. Отель предлагает светлые современные номера и общественные зоны. В каждом из 200 номеров есть бесплатный высокоскоростной Wi-Fi. В 18 светлых конференц-залов оборудованы передовым аудиовизуальным оборудованием и бесплатными канцелярскими принадлежностями. Также на территории отеля функционирует фитнес-центр и ресторан Live-Inn, где подают сытные закуски, легкие сэндвичи и полезные для здоровья салаты, также представлено обширное меню коктейлей.

«PARK INN BY RADISSON PULKOVO AIRPORT ST. PETERSBURG» имеет линейную функциональную структуру управления.

Во главе управления отелем находится генеральный менеджер. Ему подчинены IT-менеджер, юрист отеля, а также начальники отделов и служб: отдел продаж, отдел закупок, отдел технического обслуживания, отдел персонала, бухгалтерия, отдел ресторанного обслуживания, отдел бронирования, хозяйственный отдел, служба приема и размещения, служба безопасности. Линейный персонал в подчинении у супервайзеров, а они в подчинении у начальников своих служб. В Приложении А изображена организационная структура.

Отдел бронирования состоит из менеджера отдела бронирования, возглавляемого руководителем отдела бронирования. Только специалисты отдела бронирования могут предоставлять услуги клиентам компании по специальным ценам.

Основной функцией отдела приема (reception desk или “стойка регистрации”) является регистрация заезда и отъезда гостей в отеле. Кроме того, этот отдел является связующим звеном между другими отделами.

Отдел общественного питания состоит из двух служб. Кроме того, здесь есть кухня, которая взаимодействует с рестораном и лобби-баром и предоставляет услуги. Доставка еды и напитков в номер осуществляется через ресторан. Отдел организации мероприятий организует встречи и банкеты на

территории отеля. Это классифицируется как услуга кейтеринга, потому что большинство мероприятий сопровождаются кофе-брейками или фуршетами.

Инженерные службы предназначены для обеспечения нормальной работы отеля с технической точки зрения. В нее входят как инженеры, ответственные за системы отопления и электроснабжения, так и филиалы, ответственные за эксплуатацию программного обеспечения.

Финансовый отдел занимается вопросами бухгалтерского учета. Это включает в себя выставление счетов компаниям, проверку учетных записей гостей и ведение финансовых записей. Не менее важной функцией является расчет заработной платы.

Отдел безопасности предоставляет различные гарантии безопасности для гостей и сотрудников. Это система пожарной безопасности, контролируемая подозрительным персоналом.

Согласно годовой финансовой отчетности отеля «PARK INN BY RADISSON PULKOVO AIRPORT ST. PETERSBURG» были сопоставлены и проанализированы основные экономические показатели компании с 2020 по 2022 год.

При анализе отчетности «PARK INN BY RADISSON PULKOVO AIRPORT ST. PETERSBURG» можно увидеть, что большинство определенных показателей претерпели положительные изменения за исследуемый период.

Как видно из таблицы 6, за последние три года годовая выручка отеля значительно увеличилась, достигнув в 2021 году 244,832 млн рублей, что на 141% больше, чем в 2020 году. Прибыль от основного бизнеса также интенсивно растет.

Прибыль от продаж увеличилась более чем в два раза за анализируемый период, темп роста составил 232%. За анализируемый нами период прибыль увеличилась более чем в 2,5 раза, темп роста составил 281%. В результате чистая прибыль за текущий период также более чем удвоилась, при темпе роста 226%.

Показатели финансово-экономической деятельности PARK INN BY
RADISSON PULKOVO AIRPORT ST. PETERSBURG за 2020-2022 гг., руб.¹⁹

Показатель	2020 г.	2021 г.	2022г.	Отклонение, за 2021\ 2020	Отклонение, за 2022/2021гг.
Себестоимость услуг	20 976 112	25 676 205	32 595 400	14 700 093	6 919 195
Выручка	173 639 716	244 832 000	256 455 212	71 192 284	82 815 496
Прибыль	152 662 940	219 155 795	223 859 812	66 492 855	4 707 017

Были рассчитаны затраты на обслуживание, которые увеличились более чем в 3,5 раза в период с 2020 по 2022 год, а прибыль увеличилась на 27%, но увеличение было небольшим. Увеличение затрат связано с ростом стоимости издержек на обеспечение функционирования отеля (ростом цен на товары и услуги).

Уровень прибыльности указывает на то, что эффективность использования имеющихся в отеле ресурсов повысилась.

Согласно проанализированным показателям отель "«PARK INN BY RADISSON PULKOVO AIRPORT ST. PETERSBURG» показывает, что компания в целом обладает платежеспособностью, хорошей репутацией, прибыльностью и финансовой стабильностью.

Рассмотрим показатели движения персонала в таблице 7:

¹⁹ Федеральное агентство по туризму // [Электронный ресурс] // URL: <https://tourism.gov.ru/other/statistika/zagruzka-i-bronirovaniya-sredstv-razmeshcheniya-v-2022-g/>
(дата обращения 16.01.2023)

Показатели движения персонала PARK INN BY RADISSON PULKOVO
AIRPORT ST. PETERSBURG за 2020-2022 гг.²⁰

Показатель	2020 год	2021 год	2022 год
Штат, чел	53	39	46
Руководящие сотрудники	5	4	7
Рядовой персонал	48	35	39
Прием	3	18	21
Увольнение	17	11	13
Среднегодовая стоимость производительности труда работника	633 500 р.	708 900р.	780 400р.

Как видно и таблицы 7 уровень текучести кадров в 2020 году составил 9,52% от общего числа сотрудников, что связано с приостановкой деятельности гостиницы в связи с COVID-19, в 2021 году текучесть кадров составила 4,29%, в 2022г. – 5,98% Таким образом, в гостинице «Park Inn by Radisson Pulkovo Airport St. Petersburg» уровень текучести значительно ниже, чем в среднем по отрасли (15-20%), однако, недостаточно низок для достижения установленных стандартов качества отеля, т.к. исходя из уровня среднегодовой производительности финансовые потери от текучести кадров составили от 10 769 500 руб, что для собственников отеля является существенной суммой.

В 2020 году работало 53 сотрудника из которых 5 – руководящие, принято 3 человека, уволено 17 человек, из которых 1 руководящий сотрудник. В 2021 году работало 39 человек, из которых 4 – руководящие,

²⁰ Федеральная служба государственной статистики// [Электронный ресурс]
[URL:https://rosstat.gov.ru/labour_force](https://rosstat.gov.ru/labour_force) //(дата обращения 20.01.2023)

принято 18 человек, уволено 11 человек, в 2022 году принято 21 человек (3 руководящих сотрудника), уволено 13 рядовых сотрудников.

2.2. Анализ факторов, оказывающих влияние на возникновение синдрома профессионального выгорания «Park Inn by Radisson Pulkovo Airport St.»

Согласно данным Таблицы 7 и опросам, представленным ниже степень выгорания у рядовых сотрудников выше, чем у руководящего состава.

Существует несколько распространенных причин, которые могут привести к развитию профессионального выгорания в отеле «Park Inn by Radisson Pulkovo Airport St.». Эти причины повлияют на работника, независимо от того, в какой должности он работает. Рассмотрим четыре распространенные причины.

1. Длительный или частый ручной труд. Это хорошо известный триггер, и указывающий на начало процесса выгорания. В этих случаях в команде могут возникнуть трения, и общий уровень эмоций и раздражительности возрастет.

2. Потеря смысла работы. Сотрудники не понимают своей роли в общем деле и не уверены в своих потребностях в командах и институтах. Из-за возраста и представлений о своей важности, основанных на имеющихся знаниях, умениях, сноровке или просто собственной уверенности, сотрудники не видят перспектив для развития (будь то заработная плата или карьерный рост с целью самореализации). Все это также приводит к появлению патологических синдромов профессионального выгорания.

3. Профессиональный статус. Например, это связано со снижением профессиональной репутации и низкой оценкой сотрудниками уровня своих способностей.

4. Непрозрачная система управления. Она характеризуется наличием конфиденциальной информации, которая не разглашается большинству сотрудников. Они особенно чувствительны к управленческим решениям по

“деликатным” вопросам (например, распределение работы и денег). Эта непрозрачность привела к появлению “любимой” команды руководства, которые получают различные бонусы: им прощаются рабочие ошибки, они получают более высокие бонусы и обеспечивают более интересную работу. Другие сотрудники испытывают отвращение к такой ситуации. Персонал протестовал в форме бездействия и безразличия. В результате даже не один сотрудник был измотан, а вся команда была измотана.

Стоит отметить что “разочарованные” сотрудники не уйдут из организации из-за своего относительно стабильного положения (даже если их доход невелик). Они продолжают распространять подавленные эмоции в команде, что может негативно сказаться на работе всей организации и ее имидже в будущем. Теперь рассмотрим особенности возникновения синдрома выгорания у «Park Inn by Radisson Pulkovo Airport St.»

Сотрудники отеля «Park Inn by Radisson Pulkovo Airport St.» играют важную роль в создании положительного клиентского опыта, который является жизненно важным элементом удовлетворенности клиентов, а также оценки качества обслуживания. Хотя технологическое развитие способствует развитию производительности и способностей сотрудников, эта трансформация способна создать нервные условия труда, когда почти каждый сотрудник находится под постоянным наблюдением/мониторингом.

Интенсивный стресс на рабочем месте отрицательно влияет на сотрудников и уменьшает их моральную связь с работой, что, следовательно, влияет на показатели текучести кадров. Испытывая значительный объем работы, регулярные изменения условий, отсутствие обратной связи о производительности и небольшое вознаграждение, они очень легко расстраиваются и утомляются, что впоследствии отрицательно влияет на их поведение и может привести к их увольнению с работы.²¹

²¹ Маслова, О. А. Профессиональное выгорание у специалистов социальной сферы/ О. А. Маслова // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Психология. – 2013. – № 3. – С. 110-115.

Длительное время работы, разнообразное поведение, модель работы с высокими требованиями и низкими ресурсами, а также минимальная обратная связь приводят к высокому уровню выгорания и стресса. С течением времени выгорание и стресс на работе прокладывают путь к низкому уровню производительности труда, а также к чрезмерной текучести кадров вследствие эмоционального выгорания.

Если отели предоставляют систему поддержки, которая помогает работникам снимать стресс, уменьшать вредные эмоции и адаптироваться к правилам работы, установленными гостиницей, ожидается, что работники продемонстрируют более высокую лояльность и производительность, что приведет к снижению текучести кадров.

Выгорание приводит к значительным затратам как для работников, так и для организаций из-за чрезвычайного снижения производительности, невыходов на работу и текучести кадров.

За последние несколько лет интерес менеджмента «Park Inn by Radisson Pulkovo Airport St.» к выгоранию сотрудников возрос, поскольку они начали понимать его значительное негативное влияние на сотрудников в рабочей среде.

Психосоциальные факторы стресса, которые способствуют выгоранию на рабочем месте, включают продолжительное рабочее время, неопределенность в работе, более высокие рабочие нагрузки, более низкие ставки заработной платы и темп продвижения по службе, нечеткие роли в проекте, а также нехватку времени и бюджета, которые способствуют ошибкам и компромиссу со стандартами работы.

Выгорание возникает, когда человек пытается выполнить слишком много задач за короткое время из-за нереалистичных сроков, слишком большого количества обязанностей и коммуникаций.²²

²² Маслова, О. А. Профессиональное выгорание у специалистов социальной сферы/ О. А. Маслова // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Психология. – 2013. – № 3. – С. 110-115.

Причины возникновения профессионального выгорания сотрудников «Park Inn by Radisson Pulkovo Airport St.» согласно проведенному опросу (приложение 1), представлены на рисунке 8:

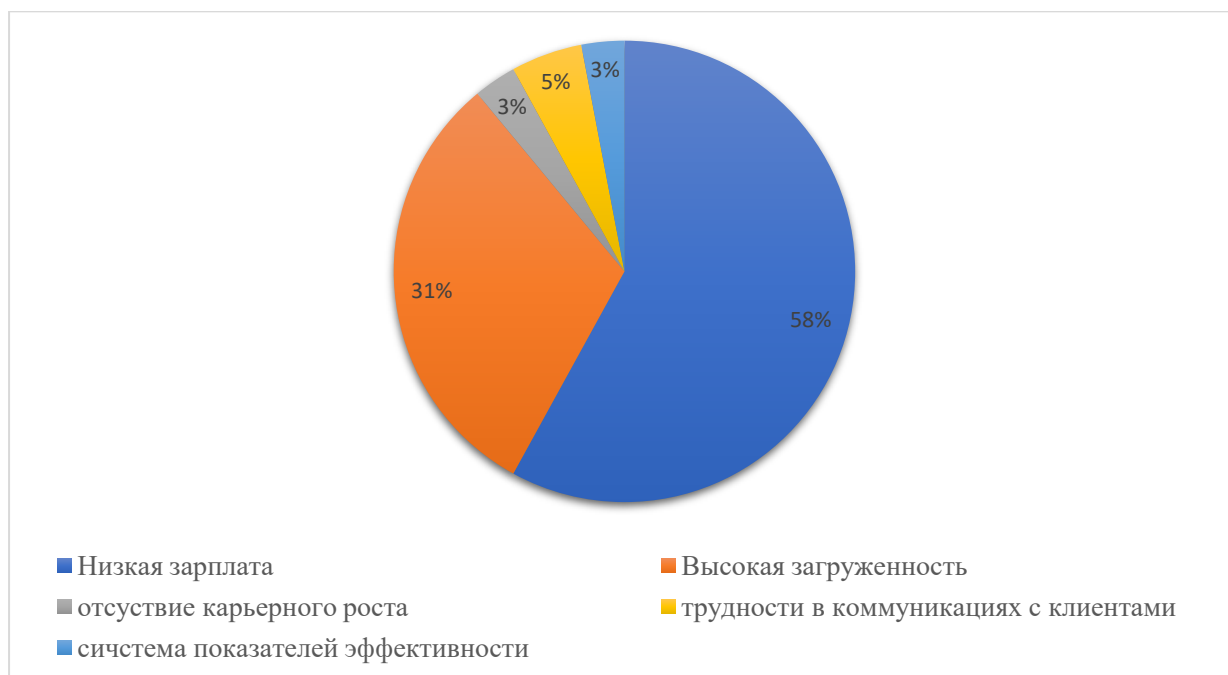


Рисунок 8. Причины возникновения профессионального выгорания²³

Как видно на рисунке 8, основной причиной профессионального выгорания является низкий уровень заработной платы на фоне высокой загруженности. Более половины опрошенных сотрудников недовольны уровнем оплаты труда, что является поводом к пересмотру существующей системы оплаты труда и введения показателей эффективности, на которые может влиять сам сотрудник своей профессиональной деятельностью.

Сотрудники «Park Inn by Radisson Pulkovo Airport St.» в ходе опроса HR-отделом сообщили, что иногда они чувствуют себя выгоревшими на работе только из-за рабочего стресса. Они сообщили, что устают в результате чрезмерных требований к работе. Различные сотрудники отмечали, что стресс на работе привел к выгоранию сотрудников. Выгорание на работе и стресс на

²³ Чутко Л. С. Синдром эмоционального выгорания. Клинические и психологические аспекты / Л.С. Чутко, Н.В. Козина. - М.: МЕДпресс-информ, 2018. - 256 с.

работе имеют положительную корреляцию. Предполагается, что выгорание положительно коррелирует с стрессом среди работников «Park Inn by Radisson Pulkovo Airport St.», и применение стратегий прямой работы в борьбе со стрессом на работе для некоторых руководителей сектора гостеприимства снижает вероятность профессионального выгорания.

Рассмотрим результаты опроса сотрудников «Park Inn by Radisson Pulkovo Airport St. Petersburg» по профессиональному выгоранию, проведенного HR-отделом отеля «Park Inn by Radisson Pulkovo Airport St.», представленные на рисунке 9:

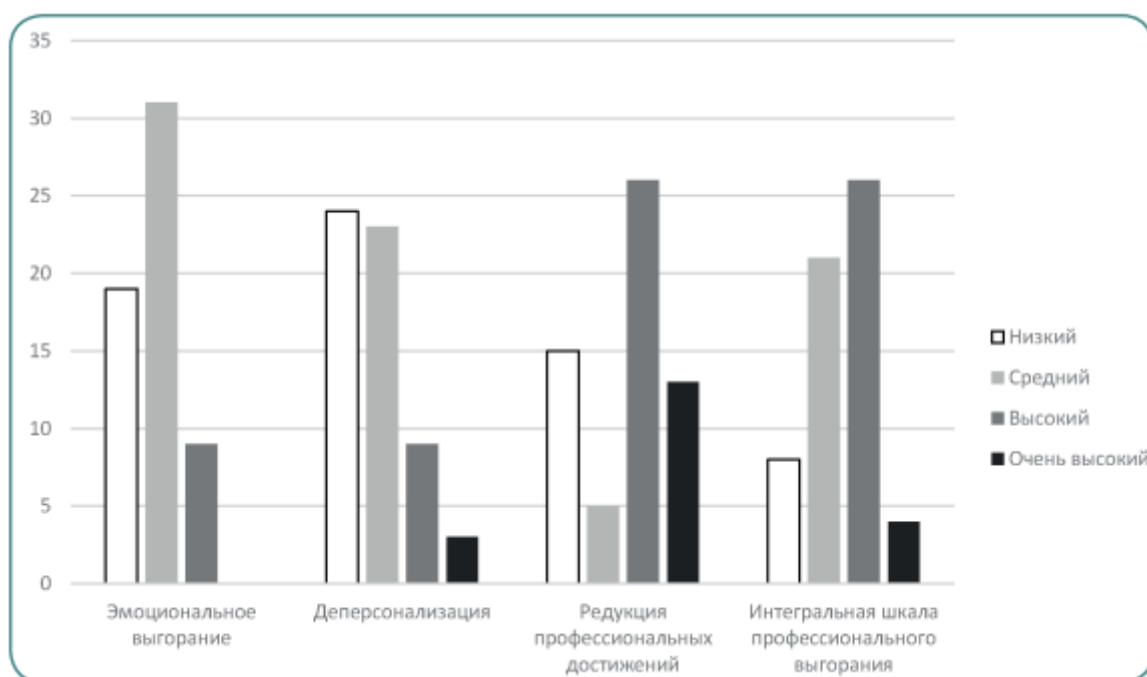


Рисунок 9. Результаты опроса по профессиональному выгоранию²⁴

Согласно рисунку 9 видно, что достаточное количество респондентов показали уровень профессионального выгорания выше среднего. Это должно вызывать беспокойство, поскольку респонденты были в возрасте от 18 до 22 лет, со средним стажем работы 1-2 года, и участвовали в опросе. Кроме того, был проведен корреляционный и сравнительный анализ, и результаты показаны в таблице 8.

²⁴ Составлено автором по результатам опроса по профессиональному выгоранию

По результатам корреляционного анализа видно, что негативные условия труда, такие как отсутствие перспектив карьерного роста и отсутствие поощрения, сверхурочная работа положительно коррелируют с эмоциональным истощением и выгоранием сотрудников. Из сравнительного анализа причин профессионального выгорания видно, что даже если стаж работы незначительно увеличился, тенденция высокой степени профессионального выгорания уже усиливается.

Таблица 8

Показатели корреляционного анализа профессионального выгорания сотрудников «Park Inn by Radisson Pulkovo Airport»²⁵

Шкала	Показатель Эмоционального истощения	Интегральный показатель	Среднее значение «до года»	Среднее значение «Более года»	Эмпирическое значение	Уровень значимости
Негативные условия труда	0,322	0,326	2,652	2,083	524	0,08
Профессиональное выгорание		0,643	20,130	16,389	543	0,045

Основываясь на вышесказанном, можно сделать следующие выводы:

- Стресс на работе значительно влияет на выгорание на работе в «Park Inn by Radisson Pulkovo Airport St.»;

- Выгорание на работе существенно влияет на текучесть кадров и качество работы персонала в «Park Inn by Radisson Pulkovo Airport St.».

В отеле уже действует ряд программ поощрения сотрудников. Автором также был проведен опрос сотрудников на предмет их отношения к этим программам.

²⁵ Составлено автором по результатам корреляционного анализа

На рисунке 10 представлены данные по процентному соотношению использования сотрудниками incentive-программ к общему числу сотрудников.

Как видно из рисунка 10, наибольший процент (97% от общего числа сотрудников пользуются программой бесплатного питания), далее идет посещение фитнес центра при гостинице (42% от общего числа сотрудников) и дополнительные отгулы (39%). Низкий процент использования бесплатных языковых курсов и компенсации перелетов к месту отдыха, вероятно связан с тем, что данные программы доступны только сотрудникам с высокими показателями эффективности.

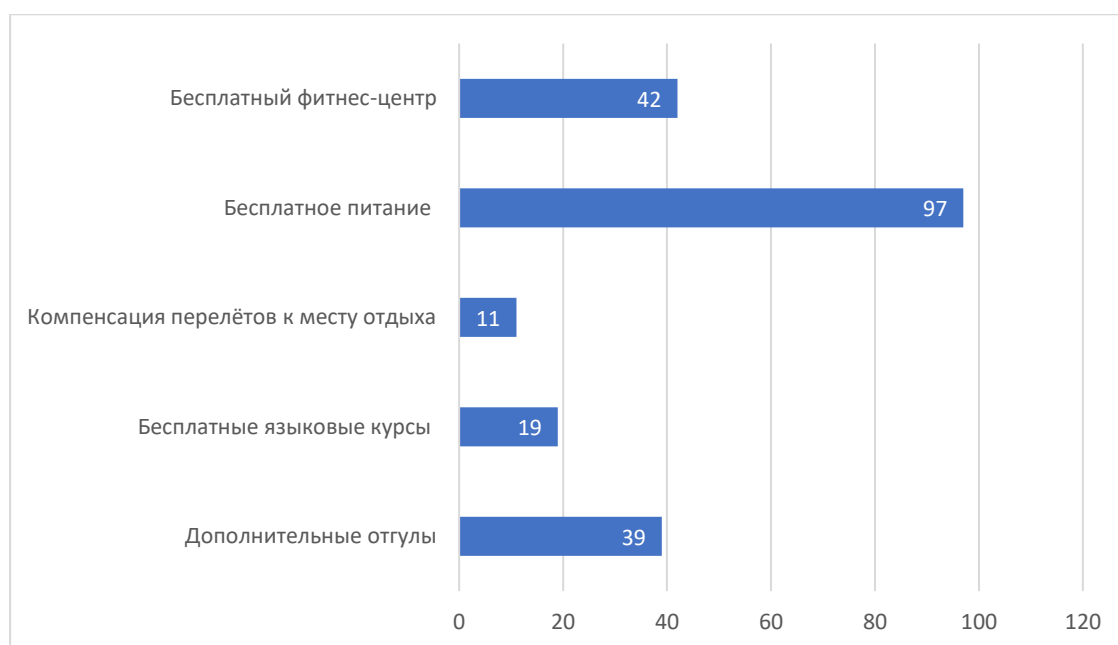


Рисунок 10. Процентное соотношение использования действующих incentive –программ²⁶

На рисунке 11 представлены результаты опроса сотрудников по вопросу их отношения к действующим incentive -программам:²⁷

²⁶ Составлено автором

²⁷ Составлено автором по результатам проведённого опроса сотрудников

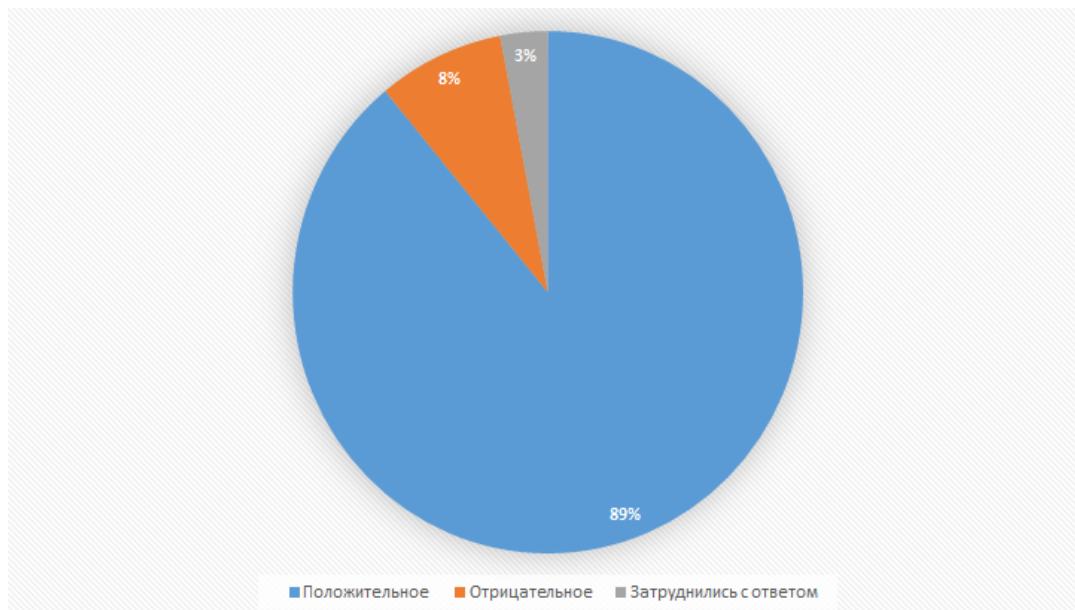


Рисунок 11. Отношение сотрудников к действующим incentive – программам²⁸

Как видно из данных рисунка 11, абсолютное большинство сотрудников (89%) положительно относятся к действующим программам поощрения, только 8% высказалось негативно и 3 % затруднились с ответом, считая, что наиболее востребованные Incentive-программы – бесплатное питание и фитнес-клуб (подробно будут разобраны в параграфе 2.3) должны быть отнесены к социальному пакету сотрудника, а не к incentive-программам.

Также на основании данных опросов клиентов гостиницы (Приложение 2) и данным опросов сотрудников по профессиональному выгоранию в таблице 9 была установлена взаимосвязь между уровнем профессионального выгорания и оценкой качества услуг отеля:

Таблица 9

Взаимосвязь уровня профессионального выгорания и оценки качества предоставляемых услуг (составлено по результатам опроса, приведенного в Приложении 2)²⁹

²⁸ Составлено автором по результатам опроса сотрудников

²⁹ Составлено автором

Год	Качество обслуживания, средний показатель в баллах	Профессиональное выгорание сотрудников, % от общего числа сотрудников
2020	6	68,7
2021	9	31,2
2022	8	34,8

Согласно данным Таблицы 9 наихудшее качество обслуживания согласно опросам клиентов гостиницы, наблюдалось в 2020 году, при этом зафиксирован максимальный показатель по профессиональному выгоранию (68,7%), что вероятно связано с дополнительными стрессовыми факторами ограничений по COVID-19. Далее в 2021 году процент сотрудников с профессиональным выгоранием понизился более, чем в 2 раза до 31,2 %, при этом средний показатель качества обслуживания возрос с 6 до 9, т.е. на 33,3%

В 2022 году зафиксирован рост показателя профессионального выгорания на 3,6%, при этом уровень качества обслуживания снизился до 8 баллов.

2.3 Сравнительный анализ методов устранения проблем профессионального выгорания с помощью incentive мероприятий у сотрудников «Park Inn by Radisson Pulkovo Airport St. Petersburg» с методами конкурентов

Выгорание на работе вызывает негативные последствия для сотрудников, т. е. негативное отношение к работе и безразличие к обслуживанию клиентов «Park Inn by Radisson Pulkovo Airport St.». Возросшая конкуренция и развитие методов работы с персоналом помогают «Park Inn by Radisson Pulkovo Airport St.» удерживать способных/компетентных сотрудников, а также позволяют им поддерживать высокую производительность. Тем не менее, в «Park Inn by Radisson Pulkovo Airport St.» всегда боятся потерять свой человеческий капитал, поскольку «Park Inn by Radisson Pulkovo Airport St.» несет большие расходы на обучение, воспитание, подготовку своего персонала для

достижения максимальной эффективности и производительности; с потерей сотрудников «Park Inn by Radisson Pulkovo Airport St.» теряет опыт и навыки, критически важную и ценную рабочую силу, ради которой организация потратила годы усилий.

Существуют различные методы работы с профессиональным выгоранием. Одним из самых действенных методов менеджмент гостиницы считает использование incentive-программ, которые нашли широкое распространение в гостиничном бизнесе.

В таблице 10 представлен сравнительный анализ incentive-программ «Park Inn by Radisson Pulkovo Airport St. Petersburg» и его конкурентов:

Таблица 10

Incentive-программы «Park Inn by Radisson Pulkovo Airport St. Petersburg» и его конкурентов³⁰

Направление программы	Radisson Pulkovo Airport St. Petersburg ³¹	Отель Airportcity Plaza St.Petersburg ³²	Гостиница Aparthotel Pulkovo Park ³³
Услуги фитнес-центра	Бесплатный доступ в фитнес-центр и 10 бесплатных тренировок с персональным тренером в год	Компенсация 30% абонеента в ряд фитнес-клубов города	отсутствует
Изучение иностранных языков	Бесплатные языковые курсы английского и китайского для сотрудников с высоким КРІ	Корпоративный дискуссионный клуб на английском языке	отсутствует

³⁰ Составлено автором

³¹ Официальный сайт отеля «Radisson Pulkovo Airport St. Petersburg». [Электронный ресурс]. URL: <https://www.radissonhotels.com/ru-ru/hotels/park-inn-conference-st-petersburg-pulkovskaya?> (дата обращения 11.02.2023).

³² Официальный сайт отеля «Airportcity Plaza St.Petersburg». [Электронный ресурс]. URL: <https://airportcityplaza.ru/> (дата обращения 11.02.2023).

³³ Официальный сайт отеля «Aparthotel Pulkovo Park». [Электронный ресурс]. URL: <http://pulkovo-park.ru/> (дата обращения 11.02.2023).

Продолжение таблицы 10			
	Компенсация стоимости перелетов к месту отдыха в отпуске и обратно для сотрудников с высоким КРІ	Корпоративный тур «Карелия – программа заколдованная гора»	отсутствует
Питание	Бесплатное питание в ресторане отеля по staff-меню	Бесплатное питание в ресторане отеля по staff-меню	Бесплатное питание в ресторане отеля по staff-меню
Программы психологической поддержки	Программа психологической помощи и сопровождения для сотрудников с низкими показателями качества работы	отсутствует	Отсутствует
	Предоставление дополнительных отгулов за качественное выполнение работы	отсутствует	отсутствует

Как видно из таблицы 10 у отеля Radisson Pulkovo Airport St. Petersburg наиболее обширная Incentive-программа, в сравнении с ближайшими территориальными конкурентами, однако, как указывалось выше, согласно проведенному исследованию в компании сохраняется высокий уровень эмоционального выгорания. Поэтому требуется корректировка проводимых мер по повышению мотивации сотрудников и устранению факторов их эмоционального выгорания.

Программа по предоставлению фитнес-центра для занятий сотрудников экономит им от 35 до 50 т.р. в год (ценовой диапазон стоимости абонемента в аналогичных по уровню фитнес-центрах Санкт-Петербурга), экономит время на дорогу, позволяет проводить совместные тренировки, что положительно сказывается на эмоциональном состоянии сотрудников.

Бесплатные языковые курсы предлагаются сотрудникам с высоким КРІ, что позволяет им экономить до 20 т.р. в год и получать дополнительные знания по иностранным языкам, которые они могут применить на рабочем месте.

Компенсация перелетов к месту отдыха предоставляется сотрудникам с превосходными трудовыми показателями и является одним из ключевых стимулов к работе.

Бесплатное питание по staff-меню предоставляется в ресторане отеля в определенные часы, что также способствует экономии бюджета сотрудника и отсутствие необходимости покидать здание отеля, чтобы пообедать.

Все вышеперечисленные программы направлены на повышения эмоционального позитивного настроения сотрудника, увеличение его лояльности к компании и повышение мотивации к продолжительной работе в организации.

Выводы по главе 2

Анализ экономических и организационных аспектов отеля «Park Inn by Radisson Pulkovo Airport St. Petersburg» показал, что данный отель ведет успешную деятельность в сфере гостиничных услуг. Организация работы ведется в соответствии с современными требованиями к четырехзвездочным отелям, финансовые показатели показывают рост (232% за анализируемый период с 2020 по 2022гг.).

Уровень движения персонала значительно ниже, чем в среднем по отрасли, однако, требует повышения для достижения установленных стандартов качества обслуживания отеля «Park Inn by Radisson Pulkovo Airport St. Petersburg». Финансовые потери от текучести кадров составили от 10 769 500 руб за период с 2020 по 2023гг., что для собственников отеля является существенной суммой.

При этом присутствуют факторы, способствующие возникновению профессионального выгорания у сотрудников отеля, такие как пиковые нагрузки в сезон, наличие переработок, склонность к работе в нерабочее время и повышенный уровень тревожности. Основные причины профессионального

выгорания – низкая зарплата и высокий уровень загрузки, что требует пересмотра существующей системы оплаты труда и введения показателей эффективности, на которые может влиять сам сотрудник своей профессиональной деятельностью, а также пересмотр и адекватное перераспределение должностных обязанностей.

При анализе уже существующих incentive-программ выяснилось, что наиболее востребованными стали программы бесплатного питания, бесплатного посещения фитнес-клуба отеля и дополнительные отгулы. При этом 89% сотрудников положительно относятся к практике реализации incentive-программ в отеле.

Также установлена обратная взаимосвязь между уровнем профессионального выгорания и оценкой качества услуг отеля. Чем больше уровень профессионального выгорания, тем ниже качество предоставляемых услуг.

В данной главе установлено, что стресс на работе значительно влияет на выгорание на работе в «Park Inn by Radisson Pulkovo Airport St.», а выгорание на работе существенно влияет на текучесть кадров и качество работы персонала в «Park Inn by Radisson Pulkovo Airport St.». Сравнительный анализ методик борьбы с профессиональным выгоранием, показал высокую эффективность incentive-программ как средства повышения эмоционального позитивного настроения работников, увеличения их лояльности к отелю и повышение уровня мотивации для продуктивной и длительной работы в организации.

На основании данных утверждений будет строиться формирование рекомендаций по устранению факторов, влияющих на профессиональное выгорание в главе 3 данной работы.

Несмотря на наличие в отеле «Park Inn by Radisson Pulkovo Airport St. Petersburg» уже действующих инсентив-программ, требуется существенная их дополнение и переработка.

ГЛАВА III. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ВНЕДРЕНИЮ INCENTIVE ПРОГРАММ ДЛЯ СОТРУДНИКОВ ОТЕЛЯ «PARK INN BY RADISSON PULKOVO AIRPORT ST. PETERSBURG»

3.1 Рекомендации по устранению организационных факторов стресса как профилактика профессионального выгорания

В отеле «PARK INN BY RADISSON PULKOVO AIRPORT ST. PETERSBURG», согласно исследованию, наиболее обширная и развитая система инсентив-программ среди аналогичных отелей, однако, по опросу сотрудников видно, что они все же страдают от профессионального выгорания.

Персонал должен воспринимать работу как безопасную, что позволяет им эффективно работать и сотрудничать. Автор предлагает создать к внедрению следующие мероприятия:

1. Установить четкий режим труда и отдыха.

Внимание и способность сотрудника концентрироваться ограничены. Через два часа наша концентрация значительно снижается, из-за чего мы с большей вероятностью совершаем ошибки, становимся менее креативными и теряем способность решать сложные проблемы. Персонал должен поощряться делать перерывы без чувства вины. Крайне важно, чтобы они регулярно и по мере необходимости отрывались от рабочего стола. Автором предложен тайминг 3 часа работы/15мин. перерыв для смены 12 часов, не считая перерывов на прием пищи. На текущий момент условиями работы предусмотрено 2 перерыва по 30 мин в течение 12 часов для приема пищи. Если добавить дополнительные 15-минутные перерывы, то целесообразно объединить время для приема пищи в 1интервал.

С учетом того, что на позициях, работающих с гостями отеля (например, ресепшн), предусмотрено не менее 2-х сотрудников, их перерывы

целесообразно делать в разное время, чтобы на рабочем месте всегда присутствовал кто-либо из них.

Также в рамках эксперимента можно попробовать наделить сотрудников полномочиями самостоятельно устанавливать комфортный ему график отдыха, предварительно согласовав его с напарником. Например, объединить время в один интервал для решения личных вопросов, проведения тренировки в фитнес-комплексе отеля или сна в комнате отдыха для сотрудников.

Таким образом, график перерывов для 12-часовой смены может выглядеть следующим образом:

Таблица 11

График работы для сотрудника отеля³⁴

№	Время	Режим
1.	8.00 -11.00	Рабочее время
2.	11.00 -11.15	Перерыв
3.	14.15 – 15.00	Обед
4.	15.00 -18.00	Рабочее время
5.	18.00-18.15	Перерыв
6.	18.15 – 20.00	Рабочее время

Также целесообразно наладить контроль за своевременным уходом с рабочего места и ограничить доступ к рабочей почте и информации, связанной с работой устройствами, которые находятся в отеле. Сейчас сотрудники могут проверять рабочую почту со своего телефона, а также работать из дома, имея полный доступ к интерфейсам гостиницы, что негативно сказывается на уровне их тревожности и потенциально способствует профессиональному выгоранию.

2. Формирования стафф-пространства для отдыха. Автором предлагается оборудовать комнату отдыха мебелью и предметами, способствующим релаксации, где сотрудник может провести время перерыва

³⁴ Составлено автором

и расслабиться. Практика показывает, что продуктивность работника напрямую зависит от качества отдыха, который доступен в рабочий перерыв в непосредственной близости от трудового места. Речь идет о соответствующей зоне релакса, обустройством которой сегодня занимаются все прогрессивно мыслящие руководители компаний.

Темпы работы современного офиса отличаются высокой динамичностью и насыщенностью. Многим сотрудникам ежедневно приходится иметь дело с огромными объемами информации и большим количеством незнакомых людей, что неизбежно порождает эмоциональное напряжение и стресс, ведущих к профессиональному выгоранию.

Для организации зоны отдыха разумнее всего выделить отдельную комнату (ну или комнаты, если позволяет корпоративная территория в той части общего пространства, которая расположена несколько в стороне от рабочих мест. В приложении 3 представлен дизайн предлагаемых зон отдыха.

Крайне желательно, чтобы выбранное помещение имело окна или, как минимум, окно. Общеизвестно, что естественный свет, доступ свежего воздуха и открывающийся из оконного проема вид (если он панорамный и презентабельный) самым наилучшим образом способствует процессу релаксации с попутным сбрасыванием напряжения и усталости.

Мебельные предметы, установленные в зоне отдыха, должны отличаться мягкостью и достаточным уровнем комфортности. На эту роль подойдут, к примеру, кресла, пуфы, диваны, а также универсальные и чрезвычайно популярные ныне кресла-мешки, и подвесные гамаки.

Так как многое зависит от индивидуальных особенностей и предпочтений работников обустройство такого пространства планируется выполнить по результатам проведенного среди сотрудников опроса и голосования.

Для того, чтобы комната отдыха выполняла свое прямое назначение, планируется использование шум изоляционных материалов в отделке.

Перечень возможных зон, которые можно обустроить в рамках помещения для отдыха, выглядит следующим образом:

Зона «лаунж», тихое комфортное место, оборудованное мягкой мебелью. «Лаунж» (launge) – это изначально музыкальное направление, характеризующееся легкостью, мягкостью и ненавязчивостью звучания. Этакая «фоновая музыка для холла», создающая эмоциональный комфорт, который практически моментально переходит на уровень физических ощущений. Человеку становится тепло и уютно, отчего он чувствует себя в полной безопасности.

Интеллектуальная зона, где можно поиграть в игры на логику, головоломки, а также библиотека различной литературы

Зона сна. Во многих прогрессивных офисах уже имеется койко-места или так называемые «капсулы для сна». Особенно это важно для сотрудников, которые находятся на рабочем месте гораздо больше, чем 8 часов в сутки.

Ряд компаний практикует также игровые зоны, однако, в отеле присутствует фитнес-зал, поэтому ее обустройство нецелесообразно.

3. Однодневные инсентив-программы 1 раз в месяц для всех сотрудников. Предлагается заключить договор на корпоративное обслуживание с компанией «FREMAD RUSSIA»³⁵, которая является флагманом корпоративного сопровождения в сфере делового туризма и организации корпоративного отдыха.

Так как компания «FREMAD RUSSIA» занимается еще и организацией конференций и семинаров, в отеле «PARK INN BY RADISSON PULKOVO AIRPORT ST. PETERSBURG» присутствует собственный высокотехнологично оборудованный конференц-зал, то можно предложить взаимовыгодное сотрудничество и взаимозачёты по оплатам услуг.

³⁵ Официальный сайт FREMAD RUSSIA [Интернет ресурс] URL:<https://fremad.ru/> (23.03.2023)

В Таблице 12 представлен перечень мероприятий и график их реализации, который готова провести вышеуказанная компания для сотрудников отеля:

Таблица 12

Однодневные инсентив-мероприятия для сотрудников отеля³⁶

№	Мероприятие	Дата проведения
1.	НОЧНОЕ ПОСЕЩЕНИЕ ЭРМИТАЖА	06.03.2023
2.	ТОВАРИЩЕСКИЙ МАТЧ МЕЖДУ СОТРУДНИКАМИ НА СТАДИОНЕ ЗЕНИТ	08.04.2023
3.	ПРОГУЛКА НА ПАРУСНОЙ РЕГАТЕ В ФИНСКОМ ЗАЛИВЕ	13.05.2023
4.	ПЕЧАТЬ СОБСТВЕННОЙ ГАЗЕТЫ НА ПЕЧАТНЫХ СТАНКАХ 19 ВЕКА	10.06.2023
5	ПИКНИК В ПЕТРОПАВЛОВСКОЙ КРЕПОСТИ	08.07.2023

Корпоративные мероприятия, запланированные к проведению ранее, смещены на период с сентября по декабрь 2023 года, что позволяет охватить весь отчетный период. Далее приведем описание дополнительно предложенных мероприятий:

1. Ночное посещение Эрмитажа (проводится ночью не в рабочее время музея по официальным договоренностям). Таким образом, в музее не будет свойственной ему многолюдности. Программа:

«Игры со светом и тенью – традиционное развлечение в Эрмитаже. Зайдите в Зал Рафаэля и попытайтесь найти лучших эрмитажных слонов. Этим масштабным картонам итальянского живописца Джулио Романо посвящен выпуск авторской программы Михаила Пиотровского “Эрмитаж” “Слоны в тени Рафаэля”.

³⁶Программы инсентив мероприятий. Инсентив туризм// [Электронный ресурс]URL: <https://my-mice.ru/mymice/incentiv>© my-mice.ru <https://my-mice.ru/mymice/incentiv/> (дата обращения 11.02.2023)

О гениальных игроках светом - Караваджо и Рембрандте. О том, при каком свете картины старых мастеров разглядывали хозяева и гости Эрмитажа во времена Екатерины или Николая I.

В залах искусства и культуры Ближнего Востока представлена уникальная лампа из горного хрусталя, хрустальное тулово которой было выполнено в X веке в Египте, а ножка и оправа - в конце XVI века в Италии.

+ Бриллиантовая и Золотая кладовые»

Продолжительность экскурсии составляет 3 часа.

2. Товарищеский матч на стадионе Зенита. Сотрудникам предоставят возможность сыграть в футбол на поле Zenit Арены мячом, с которым тренировалась команда «Зенита». Каждый участник получит в подарок футболку с автографами игроков «Зенита» (без личного присутствия команды). После игры сотрудников ждет обед барбекю с баварским пивом в ресторане комплекса и памятная фотосессия.

Продолжительность программы 4 часа.

3. Прогулка на парусной регате по водам Большой и Малой Невы. Сотрудникам отеля покажут, как управлять регатой, расскажут историю парусного спорта в Санкт-Петербурге и накормят вкусным ужином, после чего устроят дискотеку на палубе. Вместимость одной регаты до 10 человек. Продолжительность мероприятия – 4 часа.

4. Печать собственной газеты на печатных станках 19 века. Сотрудников заранее попросят подготовить материал, который они хотели бы видеть в собственной газете, далее группа едет в Музей печати, где сначала пройдет обзорная экскурсия, а после в одном из помещений, каждому напечатают 1 газету с его материалом в размере одного разворота попутно показывая и рассказывая нюансы процесса. Группу сопровождает профессиональный фотограф, делая снимки для памятной фотосессии.

Продолжительность мероприятия 4 часа

5. Пикник в петропавловской крепости. Для сотрудников накроют столы на свежем воздухе на видовой площадке, с которой открывается панорамный

вид на Неву и историческую часть Петербурга. Ведущий аниматор обеспечит развлечения. Фотосессия включена.

Таким образом возможность периодически отдыхать и отвлекаться от работы в течение дня и совместные выездные мероприятия помогут существенно снизить риски профессионального выгорания у сотрудников. Первое снизит уровень напряженности и тревожности, позволит оперативно восполнять психоэмоциональные ресурсы. Второе привнесет в жизнь сотрудников позитивные эмоции и сплотит команду.

3.2 Оценка эффективности предложенной программы для работников гостиничного предприятия «Park Inn by Radisson Pulkovo Airport St. Petersburg»

Проведем оценку экономической эффективности описанных в параграфе 3.1 мероприятий.

В таблице 13 представлена структура себестоимости предложенных инсентив-программ для сотрудников «PARK INN BY RADISSON PULKOVO AIRPORT ST. PETERSBURG».

Таблица 13

Структура себестоимости предлагаемых инсентив-программ³⁷

№	Программа	Стоимость, руб.
1.	Увеличение оплачиваемого времени на перерыв сотрудника	147840
2.	Обустройство комнаты отдыха (ремонт + закупка мебели и оборудования)	745940
3.	Мероприятие НОЧНОЕ ПОСЕЩЕНИЕ ЭРМИТАЖА	84950
4.	Мероприятие ТОВАРИЩЕСКИЙ МАТЧ МЕЖДУ СОТРУДНИКАМИ НА СТАДИОНЕ ЗЕНИТ	66430
5.	Мероприятие ПРОГУЛКА НА ПАРУСНОЙ РЕГАТЕ В ФИНСКОМ ЗАЛИВЕ	47500

³⁷ Программы инсентив мероприятий. Инсентив туризм// [Электронный ресурс] URL: <https://my-mice.ru/mymice/incentiv> © my-mice.ru <https://my-mice.ru/mymice/incentiv/> (дата обращения 11.02.2023)

6.	Мероприятие ПЕЧАТЬ СОБСТВЕННОЙ ГАЗЕТЫ НА ПЕЧАТНЫХ СТАНКАХ 19 ВЕКА	38000
7.	Мероприятие ПИКНИК В ПЕТРОПАВЛОВСКОЙ КРЕПОСТИ	54000
8.	Мероприятие СЪЕМКА НАСТОЯЩЕГО КОСТЮМИРОВАННОГО ХУДОЖЕСТВЕННОГО ФИЛЬМА	67000
	Итого:	1251660

Таким образом, совокупность инсентив-программ по предупреждению профессионального выгорания составит 1 251 660 руб.

По данным управленческой отчетности отеля «PARK INN BY RADISSON PULKOVO AIRPORT ST. PETERSBURG» в 2022 году на поиск сотрудников, их подбор и обучение и коучинг опытным персоналом потрачено 1352 000р. Более детально расходы представлены в Таблице 14:

Таблица 14

Расходы отеля «PARK INN BY RADISSON PULKOVO AIRPORT ST. PETERSBURG» на замещение свободных вакансий³⁸

№	Статья расходов	Сумма, руб.
1.	Оплата услуг кадрового агентства по подбору персонала (% от количества закрытых вакансий)	780 000
2.	Оплата стажировок	285 600
3.	Доплата опытным сотрудникам за коучинг	250 000
4.	Ущерб отеля, образовавшийся в результате неквалифицированных действий стажеров	36 400
	Итого:	1 352 000

Таким образом, видно, что мероприятия по предотвращению профессионального выгорания, и, соответственно высокой текучести кадров, обойдутся дешевле, чем мероприятия по поиску и привлечению нового персонала. Здесь немаловажным является тот факт, что при уходе квалифицированного сотрудника теряется весь накопленный им опыт, и, как следствие, страдает качество обслуживания.

Помимо указанных мероприятий, планируется изменение штатного расписания с перераспределением заработной платы в сторону уменьшения

³⁸ Составлено автором

окладной части и увеличения премиальной, размер которой будет складываться из показателей качества работы сотрудников отеля.

Для того чтобы мотивировать сотрудников гостиничных компаний, должна быть сформулирована эффективная система стимулирования (премирования). По этой причине можно начать с двух аспектов: во-первых, общая система вознаграждения сотрудников (заработная плата) должна быть принята в целом на основе операционных показателей отеля.

Рассмотрим систему КРІ, которую целесообразно ввести в рассматриваемом отеле. Система вознаграждения, основанная на ключевых показателях эффективности, поощряет сотрудников к достижению более высоких личных достижений и увеличивает их вклад в коллективные достижения для достижения стратегических целей компании.

Показателями для оценки ключевых показателей эффективности могут быть:

- способности сотрудников;
- обслуживание соответствует требованиям клиентов;
- Корректировка в соответствии с требованиями потребителя;
- Внедрение новых услуг;
- Опыт работы в отеле.

Использование ключевых показателей эффективности для внедрения систем управления и стимулирования требует от руководителей компаний специальных знаний, которые можно получить в ходе обучения в компании. Когда определенная часть дохода зависит от индивидуальной и общей производительности, система компенсации производительности предоставляет возможность избежать увольнений или снижения заработной платы и повысить производительность труда.³⁹

³⁹ Ковальчук Андрей «Управление персоналом отелей на основе КРІ», доцент кафедры индустрии гостеприимства, туризма и спорта, РЭУ им. Г. В. Плеханова

В результате предложенных мероприятий показатели движения персонала гостиницы должны снизиться. Рассмотрим прогнозные показатели движения персонала в таблице 15:

Таблица 15

Прогнозные показатели движения персонала PARK INN BY RADISSON
PULKOVO AIRPORT ST. PETERSBURG за 2023-2025 гг.⁴⁰

Показатель	2023 год	2024 год	2025 год
Штат, чел	55	59	65
Прием	7	4	6
Увольнение	5	4	3
Среднегодовая производительность труда работника	890 250 р.	986 300р.	1 084 355 р.

Как видно из Таблицы 15 количество увольняемых сотрудников в 2024 году по отношению к 2023 году должно снизиться на 43%, а в 2025 году по отношению к 2023 году – на 67%, среднегодовая производительность возрасти на 12,34 в 2024 по отношению к 2023 году, а в 2025 году – на 38,95%, по отношению к 2023 году, что существенно снизит расходы гостиницы на прием и обучение персонала.

Также стоит отметить взаимосвязь между уровнем профессионального выгорания и оценкой качества обслуживания в отеле, которая установлена на основании данных таблицы 8 в параграфе 2.2. Таким образом, при снижении показателя профессионального выгорания на основе предложенных мероприятий ожидается рост уровня качества обслуживания в отеле, который в свою очередь, повысит % загрузки отеля и его экономические показатели.

Таким образом, предложенные мероприятия в рамках инсентив-программ являются организационно и экономически эффективными.

⁴⁰ Составлено автором

Выводы по главе 3:

В данной главе предложены мероприятия по совершенствованию системы мер профессионального выгорания сотрудников отеля «PARK INN BY RADISSON PULKOVO AIRPORT ST. PETERSBURG», включающие в себя:

1. Совершенствование режима труда и отдыха путем увеличения времени перерывов в рабочее время и запрет на работу вне стен отеля.

Через два часа работы концентрация сотрудников значительно снижается, из-за чего автором предложен тайминг 3 часа работы/15мин. перерыв для смены 12 часов, не считая перерывов на прием пищи вместо двух перерывов по 30 мин в течение 12 часов для приема пищи, добавлены дополнительные 15-минутные перерывы.

2. Переоборудование комнаты отдыха персонала. Автором предлагается оборудовать комнату отдых мебелью и предметами, способствующим релаксации, т.к. продуктивность работника напрямую зависит от качества отдыха, который доступен в рабочий перерыв в непосредственной близости от трудового места.

3. Внедрение однодневных инсентив-программ от компании «FREMAD RUSSIA»;

В параграфе 3.2 была проведена оценка экономической эффективности предложенных мероприятий, которая показала, что расходы на инсентив мероприятия на 7,43% дешевле, чем поиск сотрудников в привычном режиме высокой текучести кадров. Более того, данные мероприятия позволят сплотить команду, сохранить опытных сотрудников и улучшить общий психоэмоциональный фон в коллективе. Таким образом, автор считает предложенные мероприятия эффективными.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Целью дипломной работы стала разработка рекомендаций по внедрению incentive-программы для сотрудников отеля «Park Inn by Redisson Pulkovo Airport St. Petersburg».

В соответствии с поставленной целью автором решен ряд задач:

— изучена сущность и понятие профессионального выгорания сотрудников, причины его возникновения у сотрудников гостиничных предприятий, инсентив-программы предназначены для повышения психологической компетентности работников, специалистов, сотрудников гостиничного бизнеса, для освоения приемов и методов самовосстановления и оказания помощи себе и коллегам

— изучены существующие современные методы устранения профессионального выгорания у сотрудников гостиничных предприятий. Которые применяются для улучшения самочувствия специалистов, повышают эффективность их труда и качество обслуживания клиентов гостиницы.

Актуальной проблемой сотрудников гостиницы является профессиональное выгорание, развивающееся в условиях длительного стресса, который может привести к истощению эмоциональных, энергетических и личностных ресурсов профессионалов. Сотрудники гостиниц наиболее подвержены профессиональному выгоранию, постоянно контактируя с множеством незнакомых людей в короткий промежуток времени. Для предотвращения профессионального выгорания у сотрудников практикуется ряд финансовых и нефинансовых методов, которые ложатся в основу инсентив-программ гостиницы.

Основой формирования инсентив-программ в гостиничном бизнесе является выявление текущих проблем, ведущих к профессиональному выгоранию у сотрудников. Исследования проводятся путем опроса сотрудников или проведения их психологического тестирования. Полученные

результаты становятся основой для подбора методик борьбы с профессиональным выгоранием, включая формирование ин센зив-программы.

— дана краткая организационно-экономическая характеристика отеля «Park Inn by Radisson Pulkovo Airport St. Petersburg»;

— проанализированы факторы, оказывающие влияние на возникновение синдрома профессионального выгорания у сотрудников отеля «Park Inn by Radisson Pulkovo Airport St. Petersburg»;

— проведен сравнительный анализ методов устранения проблем профессионального выгорания с помощью incentive-мероприятий у сотрудников отеля «Park Inn by Radisson Pulkovo Airport St. Petersburg». Как показал анализ, у отеля наиболее обширная Incentive-программа, среди ближайших конкурентов, однако, согласно проведенному исследованию в компании сохраняется высокий уровень эмоционального выгорания.

Анализ экономических и организационных аспектов отеля «Park Inn by Radisson Pulkovo Airport St. Petersburg» показал, что отель ведет успешную деятельность в сфере гостиничных услуг в соответствии с требованиями к четырехзвездочным отелям.

Уровень движения персонала значительно ниже, чем в среднем по отрасли, однако, требует повышения для достижения установленных стандартов качества обслуживания отеля «Park Inn by Radisson Pulkovo Airport St. Petersburg». Финансовые убытки из-затекучести кадров составляют 10 769 500 руб. за период с 2020 по 2023гг.

Факторами, способствующими возникновению профессионального выгорания у сотрудников отеля «Park Inn by Radisson Pulkovo Airport St. Petersburg», являются пиковые нагрузки в сезон, наличие переработок, склонность к работе в нерабочее время и повышенный уровень тревожности. Основными причинами профессионального выгорания стали низкая зарплата и высокий уровень загрузки, что требует пересмотра существующей системы оплаты труда и перераспределения должностных обязанностей.

Согласно корреляционному анализу уровень профессионального выгорания выше среднего.

Установлена обратная взаимосвязь между уровнем профессионального выгорания и оценкой качества услуг отеля. Чем больше уровень профессионального выгорания, тем ниже качество предоставляемых услуг.

Стресс на рабочем месте значительно влияет на выгорание на работе в «Park Inn by Radisson Pulkovo Airport St.», а выгорание существенно влияет на текучесть и качество работы персонала в «Park Inn by Radisson Pulkovo Airport St.».

Сравнительный анализ методик борьбы с профессиональным выгоранием показывает высокоэффективность incentive-программ как средства повышения уровня мотивации для продуктивной и длительной работы в организации.

— разработаны рекомендации по устранению факторов стресса в качестве профилактики профессионального выгорания, которые включают в себя совершенствование режима труда и отдыха, переоборудование комнаты отдыха персонала, внедрение однодневных инсентив-программ от компании «FREMAD RUSSIA» и пересмотр системы оплаты труда путем внедрения KPI-Показателей.

— проведена оценка эффективности предложенных рекомендаций, которая показала, что расходы на инсентив-мероприятия на 7,43% дешевле, чем поиск сотрудников в привычном режиме высокой текучести кадров.

Таким образом цели и задачи, поставленные в работе, выполнены в полном объеме.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

I. Источники

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020). [Электрон. ресурс] // Консультант Плюс. – URL: <http://www.consultant.ru/online>, свободный. – Загл. с экрана. – (Дата обращения 19.12.2022).
2. Гражданский кодекс Российской Федерации. Части первая: федер. закон от 30 нояб. 1994 г. № 51-ФЗ (в ред. 22.10.2022). Электрон. ресурс] // Консультант Плюс. – URL: <http://www.consultant.ru/online>, свободный. – Загл. с экрана. – (Дата обращения 20.12.2022).
3. Федеральный закон от 27.07.2006 г. № 152-ФЗ «О персональных данных». [Электронный ресурс]. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61801/. (дата обращения 13.01.2023).
4. Закон РФ от 07.02.1992 № 2300-1 «О защите прав потребителей» (в ред. от 14.07.2022) [Электрон. ресурс] // Консультант Плюс. – URL: <http://www.consultant.ru/online>, свободный. – Загл. с экрана. – (Дата обращения 19.10.2022).
5. Федеральный закон от 24.11.1996 № 132-ФЗ «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации» (в ред. 28.05.2022) [Электрон. ресурс] // Консультант Плюс. – URL: <http://www.consultant.ru/online>, свободный. – Загл. с экрана. – (Дата обращения 24.03.2023).
6. Постановление Правительства РФ от 18.11.2020 г. № 1853 (ред. от 01.04.2021) «Об утверждении Правил предоставления гостиничных услуг Российской Федерации». [Электронный ресурс]. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_368292/. (дата обращения 24.03.2023).

7. Постановление Правительства Российской Федерации от 07.04.2022 г. № 616 «О внесении изменений в Положение о классификации гостиниц» // Собрание законодательства Российской Федерации, 2020, N 48, ст. 7721
8. ГОСТ Р 50646-2012 «Услуги населению. Термины и определения». [Электронный ресурс]. URL: <http://docs.cntd.ru/document/1200102288>. (дата обращения 24.05.2023).
9. ГОСТ Р 51185-2014 «Туристские услуги. Средства размещения. Общие требования». URL: <http://docs.cntd.ru/document/1200069399>. (дата обращения 28.04.2023).
10. ГОСТ Р 53423-2009 «Гостиницы и другие средства размещения туристов. Термины и определения». URL:<http://docs.cntd.ru/document/1200075998>. (дата обращения 28.04.2023).

II. Литература

11. Агальцова И.А. Инсентив-туризм как способ мотивации персонала // Сервис в России и за рубежом. 2016. №5 (66).
12. Алексеева, Е. С. Профессиональное выгорание как психологическая проблема/ Е. С. Алексеева // Психологическая наука и образование. – 2016. – Т. 21, № 1. – С. 18-25.
13. Андреева Л.Г. «Эмоциональное выгорание: причины и симптомы напасти» Режим доступа: <https://vc.ru/u/390419-lada-andreeva/334152-emocionalnoe-vygoranie-prichiny-i-simptomu-napasti> Дата обращения: 18.12.2022
14. Архипова О.В. Актуальные подходы к профилактике и коррекции профессионального выгорания работников сферы гостеприимства Вестник индустрии гостеприимства: международный научный сборник. Выпуск 8. – СПб.@: Изд-во СПбГЭУ, 2021

- 15.Борисова О.В. Перспективы развития инсентив-туризма // Вестник ПНИПУ. Социально-экономические науки. 2016. №1..
- 16.Вильчинская-бутенко М.Э. Сущностные характеристики социально-культурного сопровождения персонала организаций // ЧиО. 2014. №2 (39)..
- 17.Водопьянова Н. Е. Профилактика и коррекция синдрома выгорания / Н.Е. Водопьянова. - М.: Издательство СПбГУ, 2020. - 160 с.
- 18.Водопьянова Н.Е. Профилактика и коррекция синдрома выгорания. Методология, теория, практика / Н.Е. Водопьянова. - М.: Санкт-Петербургский государственный университет (СПбГУ), 2021. - 287 с.
- 19.Водопьянова Н.Е. Психология управления персоналом. Психическое выгорание. Учебное пособие для академического бакалавриата: моногр. / Н.Е. Водопьянова. - М.: Юрайт, 2019. - 522 с.
- 20.Водопьянова Н.Е. Синдром выгорания. Диагностика и профилактика. Практическое пособие: моногр. / Н.Е. Водопьянова. - М.: Юрайт, 2020. - 277 с.
- 21.Жуков А. В. Методические рекомендации по использованию инсентив-программ для развития вовлеченности персонала в гостинице // Вестник ГУУ. 2014. №1..
- 22.Жуков В. А. Тенденции развития сферы деловых путешествий в России // Вестник ГУУ. 2013. №9..
- 23.Жуков А.В. Обеспечение конкурентоспособности гостиничных услуг на основе применения инсентив-программ, диссертация, Москва, 2014.
- 24.Иванникова Н. Н. Синдром менеджера, или Профилактика профессионального выгорания / Н.Н. Иванникова. - М.: Дашков и Ко, 2019. - 208 с.
- 25.Клименко Т.И. Потребительские предпочтения как фактор формирования рынка делового туризма // Научные труды Вольного экономического общества России. 2010. №..

26. Когон, К. Пять правил выдающейся эффективности. Как достигать главных целей без перегрузок и выгорания / К. Когон. - М.: Альпина Паблишер, 2016. - 113 с.
27. Коджаспиров А.П. профессионального выгорания консультантов / Алексей К.М.: Palmarium Academic Publishing, 2020. - 112 с.
28. Козина Н.В. Синдром эмоционального выгорания. Клинические и психологические аспекты / Козина Наталья Викторовна. - М.: МЕДпресс-информ, 2021. - 921 с.
29. Ключевская И. С. Проблема профессионального выгорания сотрудников организаций в современных условиях. Вестник академии управления и производства, №4, 2022г.
30. Кузнецова О. И., Сильчева Л. В., Масленникова Е.Г, Макеева Д. Р. Аспекты MICE-туризма и его организации // Сервис в России и за рубежом. 2014. №2 (49).
31. Кузнецова, О. И. Профессиональное выгорание: особенности, диагностика, профилактика/ О. И. Кузнецова // Психология и педагогика. – 2018. – Т. 20, № 3. – С. 35-40.
32. Лизинский В.М. Профессионально-личностное выгорание и способы повышения сохранности и способности качественно выполнять свои профессиональные и социальные обязанности: моногр. / В.М. Лизинский. - М.: Педагогический поиск, 2020. - 799 с.
33. Маслова, О. А. Профессиональное выгорание у специалистов социальной сферы/ О. А. Маслова // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Психология. – 2013. – № 3. – С. 110-115.
34. Наумова, Н. М. Профессиональное выгорание: диагностика и профилактика/ Н. М. Наумова // Психологическая наука и образование. – 2017. – Т. 22, № 1. – С. 61-66.
35. Неги А.П. Синдрома эмоционального выгорания и профессиональной деформации с использованием когнитивного, телесно-ориентированного

- и экзистенциально-аналитического подходов / Анна Неги. - М.: Издательские решения, 2017. - 325 с.
36. Ожогова Е.С. Синдром "психического выгорания" / Елена Ожогова. - М.: LAP Lambert Academic Publishing, 2018. – 268 с.
- Орел, В. Е. Синдром психического выгорания. Мифы и реальность / В.Е. Орел. - М.: Гуманитарный центр, 2020. - 296 с.
37. Развитие ин센сив туризма в Санкт-Петербурге / Н.В. Пенькова, Д.А. Солдатова // Научный вестник Санкт-Петербургского государственного университета. Серия 13. Туризм. - 2014. - № 4. - С. 41-45.
38. Чутко Л. С. Синдром эмоционального выгорания. Клинические и психологические аспекты / Л.С. Чутко, Н.В. Козина. - М.: МЕДпресс-информ, 2018. - 256 с.
39. Чутко Л.С. Синдром менеджера. Эмоциональное выгорание и управление стрессом / Л.С. Чутко. - М.: Речь, 2019. - 210 с.
40. Шпырня О. В. Обзор развития Европейского рынка инсенсив туризма // Научный вестник ЮИИМ. 2020. №1.

III. Интернет-ресурсы

41. Официальный сайт отеля «Park Inn by Radisson Pulkovo Airport St. Petersburg». [Электронный ресурс]. [URL:https://www.radissonhotels.com/ru-hotels/park-inn-st-petersburg-pulkovo-airport](https://www.radissonhotels.com/ru-hotels/park-inn-st-petersburg-pulkovo-airport) (дата обращения 11.02.2023).
42. Официальный сайт FREMAD RUSSIA [Интернет ресурс] [URL:https://fremad.ru/](https://fremad.ru/) (23.03.2023)
43. Портал для профессионалов гостиничного и ресторанного бизнеса. [Электронный ресурс]. [URL: http://prohotelia.com/](http://prohotelia.com/). (дата обращения 14.03.2022).
44. Мотивационные программы в отельном бизнесе: [Электронный ресурс]. [URL:https://studref.com/624753/turizm/motivatsionnye_programmy_otelnom_biznese](https://studref.com/624753/turizm/motivatsionnye_programmy_otelnom_biznese) Дата обращения 18.12.2022

45. Федеральное агентство по туризму // [Электронный ресурс]
//URL:<https://tourism.gov.ru/other/statistika/zagruzka-i-bronirovaniya-sredstv-razmeshcheniya-v-2022-g/> (дата обращения 16.01.2023)
46. Федеральная служба государственной статистики // [Электронный ресурс] [URL:https://rosstat.gov.ru/labour_force](https://rosstat.gov.ru/labour_force) //(дата обращения 20.01.2023)
47. Программы ин센див мероприятий. Инсендив туризм // [Электронный ресурс] URL: <https://my-mice.ru/mymice/incentiv> © my-mice.ru <https://my-mice.ru/mymice/incentiv/> (дата обращения 11.02.2023)
48. Сайт компании «TravelLine». [Электронный ресурс].
URL: <https://www.travelline.ru/>. (дата обращения 30.01.2023).
49. СМИ-журнал для специалистов в сфере Ногеса. [Электронный ресурс].
URL: <https://welcometimes.ru/>. (дата обращения 29.03.2022).
50. Официальный сайт отеля «Airportcity Plaza St.Petersburg». [Электронный ресурс]. URL: <https://airportcityplaza.ru/> (дата обращения 11.02.2023).
51. Официальный сайт отеля «Aparthotel Pulkovo Park». [Электронный ресурс]. URL: <http://pulkovo-park.ru/> (дата обращения 11.02.2023).

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Организационная структура управления отеля «PARK INN BY RADISSON
PULKOVO AIRPORT ST. PETERSBURG»



Опросный лист для сотрудников

По шкале от 1 до 5, где 1 – совсем неверно, а 5 – абсолютно верно, ответьте являются ли верными для Вас следующие утверждения:

Утверждение	Оценка
Я постоянно перегружен(а) работой	1 2 3 4 5
Я успешно могу работать в режиме аврала	1 2 3 4 5
Я с трудом переношу нагрузку в пиковый сезон	1 2 3 4 5
Общение с незнакомыми людьми приносит мне дискомфорт	1 2 3 4 5
Я доволен уровнем своей зарплаты	1 2 3 4 5
Я чувствую вину, если не в состоянии оказать требуемую услугу клиенту гостиницы	1 2 3 4 5
Я вижу свои перспективы профессионального роста на ближайшие 5 лет	1 2 3 4 5
я успешно выполняю ключевые показатели эффективности	1 2 3 4 5

Опросный лист для клиентов отеля

1. Учитывая ваш опыт пребывания в нашем отеле, насколько вероятно, что вы порекомендуете нас другу или коллеге?

от 0 очень маловероятно до 10 очень вероятно

- 0
- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10

2. Оцените отель по следующим критериям:

Критерий	Отлично	Хорошо	Средне	Ниже среднего	Плохо
Разнообразие меню	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Соотношение цены и качества	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Оперативность обслуживания	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Качество обслуживания	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Качество еды	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Качество напитка	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Как бы вы оценили наш отель на основе нижеизложенного?

Критерий	Отлично	Хорошо	Средне	Ниже среднего	Плохо
Гостеприимство нашего персонала? (Дружелюбие, вежливость, отзывчивость)	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Общественные зоны отеля?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Адекватность заплаченной цены?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Способность обеспечить расслабляющую атмосферу?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Пожалуйста, оцените следующее:

Критерий	Отлично	Хорошо	Средне	Ниже среднего	Плохо
Декор	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Чистота	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Состояние номеров	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Услуги по уборке	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Отопление/охлаждение в помещении	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>