



АНАЛИТИЧЕН ДОКЛАД
за резултатите от изследването на синдрома
на професионално прегаряне (бърнаут)
в професионална група
„Управители на хотели и ресторанти“

Март 2026 г.



Проект „Заедно за устойчива заетост“, ДБФ №BG05SFPR002-1.005-0002-C01 е финансиран от Програма „Развитие на човешките ресурси“ 2021-2027, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейски социален фонд плюс



Заглавие на документа:	Аналитичен доклад за резултатите от изследването на синдрома на професионалното прегаряне (бърнаут) в професионална група „Управители на хотели и ресторанти“
Дейност по проекта:	2.4.1. „Разработване и внедряване на секторни и фирмени инструменти, модели и програми за управление на стреса на работното място и превенция на професионалното изчерпване (бърнаут)“.
Срок за изпълнение:	Декември 2025 г – Март 2026 г
Дата на представяне:	Март 2025 година
Версия:	Финална версия
Ниво на разпространение:	Свободно
Изготвил:	Надежда Димитрова, Петя Цветкова, Весела Георгиева
Ръководител на проекта:	Светлана Дончева
Ръководител на дейността:	Томчо Томов
Партньори:	МТСП, КНСБ

Съдържание

Раздел 1. Въведение.....	4
1.1. Цел на проекта.....	4
1.2. Цел и описание на дейност 2.4.1 от проекта.	4
1.3. Значение на професията и последствия от професионалното прегаряне (бърнаут).....	5 5
1.4. Цел и обхват на изследването на синдрома на професионалното прегаряне (бърнаут) в професионална група „Управители на хотели и ресторанти“.....	7
Раздел 2. Описание на професията (професионалната група).....	9
2.1. Длъжности включени в обхвата на професионалната група.....	9
2.2. Основни задачи, функции, изисквания и отговорности.	11
2.3. Психосоциални фактори създаващи риск за психичното здраве на заетите в професионална група „Управители на хотели и ресторанти“.....	12
Раздел 3. Резултати от изследването.....	14
3.1. Личностни (вътрешни) фактори, водещи до предразположеност към професионално прегаряне (бърнаут).....	14
3.2. Професионално-ролеви и организационни психосоциални фактори създаващи риск от развитие на професионално прегаряне (бърнаут).	18
3.3. Ниво на развитие (стадий, фаза) на синдрома на професионалното прегаряне (бърнаут) в изследваните лица от професионална група „Управители на хотели и ресторанти“.....	26
Раздел 4. Заключение, обобщени изводи и препоръки.....	30

Раздел 1. Въведение

1.1. Цел на проекта.

Проектът „Заедно за устойчива заетост“ е финансиран от Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси“ 2021 – 2027 съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд+ (ЕСФ+), съгласно Процедура: BG05SFPR002-1.005 СОЦИАЛНО ПАРТНЬОРСТВО, ПРЧР 2021-2027. Проектът ще бъде реализиран от Българска стопанска камара – съюз на българския бизнес за период от четири години (2024 – 2027 г.) в партньорство с Конфедерация на независимите синдикати в България и Министерство на труда и социалната политика.

Основните цели на проекта са следните:

- повишаване капацитета на социалните партньори, насърчаване на социалния диалог и способността на предприятията за ефективно управление на новия дневен ред в икономическото развитие и по-специално за справяне с предизвикателствата, произтичащи от глобализацията, дигиталната революция и прехода към климатична неутралност.
- мобилизиране на трудовите ресурси и резерви на пазара на труда, удължаване на трудовия живот и превръщане на възрастово многообразие в корпоративен актив, усъвършенстване на уменията и адаптиране на работната сила към променящите се условия, изисквания и модели на работа.
- разработване и внедряване на иновативни инструменти, модели и политики на социалните партньори за подкрепа на предприятията и заетите в постигането на плавен и устойчив преход към дигитална и климатично неутрална икономика, за утвърждаване на равни условия и възможности за преодоляване на изключването, породено от индивидуално състояние или особености на работната среда.

1.2. Цел и описание на дейност 2.4.1 от проекта.

Цел на дейността.

Целта на дейност 2.4.1 е чрез инструментите за управление на хора и механизмите на социалния диалог, да се създадат условия за повишаване благосъстоянието на работното място, за формиране на работна среда и култура на опазване на психичното здраве и изграждане на устойчивост към стрес, напрежение и несигурност. Постигането на тези цел ще се осъществи чрез разработване и внедряване на секторни и фирмени инструменти, партньорски модели и програми за управление на стреса и превенция на професионалното изчерпване (бърнаут).

Описание на дейността.

Дейност 2.4.1 ще се осъществи в пет икономически сектора за период от 11 месеца (01.12.2025 г. - 30.10.2026 г.), в рамките на четири последователни и взаимосвързани етапа:

Етап 1. Проучване на добри практики.

- Проучване на добри международни практики и корпоративен опит в управлението на стреса и професионалното изчерпване (бърнаут).
- Изготвяне и публикуване на обобщаващ доклад за резултатите от изследването.

Етап 2. Изследване на професионалното прегаряне в професии, предразположени към риск от развитие на бърнаут.

- Разработване на базов инструмент за измерване и оценка на нивото на професионално прегаряне (бърнаут) при шест, предразположени към риск (в тази област) професии/длъжности;
- Измерване нивото на „професионално прегаряне“, факторите и предпоставките за развитие на бърнаут при шест от предразположените към риск професии/длъжности: *1. Ръководители в преработващата промишленост; 2. Ръководители по управление на човешките ресурси; 3. Ръководители продажби и маркетинг; 4. Управители на хотели и ресторанти; 5. Специалисти информационни и комуникационни технологии (разработчици на софтуер и софтуерни приложения и анализатори, специалисти по бази данни и мрежи); 6. Финансови специалисти (счетоводители).*
- Изготвяне и публикуване на шест аналитични доклада за резултатите от изследването на професионалното прегаряне при шестте, обхванати в него рискови професии/длъжности.

Етап 3. Партньорски преглед на фирмените политики в управлението на стреса на работното място.

- Провеждане на партньорски преглед в пет икономически сектора на политиките на предприятията в управлението на стреса на работното място.
- Анализ на информацията, изготвяне и публикуване на пет доклада по сектори за резултатите от прегледа със съответните изводи и препоръки.
- Създаване на пет секторни (браншови) партньорски програми за минимизиране на психо-социалните рискове на работното място, за формиране на работна среда и култура на опазване на психичното здраве и изграждане на устойчивост към стрес, напрежение и несигурност;

Етап 4 Разработване и внедряване на корпоративен модел за управление на стреса и наръчник за превенция на бърнаут.

- Разработване и публикуване на електронен наръчник за превенция на синдрома на професионалното прегаряне (бърнаут).
- Разработване и публикуване на корпоративен модел за управление на стреса на работното място.
- Създаване и реализиране на дистанционна сертификационна програма за тренинг и сертифициране на 100 вътрешнофирмени консултанти (заети лица) по управление на стреса и превенция на професионалното прегаряне (бърнаут) от 50 предприятия в обхванатите по проекта 5 икономически сектора.

1.3. Значение на професията и последствия от професионалното прегаряне (бърнаут).

Професията „Управители на хотели и ресторанти“ заема ключово място в туристическия и ресторантьорския бранш, който е сред водещите отрасли в сферата на услугите и има значителен принос за икономическото развитие на национално ниво.

Според данни, представени от Министерството на туризма¹, делът на туризма в БВП на България за 2024 г. се движи в диапазона 7% - 8,4%.

Основната цел на професията е ефективно управление и координация на дейностите по предоставяне на услуги за настаняване и/или изхранване, като гарантира високо качество на обслужването, положително клиентско преживяване, висока удовлетвореност на потребителя, устойчиво финансово развитие и ефективно управление на човешките ресурси. На ниво предприятие ефективното управление е предпоставка както за оптималното използване на ресурсите, така и за разширяване на пазарните позиции.

Ролята на професията надхвърля рамките на чисто административното управление. Управителите на хотели и ресторанти са посредници между собственици, служители и клиенти, **носител на организационната култура и ключов фактор за изграждането на корпоративен имидж**. Качеството на управлението пряко влияе върху репутацията на предприятието, лоялността на клиентите и конкурентоспособността му в сектора.

Развитието на хотелиерството и ресторантьорството през последните десетилетия показва устойчива **тенденция** към разширяване и диверсификация на сектора. Глобализацията, нарастващата мобилност на хората, развитието на международния туризъм и дигитализацията на услугите водят до увеличено търсене на квалифицирани управленски кадри, способни да отговорят на високите изисквания на съвременния пазар².

Съвременните тенденции показват, че от управителите все по-често се очаква не само оперативна ефективност, но и стратегическо мислене, управление на промяната, внедряване на иновации и устойчиви практики. Нараства значението на уменията за управление на мултикултурни екипи, работа с дигитални платформи, анализ на данни и адаптиране към нови модели на потребителско поведение.

В същото време секторът се сблъсква с хроничен недостиг на квалифицирани кадри, особено на управленско ниво³. Множество международни и национални проучвания сочат високо текучество, затруднения при задържането на специалисти и намалена привлекателност на професията за младите хора. Основни причини за това са високото работно натоварване, нестандартното работно време, високите нива на стрес и ограничените възможности за баланс между професионален и личен живот⁴. Всичко това поставя **уравителите на хотели и ресторанти сред професионалните групи с повишен риск от бърнаут поради спецификата на тяхната работа**.

Професионалното прегаряне е състояние на ума, което идва с дългосрочен, непреодолян стрес и може да повлияе крайно негативно на работата и живота на отделния човек. Бърнаут или „**професионално прегаряне**“ се отнася изрично до трудовия контекст и насочва усилията към организационни промени, вместо към „етикетиране“ на отделни служители. **Той се дефинира като** *„постоянно негативно, свързано с работата състояние на умора при здрави индивиди, което основно се характеризира с изтощение, придружено с дистрес, чувство за намалена ефективност, ниска мотивация и развитие на дисфункционални нагласи и поведение по време на*

¹ позовавайки се на WTTC Световния съвет за пътувания и туризъм (World Travel & Tourism Council).

² OECD. Tourism Trends and Policies.

³ World Tourism Organization (UNWTO). Tourism Employment and the Future of Work.

⁴ Baum, T. (2018). Sustainable Human Resource Management as a Driver in Tourism.

работа. „Може да се каже, че професионалното прегаряне е резултат от хроничен стрес на работното място, който не е успешно управляван.

Описаните тенденции очертават следната перспектива: от една страна, **нарастваща нужда от управители на хотели и ресторанти, а от друга — повишен риск от професионално изтощение и преждевременно напускане на професията.**

Последствията от професионалното прегаряне при управителите в хотелиерския и ресторантьорски бизнес имат многоизмерен характер. На **индивидуално ниво** те включват хронична умора, понижена мотивация, когнитивни затруднения, тревожност и депресивни състояния. Това води до намалена работоспособност, отсъствия, влошено качество на работата и по-ниска удовлетвореност и ангажираност.

На **организационно ниво** бърнаутът се свързва с повишено текучество на кадри, влошен организационен климат, намалена ефективност на екипите и спад в качеството на обслужване. Това неминуемо се отразява върху удовлетвореността на клиентите и финансовите резултати на предприятието. Проучване на Axonify⁵, проведено (онлайн анкета, август 2024 г.) сред 500 мениджъри на първа линия в хотелиерството и ресторантьорството в САЩ, заключава, че ефектът върху бизнеса е осезаем: мениджърите виждат спад в продуктивността (56%) и качеството на обслужването (43%), а мнозина от тях смятат, че работата е станала по-трудна (69%).

На **секторно и икономическо ниво** разпространението на професионалното прегаряне сред управленските кадри представлява сериозен риск за устойчивото развитие на хотелиерството и ресторантьорството. Загубата на опитни специалисти и намалената привлекателност на професията могат да доведат до дългосрочни негативни ефекти върху конкурентоспособността на сектора.⁶

1.4. Цел и обхват на изследването на синдрома на професионалното прегаряне (бърнаут) в професионална група „Управители на хотели и ресторанти“.

Изследването има за **цел** да установи и измери нивото на „професионално прегаряне“ и да идентифицира както личностните фактори, водещи до предразположеност към бърнаут, така и професионално-ролевите и организационните психосоциални фактори, създаващи риск от реалното му развитие и проявление сред представители на професия „Управители на хотели и ресторанти“ в България.

С цел осигуряване на по-цялостна оценка и комплексен анализ е използван инструментариум, съчетаващ **качествени и количествени методи**, включително:

- **Кабинетно проучване** – извършен е анализ на документи, данни от изследвания и публикации, свързани със спецификата на професията, изискванията в работата, професионалните роли и отговорности, социалнопсихологическите рискове и други фактори, които са предпоставка за развитие на бърнаут.
- **Структурирано интервю** – проведени са 3 експертни интервюта (онлайн през януари 2026 г.) с управители на хотели и ресторанти на основата на

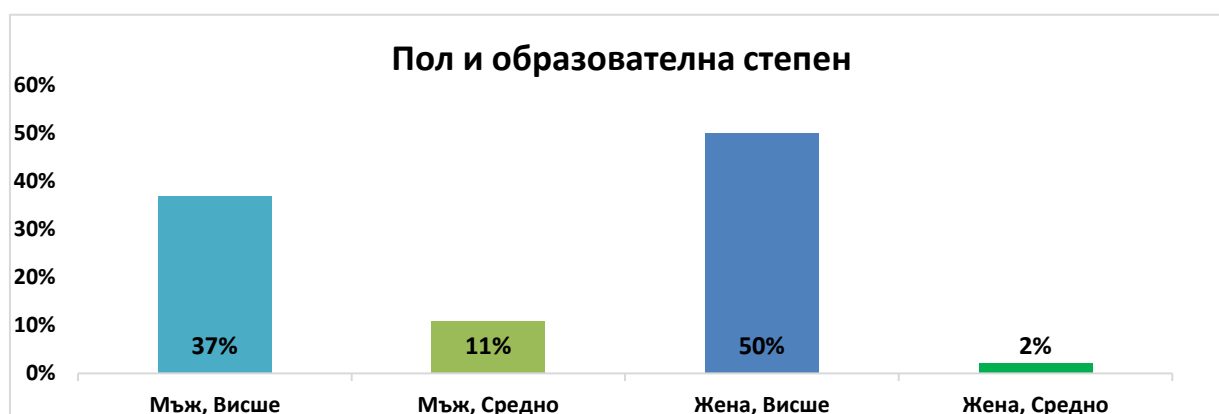
⁵ „We asked 500 frontline hospitality managers in the U.S. about the state of the industry. Here’s what we learned“, Richia McCutcheon, <https://axonify.com/blog/hospitality-survey/>

⁶ European Agency for Safety and Health at Work (EU-OSHA). Work-related stress and burnout.

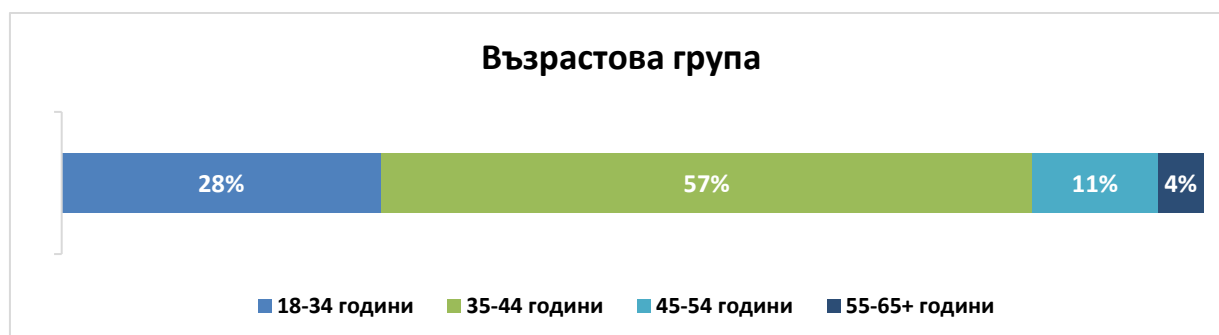
предварително разработен и унифициран въпросник. Посредством личния контакт и непосредствения диалог със заемащите професията е получена задълбочена и качествена информация.

- **Фокус група** – на базата на разработена в рамките на дейността унифицирана методика (инструкция) през февруари месец е проведена фокус група, включваща **11 представители** на професия „Управители на хотели и ресторанти“. По време на фокус групата е стимулирана дискусия в посока на установяване на факторите, които в най-голяма степен предизвикват професионално прегаряне сред представителите на професията. Като качествен метод на изследване фокус групата подпомага откриването на различни гледни точки по темата за професионалното прегаряне сред заемащите професията.
- **Онлайн проучване** – чрез разработения в рамките на дейността електронен инструмент за измерване и оценка степента на предразположеност и нивото на развитие на синдрома на професионалното прегаряне (бърнаут) в периода 24.02 - 15.03.2026 г. е проведено изследване, в което са взели участие **32ма** управители на хотели и ресторанти. За целите на проучването въпросникът е публикуван на специализирана онлайн платформа, до която е осигурен достъп на респондентите. Е-инструментът дава възможност за пряко отразяване на отговорите и автоматично изчисляване на нивата на бърнаут в стандартизиран формат за всички участници.

Общо в изследването са участвали 46 лица, представители на професия „Управители на хотели и ресторанти“. Респондентите са с балансирано разпределение по пол: 48% мъже и 52% жени. 87% от участниците са с висше образование с оглед и на заеманата управленска професия.

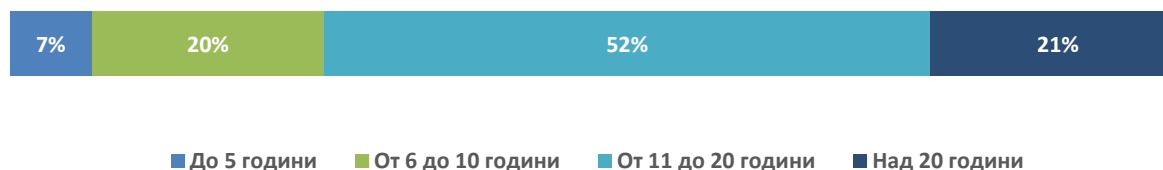


Фиг 1: Респонденти по образователна степен и пол



Фиг 2: Респонденти по възраст

Професионален опит като Управители хотели и ресторанти



Фиг 3: Респонденти по брой години професионален опит

От приложените графики е видно, че най-многобройни са представителите във възрастова група 34-44г - 57% , последвани от най-младата група 18-34г - 28%. Общо 85% от заемащите професията са на възраст от 18 - 44г, възраст предполагаща и създаване на семейство и необходимост от баланс с личен живот.

Повече от половината участници (73%) са със значителен опит в професията: 52% посочват професионален опит от 11-20 години, а 21% - над 20 години. 27% са с опит до 10 години, което е съвсем естествено с оглед на това, че не - малко от участниците попадат във възрастовия интервал 18-34г. От данните (съпоставяйки възраст и години професионален опит) може да се заключи, че за почти всички участници професионалният път е в сферата на хотелиерството и ресторантьорството.

Раздел 2. Описание на професията (професионалната група).

2.1. Длъжности включени в обхвата на професионалната група.

Професия „Управители на хотели и ресторанти“ е включена в Националната класификация на професиите и длъжностите (НКПД-2011) в група 141 и обхваща следните единични групи: **1411 – Управители на хотели** и **1412 – Управители на ресторанти**.

Код	Наименование на професията		
141	Управители на хотели и ресторанти		
1411	Управители на хотели	1412	Управители на ресторанти
14113001	Ръководител, отдел в хотел	14123001	Управител, заведение за обществено хранене
14113002	Управител, хотел	14123002	Управител, павилион
14113003	Управител, мотел	14123003	Управител, ресторант на самообслужване
14113004	Управител, пансион	14123004	Управител, сладкарница/кафене
		14123005	Управител, бар
		14123006	Управител, ресторант
		14123007	Управител, стол
		14123008	Управител, приготвяне и доставяне на храна (кетъринг)
		14123009	Ръководител, отдел в ресторант
		14123010	Гостилничар
		14123011	Съдържател, ресторант

Таблица 1

По данни от анализи на Eurostat и Cedefop⁷ относно структурата на заетостта в сектор хотелиерство и ресторантьорство в Европейския съюз, **мениджърските позиции обикновено представляват между 8% и 12% от общата заетост** в предприятията от сектора. При прилагане на тази структурна пропорция към общия брой заети лица в икономическа дейност „Хотелиерство и ресторантьорство“ в България (**140 хил. души за 2024 г.** - съгласно данните на Национален статистически институт⁸) може да се направи аналитична оценка, че приблизителният брой на лицата, заемщи **управленски длъжности по НКПД 1411 и 1412**, е в диапазона **11 000 – 17 000 души** на национално равнище.

Секторът изпитва сериозни **трудности с наемането на персонал**, което е особено остро при сезонната и квалифицираната работна сила.⁹ Според проучване сред хотелиери¹⁰, над 90% от хотелите в България имат затруднения с наемането на работници, което води до **недостиг и в мениджмънт позициите**.

Развитието на сектор „Хотелиерство и ресторантьорство“ е повлияно от процеси като дигитализация на туристическите услуги, нарастваща конкуренция между туристическите дестинации, повишени изисквания към качеството на обслужване и засилен фокус върху устойчивото управление на ресурсите. Анализите на Cedefop и Eurostat¹¹ показват, че в европейски мащаб се наблюдава **тенденция към увеличаване на ролята на управленските и експертните длъжности** в сектора, свързани с дигитални технологии, управление на клиентското преживяване и анализ на пазарните данни. В съответствие с тези тенденции се очаква постепенното **възникване и разширяване на длъжности**, свързани с управление на онлайн резервационни платформи, дигитален маркетинг, управление на приходите (revenue management), управление на клиентското преживяване и онлайн репутацията, както и въвеждане на устойчиви и енергийно ефективни практики в хотелиерството.

Според EURES усъвършенстваните умения в областта на управлението на данни и анализа, уеб и други области, свързани с технологиите, както и стратегическото планиране и зеленият преход, се очаква да бъдат необходими в близко бъдеще.¹² Навлизането на технологиите и изискванията за устойчивост създават изцяло нови роли в сектора, като:

- Мениджър по дигитално гостоприемство и AI интеграция: управлява автономни чатботове и AI системи, които поемат рутинната комуникация с гостите.
- Дизайнер на дигиталното пътуване на госта: оптимизира процесите от онлайн резервацията до мобилното настаняване през смарт устройства.
- Мениджър по енергийна ефективност и намаляване на отпадъците и въглеродния отпечатък,¹³ и други.

⁷ Eurostat – Labour market structure in accommodation and food service activities. Cedefop – Skills and employment trends in hospitality management occupations.

⁸ Национален статистически институт – *Заети лица по икономически дейности (КИД-2008), 2024 г*

⁹ [Nearly All Bulgarian Hoteliers Report Difficulties Recruiting Staff, National Survey Shows](#)

¹⁰ https://www.novinite.com/articles/ Over_90%_of_Bulgarian_Hotels_Struggle_to_Find_Staff

¹¹ Cedefop – *Skills forecast and trends in hospitality management occupations*. Eurostat – *Employment trends in accommodation and food service activities*.

¹² [Бъдещето на труда: управители в сектора на хотелиерството и ресторантьорството и в сектора на търговията на дребно - EURES \(EUROPEAN EMPLOYMENT SERVICES\)](#)

¹³ [Устойчивост в хотелиерството: конкурентно предимство, не само съответствие - Green Initiative - За положителна за климата и природата планета](#)

2.2. Основни задачи, функции, изисквания и отговорности.

На основата на проучване на набор от длъжностни характеристики и други документи¹⁴ са идентифицирани, систематизирани и обобщени основните задачи, функции, отговорности и изисквания към длъжностите в професионална група „Управители на хотели и ресторанти“.

Професията „Управители на хотели и ресторанти“ е отговорна мениджърска позиция, която изисква съчетаване на стратегическо планиране с оперативно ръководство на дейността по настаняване и хранене. Управителите на хотели и ресторанти **планират, организират, ръководят и контролират** цялостната дейност на обекта и носят отговорност за финансовите резултати и удовлетвореността на клиентите. Те следва да осигуряват ефективна работа на хотела/ресторанта и устойчиви бизнес резултати.

В зависимост от големината на обекта, организационната структура и обхвата на дейностите, основните задачи и функции на професията варират. Въпреки това като **най-характерни и ключови** могат да бъдат посочени следните **области на отговорности и съответно функции и задачи**:

- **Стратегическо управление:** предлага и управлява стратегия за развитие на бизнеса, идентифицира нови бизнес възможности и осигурява устойчивост.
- **Оперативно управление и контрол:** организира ежедневната работа на рецепция, камериерски услуги, ресторант и кухня. Контролира качеството на услугите спрямо правилата и процедурите, следи за **спазване на всички законови регулации**.
- **Взаимодействие с гости и партньори:** управлява процеса по посрещане, настаняване и изпращане на гостите, както и разрешаването на рекламации и оплаквания, осигурявайки високо качество на обслужването. Фокус върху управление на клиентското преживяване.
- **Управление и координация на персонала:** подбира, обучава, развива, подкрепя, мотивира поверения му/й екип. Разпределя задачи, формира графици и разрешава конфликти между служителите и между персонал и гости.
- **Финансово планиране и контрол:** планира бюджета и изпълнението му, контролира разходите, ценообразува, следи приходите и изготвя отчети и анализи.
- **Маркетинг и продажби:** участва в изграждането на фирмен бранд и отговаря за опазване доброто име на обекта в публичното пространство. Участва в изграждане на търговска и маркетингова стратегия/политика на обекта. Води преговори с туроператори и/или корпоративни клиенти.
- **Снабдяване и ремонтни дейности:** сключва договори с доставчици и външни партньори. Управлява и организира дейностите по ремонт, реконструкция и модернизация на хотела/ресторанта.

Сред ключовите отговорности се открояват:

- Отговорност за цялостната дейност и резултатите на хотела или ресторанта.
- Осигуряване на високо качество на услугите и удовлетвореност на клиентите.

¹⁴ Технологична документация, публикации за професията, компетентностни модели (Myc, ESCO), ДОО, академични учебни планове и програми и др.

- Спазване на законовите изисквания и стандартите за безопасност и хигиена.
- Ефективно управление на финансовите и материалните ресурси.
- Управление и мотивация на персонала.

Основните изисквания и умения, които са необходими за успешното изпълнение на професията, са: управление на персонал; планиране и организация; бързо вземане на решения в кризисни ситуации; комуникация и работа с клиенти/партньори/екип; решаване на конфликти и проблеми; лидерски умения. Не по-малко важни са и знания и умения, свързани с финансово управление и бюджетиране, маркетинг, стандарти за обслужване и качество и нормативни изисквания (хигиена, безопасност, трудово законодателство)

Според прогнозите на Cedefop до 2035 г. управленските позиции в хотелиерството ще продължат да изискват **комбинация от управленски, дигитални и комуникационни компетентности**. Това предполага **постепенно разширяване на професионалния профил и функциите на управителите на хотели и ресторанти** и поява на нови специализирани управленски роли в рамките на сектора (примерни такива са посочени в точка 2.1. на настоящия анализ).

2.3. Психосоциални фактори създаващи риск за психичното здраве на заетите в професионална група „Управители на хотели и ресторанти“.

Секторът на хотелиерството и ресторантьорството функционира по различен времеви ритъм в сравнение с повечето професионални дейности. Докато в редица отрасли активността намалява след края на стандартния работен ден, при хотелите и ресторантите именно тогава настъпва период на повишена заетост. В центъра на тази непрекъснато функционираща 24/7 система са управителите на хотели и ресторанти, балансиращи между дейности, персонал, финанси и очаквания на гостите.

Лидерството в хотелиерството и ресторантьорството е едновременно вълнуващо и изтощително. Ролята изисква комбинация от емоционална интелигентност, оперативни знания и издръжливост. От мениджърите се очаква да вдъхновяват екипи, да решават проблеми в реално време, да поддържат стандартите на бранда и да гарантират, че преживяването на гостите е безпроблемно, като същевременно се справят с административни задачи, бюджети, недостиг на персонал и неочаквани кризи, които са неразделна част от хотелския/ресторантьорския живот. Именно затова прегарянето е реалност за много мениджъри в индустрията.

Психосоциалните рискове (фактори) са отделни аспекти в работната среда (организация на работата, изисквания, контрол, подкрепа, работна атмосфера, социални взаимодействия и пр.), които могат да доведат до отрицателни психологически и социални последици, ако не бъдат идентифицирани и управлявани (минимизирани) своевременно. Наред с вредното им въздействие върху индивидуалното психично здраве, психосоциалните рискове могат да имат негативно въздействие върху продуктивността и ефективността на организацията.

В настоящия доклад са **класифицирани характерните психосоциални фактори, създаващи риск за психичното здраве на управителите на хотели и ресторанти**, съобразени с факторите на Европейската агенция за безопасност и здраве

при работа¹⁵ и със спецификата на професията. Факторите са групирани в четири категории за по-голяма яснота.

Категория психосоциални фактори, свързани с:	Характерни рискови фактори за професията „Управител на хотел/ресторант“
Характер на работата	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Висока отговорност за финансовите резултати, репутацията на обекта и удовлетвореността на клиентите. ✓ Постоянна необходимост от поддържане на високо качество на услугите и конкурентоспособност. ✓ Съчетаващи се стратегически и оперативни управленски задачи. ✓ Необходимост от бързо вземане на решения в динамична среда и кризисни ситуации. ✓ Интензивна комуникация и работа с клиенти/партньори и управление на рекламации и оплаквания. ✓ Отговорност за резултати засягащи други хора ✓ Висока емоционална ангажираност и психическо натоварване.
Упражняване на длъжността	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Несигурност на работното място и непредсказуемост на работните ситуации, породена от обслужването на клиенти, сезонност и променлив поток от гости. ✓ Изострена конкуренция. ✓ Липса на персонал. ✓ Разнопосочни изисквания към ролята - едновременни очаквания от страна на собственици, клиенти, персонал и партньори. ✓ Противоречиви изисквания и очаквания към задълженията на работното място от страна на собственик.
Работно място и организация на работата	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Прекомерно работно натоварване, произтичащо от координацията на множество дейности и липсата на персонал. ✓ Дълго работно време, работа през почивни дни и празници. Размиване на границите между професионален и личен живот; ✓ Ограничена автономия и участие във вземането на стратегически решения при работа в по-големи организации или хотелски вериги. ✓ Ограничено влияние върху някои аспекти на работата поради вътрешни стандарти, процедури и нормативни изисквания. ✓ Липса на признание за усилията и/или недостатъчна подкрепа от страна на собственици.
Социално взаимодействие	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Необходимост от управление и разрешаване на конфликти между служители - междуличностни, свързани с разпределение на задачи, графици и натоварване. ✓ Конфликти между служители и клиенти, изискващи намеса на управителя.

¹⁵ Е-ръководство за управление на стреса и психо-социалните рискове,

<https://osha.europa.eu/bg/highlights/stress-and-psychosocial-risks-management-e-guide-spotlight>

Психосоциални рискове и психично здраве на работното място | Safety and health at work EU-OSHA

✓ Работа с трудни, недоволни или агресивни клиенти.

Таблица 2

При изпълнение на задълженията и отговорностите си практикуващите професията са в непрекъснато взаимодействие и комуникация с клиенти, служители и партньори, често в емоционално напрегнати или конфликтни ситуации. **Съчетаването на стратегическа с оперативна дейност, високата отговорност за резултати и приходи, в комбинация с недостатъчни ресурси и персонал, дългите работни часове, непрекъснатият контрол на процесите, работата през уикенди и празници, водят до липса на баланс между работа и личен живот, емоционално изтощение и намалена мотивация.** Характерно е хроничното претоварване с множество конкуриращи се и спешни задачи, влияещи върху вземането на решения.

Ролите, които изискват едновременно многофункционален контрол, висока емоционална интелигентност, работа под натиск и многочасова активност, са силно корелирани с по-висок риск от бърнаут.¹⁶

Раздел 3. Резултати от изследването

3.1. Личностни (вътрешни) фактори, водещи до предразположеност към професионално прегаряне (бърнаут).

Анализът на данните показва, че личностните (вътрешните) фактори имат съществена роля и са реална предпоставка за развитие на бърнаут. Фигура 4 представя

¹⁶ https://www.hrdiver.com/news/hospitality-industry-faces-increased-pressure/725348/?utm_source=chatgpt.com

степената на въздействие на всеки фактор и как различните личностни характеристики влияят върху този риск.



Фиг.4 Степен на въздействие на отделните личностни (вътрешни) фактори, пораждащи риск от развитие на бърнаут (%).

В резултат на проведеното онлайн проучване най-силно изразено влияние сред изследваните фактори оказват **идеализмът, високите амбиции и очаквания (91%)**, както и **свърхотдадеността и работохолизмът (81%)**, които се открояват с най-високи стойности във всички разгледани групи. Това показва, че прекомерните изисквания към собствените професионални постижения и силната ангажираност с работата могат да доведат до значително емоционално и психическо натоварване. Хората, отдадени на кауза, идеал или водени от амбиция за постижения, са по-склонни да изпитват хронично напрежение и неудовлетвореност при несъответствие между очакванията и реалността. Трудността за поставяне на граници между професионалния и личния живот е съществена предпоставка за развитие на бърнаут.

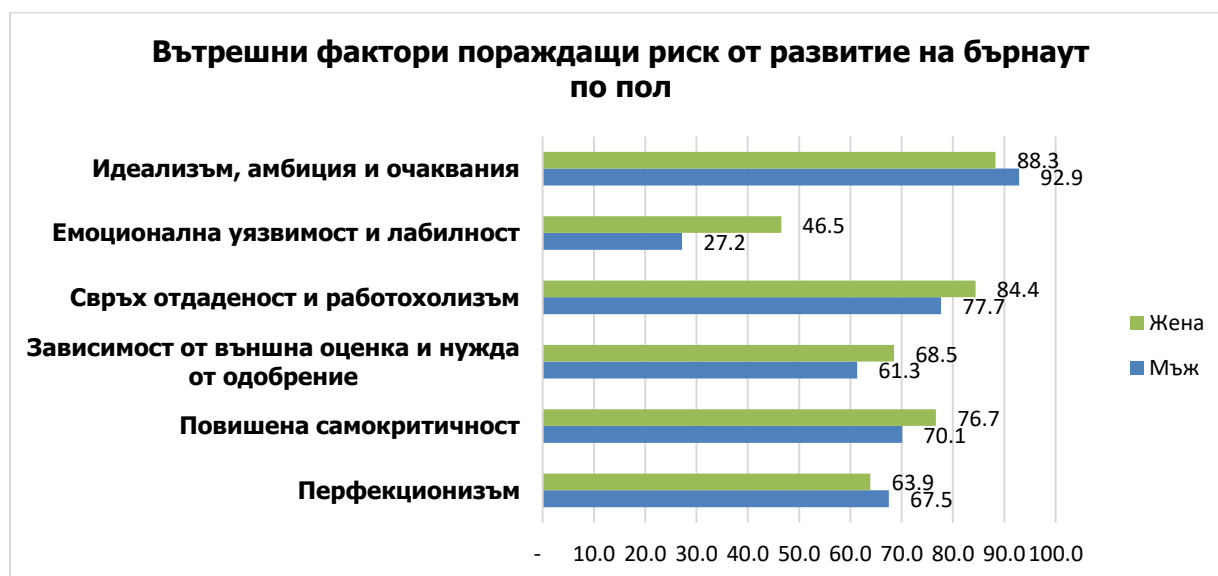
Относително високи стойности се наблюдават и при **повишена самокритичност (73%)**, **перфекционизъм (66%)** и **зависимост от външна оценка и нужда от одобрение (65%)**, което показва, че потребността от признание от другите и стремежът към безупречност допълнително усилват психологическото натоварване.

По отношение на личностните качества участниците във **фокус групата и експертните интервюта** посочват, че до голяма степен **изброените черти са необходими, за да бъде успешен управителят на позицията си**, например перфекционизма, самокритичността, идеализма и отдадеността. Въпреки това е отбелязано, че именно същите фактори са ключови предпоставки за развитието на синдрома на бърнаут. Например **перфекционизмът** и желанието сам да направиш всичко водят до трудно делегиране на задачи и прекален фокус върху детайлите. **Прекалено високата самокритичност**, недопускането, че е "човешко да се сгреша", **силната нужда от външно одобрение** и желанието на управителя да е **личен пример**, да демонстрира постоянен авторитет и едновременно с това необходимостта да "слиза" на всяко работно място в обекта, подпомагат работата, но и силно натоварват.

Участниците споделят, че *„поставяме работата и как изглеждаме в очите на другите на първо място и това измества семейството като приоритет“*. Съществен момент е всички тези личностни черти да са в разумни граници и да се управляват, за да не се стигне до бърнаут. Например, да се приеме, че има допустимо ниво на грешки и е човешко да се сгреша.

В онлайн проучването най-ниско е отчетено влиянието на **емоционалната уязвимост и лабилност (37%)**. Същевременно по време на разговорите са изказани мнения, че единственият фактор, който **не носи позитивен ефект е високата емоционална чувствителност**, тъй като професията изисква голяма степен овладяване на емоциите и запазване на самообладание в напрегнати и конфликтни ситуации.

Като цяло резултатите показват, че **вътрешните нагласи, свързани с високи лични очаквания, перфекционизъм и прекомерна отдаденост на работата**, са ключови предпоставки за развитието на синдрома на бърнаут.



Фиг. 5 Степен на въздействие на личностните (вътрешните) фактори, пораждащи риск от развитие на бърнаут **по пол** (%).

Сравнителният анализ от онлайн проучването по пол показва известни различия в проявлението на вътрешните фактори. Жените демонстрират малко по-високи стойности при повечето показатели, свързани със **самокритичност, зависимост от външна оценка, работохолизъм и емоционална уязвимост**. При мъжете се наблюдават малко по-високи стойности при фактори като **перфекционизъм, амбиция и очаквания**, които са свързани със стремежа към професионални постижения. Не е отчетена съществена разлика в отговорите между двете професионални подгрупи: хотели и ресторанти.

Най-голяма разлика се отчита по фактора „емоционална уязвимост и лабилност“ (жени 46,5%; мъже 27,2%), което показва по-висока емоционална чувствителност към социално-психологическите аспекти на работната среда и стресовите ситуации сред представителите на нежния пол.



Фиг. 6 Степен на въздействие на личностните (вътрешните) фактори, пораждащи риск от развитие на бърнаут по поколения (%).

Данните от онлайн проучването показват, че личностните характеристики оказват влияние върху всички поколения, но с различен интензитет. Рискът от бърнаут се формира динамично и е свързан както с личностните характеристики на индивида, така и с етапа от неговото професионално развитие.

Факторът „**идеализъм, амбиция и очаквания**“ има най-високи стойности във всички възрастови групи. Най-силно е изразен при **най-възрастната група (55–65+ години – 95%)**, следван от **35–44 години (90,9%)**, **45–54 години (90%)** и **18–34 години (88,8%)**. Това показва, че високите лични очаквания и стремежът към професионална реализация остават значим фактор през целия професионален живот.

При **свърхотдадеността и работохолизмът** също се наблюдават високи стойности при всички поколения, като най-висока е при **45–54 години (84,4%)**, което може да се обясни с най-активния етап от професионалното развитие и високата отговорност в този период.

Зависимостта от външна оценка и нуждата от одобрение е най-силно изразена във възрастовата група **18–34 години (67,4%)**, което предполага по-силна потребност от признание и утвърждаване в началото на професионалния път. Влиянието на фактора постепенно отслабва за следващите поколения и отново се повишава в последната поколенческа група (55-65+г.), която също очаква да получи заслужено признание в края на кариерния си път.

По отношение на **повишената самокритичност**, най-високи стойности се наблюдават и при **най-младата и при най-възрастната група**, което може да се свърже както с липсата на опит и желанието за усъвършенстване на младите, така и с по-високите изисквания към собствените резултати за най-опитните.

Емоционалната уязвимост и лабилност бележи постепенно увеличаване с всяко следващо поколение и е най-силно изразена при **най-възрастната група (53,1%)**, което може да се свърже с натрупване на продължителен професионален стрес.

В обобщение, резултатите показват, че **вътрешните фактори за бърнаут са универсални за всички поколения**, но тяхната сила на влияние варира в зависимост от етапа на професионалното развитие, като **най-активната професионална възраст (35–54 години)** е особено уязвима към фактори като работохолизъм и самокритичност.

3.2. Професионално-ролеви и организационни психосоциални фактори създаващи риск от развитие на професионално прегаряне (бърнаут).

В настоящия анализ, освен вътрешните (личностни) фактори, са включени и външните такива, пораждащи риск от развитие на бърнаут. Те са групирани в два типа фактори, създаващи уязвимост и повишаващи предразположеността към развитие на синдрома на професионално прегаряне:

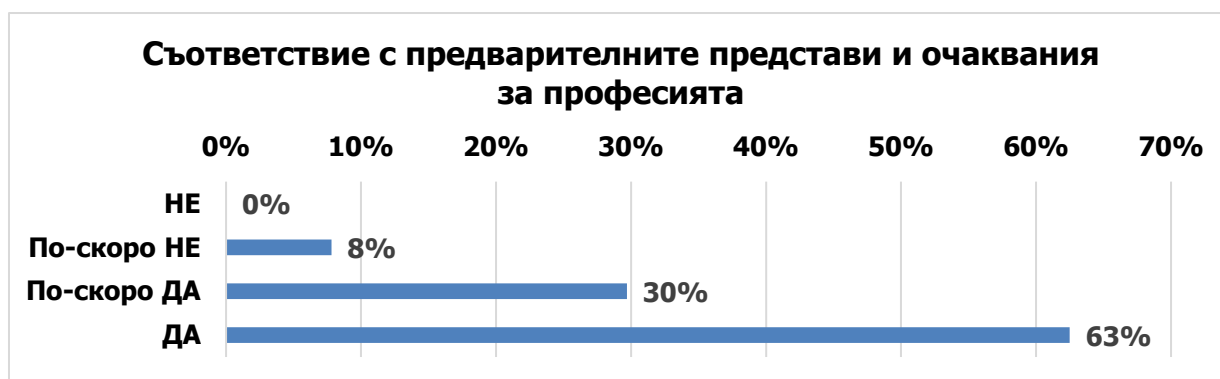
- **Професионално – ролеви фактори** - свързани със същността, особеностите и изискванията към професията, характеристиките на работните роли, функциите и отговорностите, които са предпоставка за възникване и развитие на бърнаут.
- **Организационни фактори** - свързани с условията в конкретната работна среда, в която се практикува професията.

В допълнение са включени и анализирани **факторите на външната среда**, които оказват влияние на професия „Управители на хотели и ресторанти“ и също водят до бърнаут. И не на последно място е засегнато **влиянието на дигитализацията в контекста на професията**.

3.2.1. Професионално - ролеви фактори

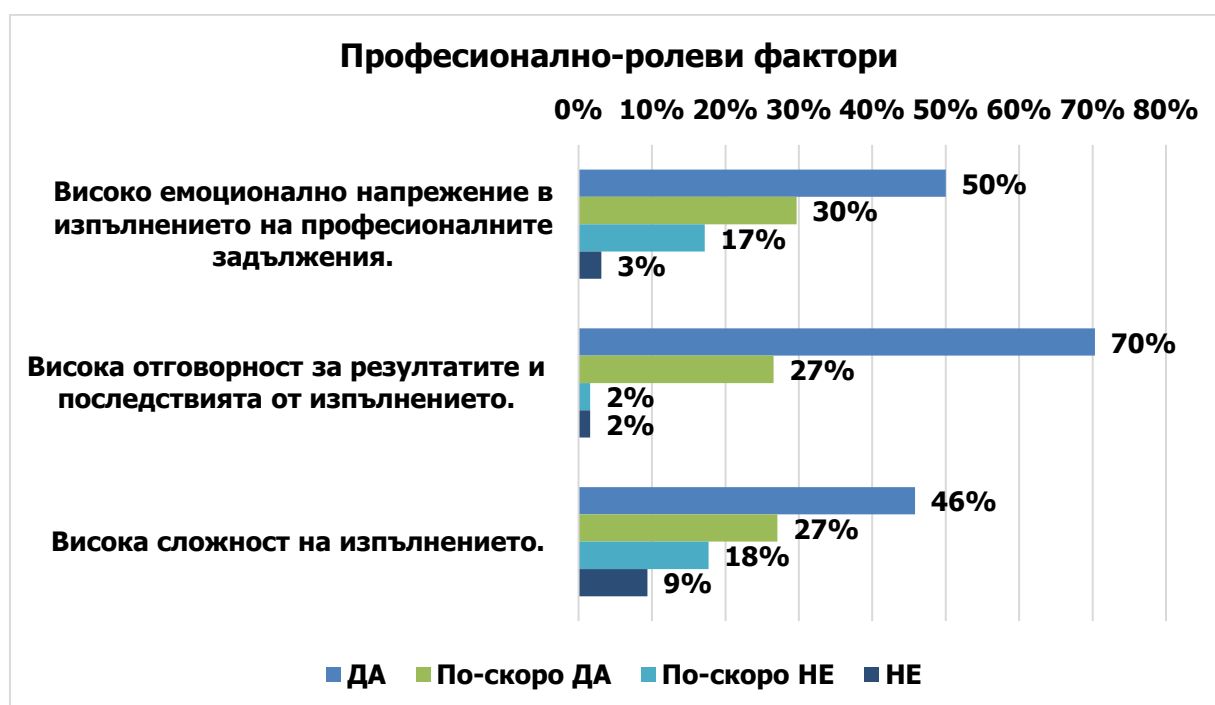
Всички участници в проведените интервюта и фокус група единодушно подчертават, че ролята на управител на хотел или ресторант изисква **едновременно съчетаване на множество мениджърски и оперативни функции и отговорности**. Характерни за позицията са мултитаскинг, многоканалността на задълженията и високото работно натоварване, (като продължителност на работния ден), които силно напрегат заемащите позицията.

Управителят носи отговорност както за стратегическото планиране и финансовото управление на обекта, така и за оперативното решаване на ежедневни проблеми — от логистични затруднения с доставки до конфликти с клиенти и служители. В практиката често се поемат и несвойствени за професията задачи (напр. приемане на резервации, обработка на оплаквания), продиктувани от необходимостта бизнесът да остане конкурентоспособен.



Фиг. 7 Степен на съответствие с предварителните представи и очаквания за професията %.

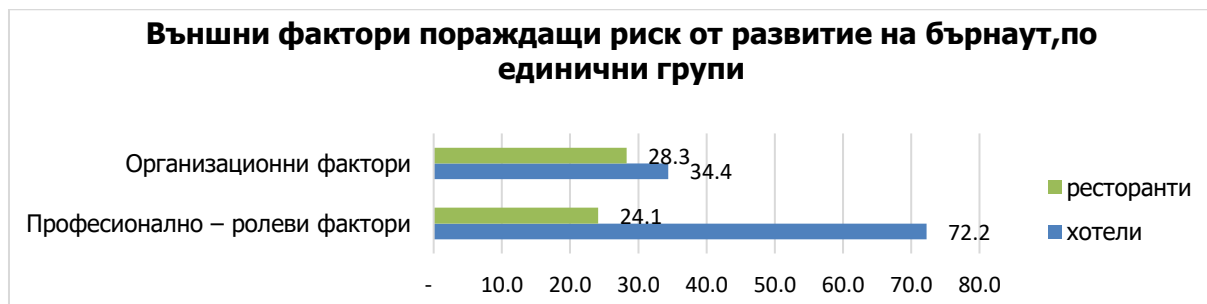
Фигура 7 показва степента на съответствие между предварителните представи и реалните очаквания към професията. Данните показват, че **63% от участниците посочват пълно съответствие**, а **30% – по-скоро съответствие**, което индикира, че за преобладаващата част от изследваните лица реалността на професията отговаря на първоначалните им очаквания. Едва **8% считат, че има по-скоро несъответствие**, а никой не посочва пълно несъответствие. Това показва относително добра информираност и реалистични очаквания към професията, което може да намали риска от професионално разочарование и последващо прегаряне.



Фиг.8 Степен на въздействие на професионално-ролевите фактори създаващи риск от развитие на професионално прегаряне (бърнаут) %.

Фигура 8 представя степента на влияние на професионално-ролевите фактори върху риска от бърнаут. Най-силно изразен фактор е „**висока отговорност за резултатите и последствията от изпълнението**“, при който 70% от респондентите отговарят „да“, 27% „по-скоро Да“. Това **формира общо 97%** положителни отговори. Значимо влияние оказват и **високото емоционално напрежение при изпълнение на професионалните задължения (50%)**, **общо 80%** положителни оценки и **високата сложност на изпълнението (46%)**, която достига **общо 73%**. Тези

результати показват, че спецификата на професионалната роля е свързана с високи изисквания и психологическо натоварване, което може да създаде предпоставки за развитие на професионално прегаряне.



Фиг. 9 Степен на въздействие на организационните и професионално-ролевите фактори по единични групи – хотели и ресторанти.

От приложените данни е видно, че се наблюдава съществено различие в степента на влияние на професионално-ролевите фактори по отношение на двете включени в професията единични групи. Те са много по-силно изразени за управителите на хотели 72.2% в сравнение с едва 24.2% при управителите на ресторанти. И за трите групи фактори (фиг.9) управителите на хотели са дали 100% влияние на факторите (отговори да и по-скоро да). Най-значителна разлика се откроява при фактор „висока сложност на изпълнението“ с 85% да и 15% по-скоро да, срещу 39% да и 30% по-скоро да отговори на ресторантьорите. Това вероятно се дължи на факта, че управителите на хотели често отговарят за по-голям брой персонал, разпределен в повече на брой отдели и звена, а също така да е свързано и със сезонността на обектите.

Получените резултати се потвържават напълно и от участниците във фокус групата и интервютата, като в допълнение се разкриват и интересни нюанси касаещи влиянието на професионално-ролевите и организационни фактори. Според коментарите на участниците като основни стресогенни фактори за професията се открояват най-вече **свързаните с работа с хора и адекватното решаване на проблеми и конфликтни ситуации.** Такива са **„отговорност за резултати засягащи други хора“**, **„интензивните комуникации в напрегнати ситуации“**, **„балансиране между противоположни интереси“** не само с клиенти и собственици, а и междукипни и междуличностни конфликти.

- На първо място всички се обединяват около мнението, че **отговорността за резултати засягащи други хора** е водеща предпоставка за бърнаут в професията. Това изисква постоянен оперативен фокус върху разпределянето на задачи, проследяване на изпълнението и най-вече върху разрешаването на конфликти между служителите. В по-малките и средни по размер хотели/ресторанти управителят често ръководи директно екипи до около 50 души, което предполага висока степен на микромениджмънт. В по-големите структури натоварването частично се облекчава чрез заместници и междинни управленски нива.

Съществен проблем е недостигът на персонал и трудното намиране на надеждни служители, на които да се делегират задачи. Колкото по-ограничено е делегирането, толкова по-високо е индивидуалното натоварване. Липсата на кадри е особено осезаема в сезонните обекти. Обектите, които действат целогодишно по-лесно привличат хора, въпреки високото натоварване в сферата на обслужване на клиенти.

- **Интензивните комуникации** също излизат на преден план, като тук освен наличния персонал се включват и клиенти, доставчици, партньори. Комуникацията е насочена освен към рутинните дейности (резервации, оперативки, доставки) така и към **разрешаването на проблемни ситуации** - конфликтни казуси със служители, недоволни клиенти, забавени или неточни доставки и други. Особено натоварващо е управлението на **междучелностни конфликти** в екипа и гарантирането на усещане за справедливост (равнопоставено разпределение на труда и възнагражденията). Опростяването на процесите и въвеждането на прозрачни системи за оценка и заплащане подпомагат справянето с този проблем.

- **Ситуации на сблъсък между противоположни интереси.** Позицията изисква постоянно лавиране между интересите на различни заинтересовани страни — собственици, персонал, клиенти, партньори и доставчици и опазване на доброто име и репутация на хотела/ресторанта, чрез действия в рамките на определените правомощия. Необходимостта от бърза реакция, вземане на адекватни решения, особено при форсмажорни ситуации, значително повишава напрежението.

По време на проведените разговори със заемащите позицията всички споделят, че силен стресор характерен за професията в сектора е т.нар **публичен образ**. Една от основните отговорности на управителя е **грижата за изграждане и опазване добрата репутация на хотела/ресторанта в публичното пространство**. Доброто име е ключово важно за привличане на нови клиенти и запазване на настоящите. А именно управителя е фигурата, която отговаря за това процесите да вървят гладко, бързо и адекватно да разрешава възникналите проблеми и да предоставя конкурентна услуга и отлично преживяване на клиентите. Не на последно място от управителя се очаква да бъде **водеща фигура, даваща личен пример** на целия екип. Поддържането на постоянна концентрация, фокус и кондиция през дълъг, продължителен работен ден от над 12 часа е свързано с изключително високо натоварване.

- Освен факторите свързани с работата с хора, висока тежест интервюираните поставят и върху **риска от тежки последици** (отговорност за контрол на безопасността на използваната в обекта храна или безопасността при престой на госта, безопасността на работещите в кухня, риска от трудови злополуки и т.н.) и **отговорността за постигане на финансова стабилност** на обектите.

3.2.2. Организационни фактори

При **организационните фактори** (фиг. 10) най-високо влияние се наблюдава при **претовареността със задачи и срокове с общо 62%** („Да“ (31%) и „По-скоро Да“ (31%)).



Фиг. 10 Степен на въздействие на организационните фактори създаващи риск от развитие на професионално прегаряне (бърнаут) %.

Получените резултати се подкрепят и от единодушното мнение на всички интервюирани и участници във фокус групата, според които основни **стресогенни фактори от организационна** гледна точка са **прекомерното работно натоварване и размиването на границите между професионален и личен живот**. Сред една от основните причини, които се посочва е липсата на кадри и по-конкретно на отговорни кадри, на които да се делегират задачи и отговорности. В допълнение е отбелязан и допълнителен аспект: липсата на емпатия и отговорност сред младото поколение, което затруднява обучението на новопостъпилия персонал и отнема повече ресурси на управленската позиция. Всичко това води удължена реална продължителност на работното време от порядъка на 12-16 часа, работа без почивни дни или работа през уикенди и на официални празници.

Прекомерното работно натоварване освен с по-високата позиция и повечето отговорности е свързано и с размиването на границите на работното време. Дори в почивни дни, управителите са почти винаги на разположение (най - малкото на телефон). Често клиентите очакват персонално внимание и именно управителя да вземе участие в разрешаването и на най- дребните проблеми. На практика заемащите позицията имат усещането, че **трябва да са "винаги на разположение"**, включително и в почивни дни. Липсата на пълноценно време за отдих, почивка, възпрепятства личния и семеен живот и съответно води до бърнаут. Представителите на професията, често губят семействата си (както един от тях споделя „*Рядко се срещат хора в нашия бранш хора, които не са разведени и са създали здрави и пълноценни семейства.*“)

Останалите три групи фактори оказват по-слабо влияние в сравнение с водещия фактор - прекомерно натоварване.

Неяснотата на отговорностите, правомощията и принципите в работата затруднява общо **27%**. Участниците в интервюта/фокус група обясняват това с **липсата на ясни цели** и приоритети или **противоречивите изисквания и очаквания към задълженията на работното място**. Това заедно с прекалената/излишна/ намеса на

собственици, микромениджмънт водят до чувство на безсилие (да знаеш как да го направиш, но да нямаш автономия и правомощия за това). Въпреки че **липсата на автономия** при изпълнението е отбелязано от едва 13%, фактора не е без значение.

Влошена работна атмосфера и липса на подкрепа отбелязват 25% от участниците в проучването, което показва по-умерено влияние на тази група фактори. Противоречивите изисквания в комбинация с **липса на подкрепа** (вкл. и материална обезпеченост за постигане на резултати), **обратна връзка и признание на положените усилия от страна на собствениците** силно обезсърчават и водят до стрес.

3.2.3. Фактори на външната среда

По отношение на характеристиките на външната работната среда според участниците във фокус групата и интервютата се очертава комбинация от влияещи фактори. Като основни **външни фактори**, създаващи предпоставки за развитие на бърнаут, се очертават **постоянният натиск за постигане на резултати в условия на висока конкуренция и нарастващи и променящи се изисквания на клиентите** (*"изострената конкуренция и натиск от пазара в борбата за клиенти", "нарастващите и динамично променящи се изисквания на клиентите", "постоянния натиск за по-високи резултати"*).

Постоянната публичност в медиите (социални мрежи) и изострената конкуренция - да си най-добрия в бранша, постоянно да "мислиш" какъв е публичния образ (често "захаросан"), мнението на другите (общност, клиенти, колеги), това да си винаги в топ форма, да не правиш грешки, държи човек в **постоянно напрежение и много изтощава**.

Конкуренцията за клиенти е на всички нива. В условията на лесен достъп до информация (дигитална и информационна ера), клиентите бързо сравняват предлаганите услуги и цени. Те са тези, които имат **все по-завишени изисквания да получават** максимално различни изживявания, по-качествени услуги на по-ниска цена, което поставя хотели и ресторанти в постоянно състезание за удовлетворение на клиентските очаквания и за пазарен дял. Както бе споменато и преди това, именно конкуренцията ражда "забързаността" на сектора и 24/7 часовото обслужване и изискване за бързина на отговорите. Участниците споменават, че **"по-бързият печели"**, но и не само. Управлението на емоциите на клиентите и т.нар. **управление на преживяванията** е важен фактор от постигането на конкурентно предимство. Към постоянно повишаващите се очаквания на клиентите се допълват и очакванията, свързани и с опазване на околната среда, въвеждане на зелени технологии - материали, база, които използва хотела/ресторанта.

Конкуренцията се изостря и от още проблеми като **липсата на нови пазари и атрактивността на страната ни да привлича нови такива**. Българските хотелиери и ресторантьори се съревновават за едни и същи почти постоянни клиенти (български и чуждестранни), които се разпределят между обектите в България. Необходими са по-сериозни мерки от страна на държавата (например, рекламата на България като туристическа дестинация, подобряване на пътната инфраструктура и др.)

Очакването за постигане на финансова рентабилност в независещи от Управителите на хотели и ресторанти външни условия също повишава значително напрежението на професията. Тук се имат предвид различни параметри, пряко отразяващи се на резултатите: влиянието на атмосферните условия (за зимни курорти дали ще падне сняг), броя на почивните дни или непредсказуема

 МИНИСТЕРСТВО НА ТРУДА И СОЦИАЛНАТА ПОЛИТИКА

промяна на цената на ток/газ. Уикенд туризма не е достатъчен за постигане на устойчиви резултати. От управителите на хотели се очаква да предлагат мерки, с които да постигат резултати, въпреки влиянието на външните причини (например, поставяне на фотоволтаични системи с цел намаляване на повишаващите се енергийни разходи или стратегии за привличане на туристи и клиенти не само в почивните дни или в сезон). За сезонните хотели в сектора затруднение е намирането на необходимия персонал, без който не могат да предоставят услугите си и управителите да генерират печалба и финансова устойчивост. **Постигането на резултат при условия на дефицит с персонала се явява сериозен стресогенен фактор за професията.**

Неангажираността на институциите или създаването на допълнителни, излишни административни спънки и липсата на борба срещу корупцията, пораждаща нелоялна конкуренция (например, забрана за тютюнопушене, не се спазва навсякъде, което "убива" спазващите закона) силно демотивира.

3.2.4. Дигитален бърнаут и влияние на дигитализацията върху професията

От проведената дискусия във фокус групата ясно се очертава **тенденция към засилване на дигиталното влияние** върху сектора и спрямо професията „Управители на хотели или ресторанти“. В сравнение с преди десет години начинът на работа е коренно променен поради постоянното навлизане на нови дигитални инструменти и решения.

Участниците се обединяват около мнението, че най-характерна за професията в дигитална среда е **многоканалната комуникация**. Управителите ежедневно работят с широк набор от платформи и системи — програми за резервации, онлайн платформи за настаняване, системи за сигнали и обратна връзка, чат приложения, служебни вайбър групи с персонал и собственици, платформи за ревюта, инструменти за ценообразуване и анализ, QR менюта, таблети и електронна поща и други. Това създава **необходимост от непрекъснато филтриране и приоритизиране на интензивен поток от информация**.

Като резултат от многоканалната комуникация често възникват и страх от пропускане на важна информация, нарушена концентрация и липса на време за задълбочена аналитична и стратегическа работа, поради чести дигитални прекъсвания.

Част от интервюираните и участниците във фокус групата посочват, че именно **дигитализацията** затормозява и носи усещането за "спешност". Лесната и достъпна комуникация от типа „на клик разстояние“ съществено променя и очакванията на клиентите за почти **мигновен отговор и постоянна наличност (24/7)**. В условията на засилена конкуренция това допълнително натоваарва управителите, тъй като публичната репутация на обекта зависи в голяма степен от адекватното и навременно управление на дигиталната комуникация с клиенти - резервации/оплаквания. Страхът от пропускане на информация произтича от факта, че хотелите и ресторантите могат да бъдат широко обсъждани в публичното пространство и дълго изгражданата репутация може да бъде накърнена за кратко време, затова често управителите се ангажират лично с отговори към недоволни клиенти в дигиталните платформи и социални мрежи.

Въпреки гореописаното друга част от участниците във фокус групата подчертават, че **при правилно използване дигиталните решения по-скоро улесняват работата, отколкото я затрудняват**. Като ключови условия за това се посочват добрата организация и ефективното управление на времето при работа с дигитални инструменти. Заемащите длъжността споделят за различни практически работещи

подходи като: график с определени блокове за работа с дигитални платформи или фиксирани интервали за отговор на email, за да няма разфокусиране на вниманието; определяне на допустимо време за отговор към клиент като срок. Също така нови дигитални решения като чат ботове и киоск машини за резервации, които да "поемат" бързите отговори/реакции на първо ниво, при които служител се включва на следващ етап. Не на последно място помага и личния самоконтрол, да не се реагира мигновено на всяко съобщение.

Като начин за справяне с дигиталното прегаряне в професията се очертава и **необходимостта от "системи за дигитална устойчивост", интегрирани решения**, които обединяват, филтрират и приоритизират информацията от различните канали чрез автоматизирана първична обработка на данни. Допълнително участниците подчертават значението на целенасочени обучения за работа с нови платформи и за управление на времето като важен инструмент за ограничаване на риска от дигитално претоварване и бърнаут.

В обобщение на всички гореописани вътрешни и външни фактори и на база проведеното онлайн проучване е изведена **степената на уязвимост и предразположеност към бърнаут за професия „Управители на хотели и ресторанти“**



Фиг. 11 Степен на уязвимост и предразположеност към професионално прегаряне (бърнаут) на изследваните лица от професия „Управители на хотели и ресторанти“.

Общата степен на уязвимост и предразположеност към професионално прегаряне (бърнаут) на всички участници от професия „Управители на хотели и ресторанти“ в **онлайн проучването е 144.5 точки, средно ниво.**

Всички участвали в онлайн проучването 92% лица са със средна степен на предразположеност към възникване на бърнаут и 8% с висока предразположеност.



Фиг. 12 Съотношение в степента на уязвимост и предразположеност към бърнаут.

3.3. Ниво на развитие (стадий, фаза) на синдрома на професионалното прегаряне (бърнаут) в изследваните лица от професионална група „Управители на хотели и ресторанти“.

Нивото на развитие (стадий, фаза) на бърнаут включва измерване и оценка на три групи ключови симптоми, които са в ядрото на професионалното прегаряне:

- Емоционално изчерпване
- Понижена работоспособност и продуктивност
- Загуба на човечност (дехуманизация)

Въпреки че за професия управители на хотели и ресторанти е установена значителна степен от предпоставки водещи до прегаряне (144.5%), **реалното ниво на професионално прегаряне за участниците е по-ниско 87.3 точки.**



Фиг.13 Средно ниво на професионално прегаряне (бърнаут) за професия „Управители на хотели и ресторанти“.



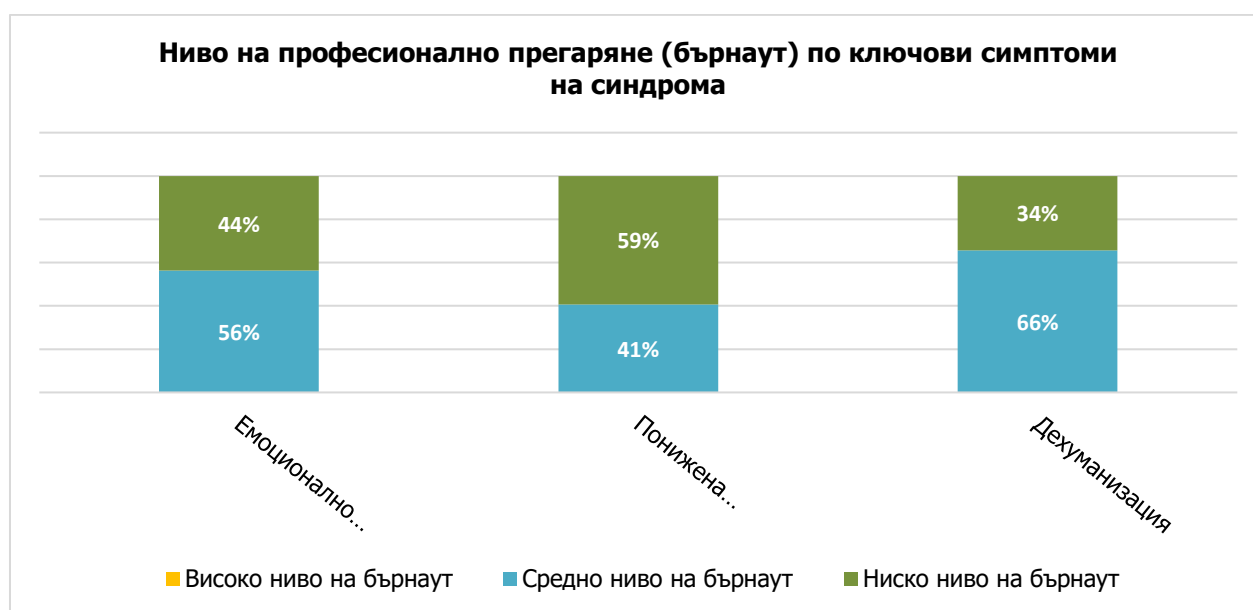
Фиг.14 Съотношение в нивото на професионално прегаряне.

59% от участниците в изследването попадат в средна стойност, което е достатъчно силно предупреждение за необходимостта от своевременни стратегии за превенция и поддържане на психичното благополучие в професионалната среда. 41% от участниците бележат ниско реално ниво на прегаряне. Обнадеждаващо е, че **нико един от участниците не достига висока степен на прегаряне.**

Фактът, че почти 60% попадат в средно ниво показва, че професионалното прегаряне е факт и е широко разпространено и натрупаният стрес вече е достигнал до симптоми на прегаряне. Бърнаут никога не се проявява внезапно - той е продължителен процес на натрупване на стрес. Този процес може да нарасне лавинообразно и да се навлезе в трето ниво на професионално прегаряне - състояние на психиката, при което настъпва пълен срив в адаптацията и способността на човека да се ангажира нормално с работата си. Именно затова резултатите са сигнал за протичащ, но все още обратим

процес, при който рисковите фактори са реално изявени, но превенцията именно тук може да бъде навременна и ефективна.

При по-детайлен **анализ на структурата на средната степен** се разкриват интересни нюанси. При мнозинството участници процесът е в ранните си фази, при които превенцията и адекватните мерки биха имали реален ефект. Преобладаващата част от изследваните лица (**57%**) се намират в **слабо изразената средна степен**, където обратимостта е напълно реална и симптомите се припокриват с тези на хроничен стрес. Значителен е и дялът на участниците в **умерено изразената средна степен (36%)**, фазата, в която развитието се задълбочава и се осъществява трансформацията от хроничен стрес към формиращ се бърнаут. За съжаление **7% са навлезли в силно изразената средна степен** - фазата на задълбочаващо се прегаряне по посока на пълна изява на синдрома, при която без целенасочена подкрепа и незабавни, ефективни мерки рискът от преминаване към висока степен нараства значително.



Фиг. 15 Ниво на професионално прегаряне (бърнаут) по **ключови симптоми** на синдрома

Най-висок дял на **средно ниво на бърнаут** се наблюдава при **дехуманизацията (66%)**. При **емоционалното изтощение** също се наблюдава относително висок дял на средно ниво (56%). Понижената работоспособност и продуктивност е симптомът с най-висок дял на **ниско ниво (59%)**. Това сочи, че дори и със симптоми на дехуманизация и емоционално изтощение, които намаляват качеството на работа, управителите до последно се стремят да запазят продуктивността си и да изпълняват пълния обем ангажименти.

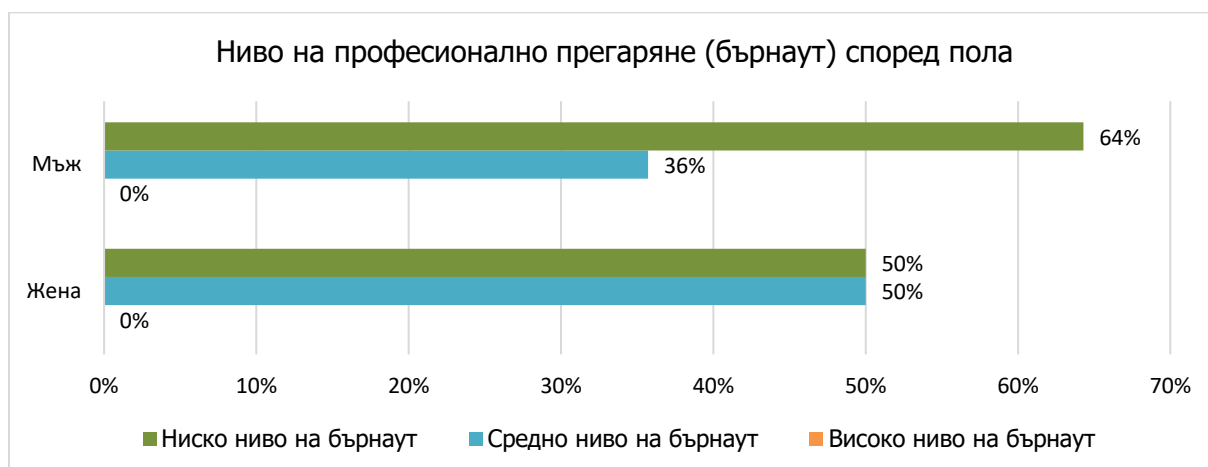
В допълнение, **анализа на средното ниво по ключовите симптоми** изненадващо показва, че **висока степен на проявление на средното ниво се наблюдава не само при дехуманизация 10%, но и при понижена работоспособност 23%**. При емоционално изтощение не се отбелязва силно изразена средна степен. Това показва, че независимо, че понижената работоспособност е с най-ниски нива на средна степен от Зте симптома, за участниците при, които се наблюдава, тя е с високо проявление.



Фиг. 16 Ниво на професионално прегаряне (бърнаут) по **ключови симптоми** на синдрома по единични групи.

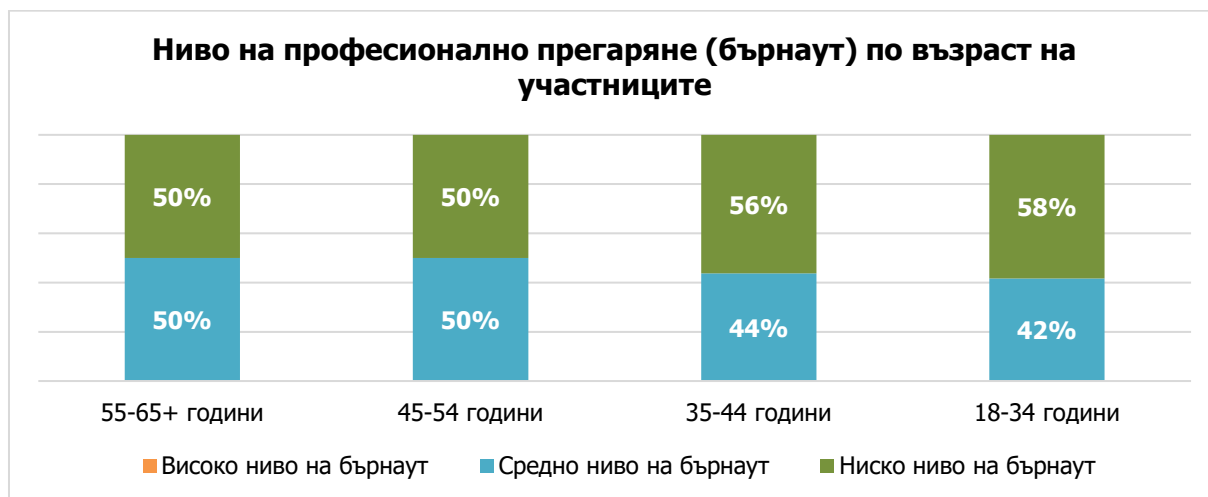
Освен при професионално-ролевите фактори при единичните подгрупи се наблюдава разлика и по трите основни симптома на бърнаут. Данните ясно показват, че **всички изследвани симптоми на бърнаут са по-силно изразени при хотелиерите**, което ги определя като по-рискови по отношение на професионалното прегаряне. Най-критичният фактор остава **емоционалното изчерпване**, което има водеща роля в развитието на бърнаут и в двете групи. При представителите на хотели, понижената работоспособност е два пъти по-висока спрямо представителите на ресторанти.

По време на интервютата и фокус групата участниците, които са преминали през бърнаут или са наблюдавали такъв при техни колеги, споделят, че най-характерното му проявление е **емоционалната празнота** - липса на радост и реакция към всичко, апатичност. Други най-често наблюдавани симптоми са: емоционалното отдръпване и нежеланието за контакти, липсата на енергия, умора, системни закъснения, раздразнителност и липса на емпатия към проблеми на екипа. Не на последно място е загубата на интерес към работата, нежеланието да се практикува професията, последвано от напускане на работа и смяна на сектора. Всичко това е силно обезпокоително, защото ясно показва как липсата на превенция и мерки за овладяване на прегарянето води до напускане на кадри, които са били успешни в професията и сектора.



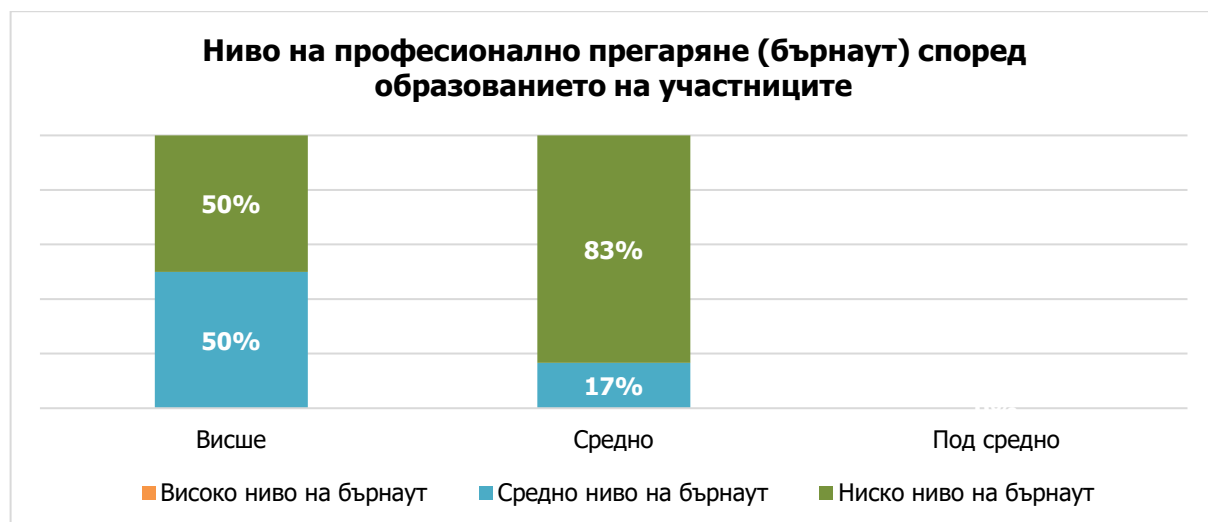
Фиг. 17 Ниво на професионално прегаряне (бърнаут) според пола на участниците в изследването

Наблюдава се тенденция за по-висок дял на жените със средна степен на бърнаут (50%) в сравнение с мъжете (36%). При мъжете преобладава ниското ниво на бърнаут (64%).



Фиг. 18 Ниво на професионално прегаряне (бърнаут) по възраст на участниците в изследването.

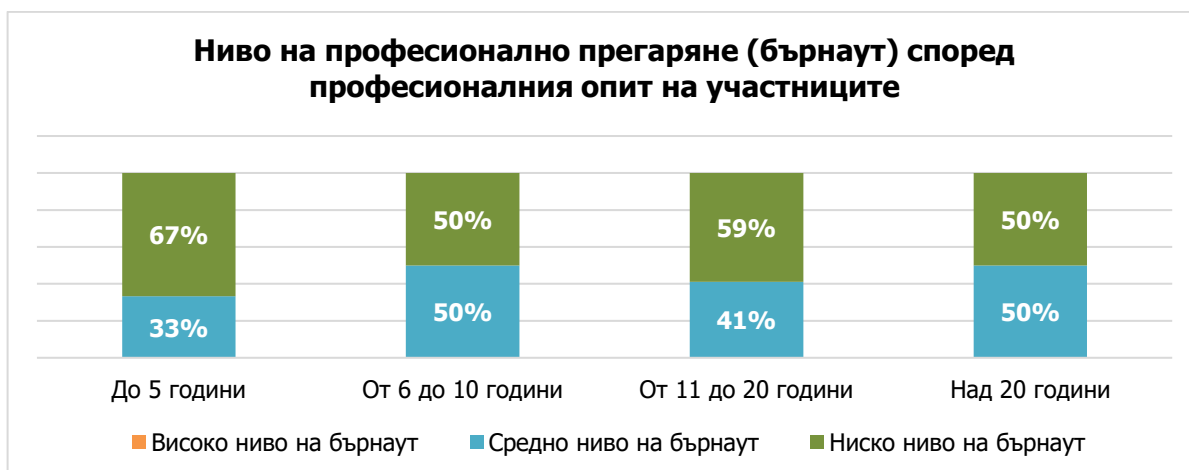
При най-младата възрастова група (18–34 години) ниското ниво на бърнаут е с най-висок дял (58%), докато средното ниво е 42%. В групата на участниците на възраст 35–44 години разпределението е сходно – 56% ниско и 44% средно ниво. При по-възрастните групи (45–54 години и 55–65 години) се наблюдава равномерно разпределение между средно и ниско ниво на бърнаут (по 50%). Наблюдава се лека тенденция с нарастване на възрастта ниското ниво на бърнаут да преминава повече в средно ниво. Тези резултати предполагат, че с **увеличаване на възрастта се увеличава вероятността за проява на симптоми на бърнаут.**



Фиг. 19 Ниво на професионално прегаряне (бърнаут) според образованието на участниците в изследването.

Анализът според образователното равнище показва, че сред участниците със средно образование преобладава ниското ниво на бърнаут (83%). При участниците с

висше образование се наблюдава равномерно разпределение между ниско и средно ниво на синдрома (по 50%).



Фиг. 20 Ниво на професионално прегаряне (бърнаут) според професионалния опит на участниците в изследването.

По отношение на професионалния опит се установява, че участниците с до 5 години трудов стаж показват най-нисък риск от професионално прегаряне, като 67% от тях попадат в категорията на ниското ниво на бърнаут. При участниците с професионален опит между 6 и 10 години се наблюдава равномерно разпределение между средно и ниско ниво (по 50%). В групата с 11–20 години професионален опит преобладава ниското ниво на бърнаут (59%), докато средното ниво е установено при 41%. Подобно равномерно разпределение между двете категории се наблюдава и при участниците с над 20 години професионален опит. При **по-голям професионален опит** се наблюдава **увеличаване на средното ниво на бърнаут**. Намаляването в последната група вероятно се дължи на факта, че натрупването на значителен опит подпомага справянето с трудностите.

Раздел 4. Заключение, обобщени изводи и препоръки

Професия „Управители на хотели и ресторанти“ е от съществено значение за развитието на туристическия сектор и икономиката като цяло¹⁷. На база резултатите от проведеното изследване може да се заключи, че **професията е свързана със значително психоемоционално натоварване и повишен риск от професионално прегаряне**. Въпреки че изследването не е национално представително, то предоставя изчерпателна информация, която е основа за някои изводи и бъдещи проучвания в областта на психичното здраве на заетите в професионална група „Управители на хотели и ресторанти“. **Разбирането на значението на професията и последствията от бърнаут е ключово условие за разработването на ефективни политики за превенция, подобряване на условията на труд и устойчиво развитие на сектора.**

Данните от изследването показват, че бърнаутът в тази професионална група се формира под въздействието на **комплекс от взаимосвързани фактори**, като най-

¹⁷ World Travel & Tourism Council (WTTC). Economic Impact Reports.

силно влияние оказват професионално-ролевите характеристики на работата и организационните фактори, допълнени от личностни нагласи:

- На първо място като водещ фактор се откроява **съчетаването на висока стратегическа отговорност с интензивно оперативно натоварване**. Управителите носят пряка отговорност за финансовите резултати, качеството на услугите, доброто клиентско преживяване и работата на екипите, като същевременно участват активно в ежедневните оперативни дейности. Това води до постоянна ангажираност, необходимост от бързи решения и продължително психическо напрежение.
- Съществен фактор е и **интензивната работа с хора и управление на конфликти**. Постоянното взаимодействие и комуникация с клиенти, служители и партньори, често в напрегнати или конфликтни ситуации, както и балансирането между противоположни интереси изисква висока емоционална ангажираност и контрол, което води до емоционално изтощение.
- Основни **стресогенни фактори от организационна** гледна точка са **прекомерното работно натоварване и размиването на границите между професионалния и личния живот**. Дългото работно време, работата през почивни дни и усещането за постоянна наличност водят до хронична умора и невъзможност за пълноценна почивка. Липсата на персонал и **баланс между работа и личен живот** допълнително усилват натоварването и ограничават възможностите за възстановяване.
- **Външната среда и динамиката на сектора**, включително засилената конкуренция, постоянно променящите се изисквания на клиентите, натискът за високи резултати и сезонността поддържат високи нива на стрес. Допълнително **дигитализацията**, свързана с многоканална комуникация, води до **необходимост от непрекъснато приоритизиране на интензивен поток от информация** и създава усещане за спешност, което затруднява концентрацията и възстановяването.
- **Личностните фактори** като високи амбиции, перфекционизъм, свръхотдаденост и силна самокритичност са предпоставка за професионален успех, но същевременно увеличават риска от прегаряне при липса на баланс и саморегулация.

В заключение може да се каже, че **непрекъснато взаимодействие и комуникация** с клиенти, служители и партньори, често в емоционално напрегнати или конфликтни ситуации, **както и съчетаването на интензивни оперативни задачи с висока стратегическа отговорност за дейности и резултати за продължителен период са в основата на професионалното прегаряне при управителите на хотели и ресторанти.**

Като резултат от анализа и предложенията на участниците в изследването са изведени следните предложения за мерки в посока превенция и преодоляване на бърнаут и последиците от него:

1. Подобряване на регулацията и условията на труд

Засилване на контрола върху стриктното спазване на нормативната уредба и трудовото законодателство. Особено важно е гарантирането на законоустановеното работно време чрез ясно регламентирани графици, които осигуряват реални възможности за почивка и възстановяване.

2. Оптимизиране на организацията на работа

Преразглеждане и оптимизиране на структурирането на работните процеси чрез по-добра организация/преразпределение на дейностите. Ключово значение има реалистичното планиране на работата и формулирането на изпълними цели и очаквания към длъжността. За служители в риск се препоръчва гъвкава **реорганизация на натоварването**, включително: временна ротация на длъжността; временно намаляване на работното време при запазване на възнаграждението за възстановителен период; осигуряване на временна допълнителна подкрепа (напр. помощник на позицията).

3. Развитие на подкрепяща организационна култура на опазване на психичното здраве

Изграждане на организационна култура, насочена към грижа за психичното здраве и изграждане на устойчивост към стрес, основана на доверие, уважение и признание, както и прилагане на подкрепящ стил на управление и лидерство, основано на диалога. Създаването на спокойна и предвидима работна среда на всички организационни нива е критично, тъй като стресът трудно може да бъде редуциран на отделна позиция при наличие на токсични практики.

4. Системи за признание и обратна връзка

Въвеждане на структурирани механизми за регулярна обратна връзка и признаване на положените усилия — както в морален, така и в материален аспект, включително и подкрепа и поощрение от страна на собствениците към управителите.

5. Повишаване на осведомеността и осъзнатостта за риска от бърнаут

Препоръчва се провеждане на информационни кампании, разработване на материали (наръчници), насочени и към висшия мениджмънт и собствениците, с цел повишаване на информираността относно натоварването и риска от бърнаут в професията. Темата следва да се популяризира на разбираем и достъпен език, който насърчава открит диалог и дискусия по проблемите на стреса на работното място.

6. Ранна диагностика, превенция и управление на риска от бърнаут

Разработване и прилагане на инструменти за ранно идентифициране на бърнаут и внедряване на стратегии, фирмени политики и корпоративни модели за управление на стреса в работата. Адаптиране на програмите за ангажираност и лоялност на персонала, които индиректно намаляват организационния стрес.

7. Възможности за преквалификация

Създаване на механизми за професионална преквалификация на дългогодишни служители, преживели бърнаут, с цел задържане на експертизата им в сектора.

8. Обучения и менторски програми

Обучения и менторство, свързани с: лична организация и приоритизация на задачите; умения за делегиране и управление на времето; **разпознаване на ранните прояви и източници на бърнаут** (раздразнителност, хронична умора, цинизъм, системни закъснения и др.); **техники за превенция и управление на стреса; същност на бърнаута.**

9. Секторно сътрудничество и обмен на опит

Създаване на работни групи от експерти в бранша за обмен на опит, добри практики и взаимопомощ по темата за бърнаута на секторно ниво, включително с участието на Министерството на туризма.

10. Насърчаване на здравословен начин на живот

Изграждане на организационна култура, която стимулира здравословното поведение



чрез програми за движение и балансирано хранене. Възможни мерки са: осигуряване на здравословна храна; изграждане или финансиране на спортни активности; стимули за участие в спорт.

11. Подкрепа за психичното здраве

Осигуряване на достъп до психологическа подкрепа в рамките на предприятията и провеждане на превантивни кампании за управление на стреса и възстановяване. Работата с психолози може да подпомогне служителите в по-ефективното управление на личното време, възстановяването и *идентифициране на дейности, които да подпомагат личното разпускане.*

12. Политики за дигитално изключване и насърчаване на баланса между работа и личен живот

Въвеждане на практики, позволяващи реално „дигитално изключване“ и периоди без служебна комуникация извън работното време. Препоръчват се мерки за активно стимулиране на използването на почивни дни и откъсване от работната среда, включително чрез иновативни практики (напр. служителят да бъде третиран като гост за ден или организирани възстановителни периоди с подкрепа от работодателя).

13. Повишена автоматизация на рутинните процеси

Внедряване на по-висока степен на автоматизация в работните процеси. Например, автоматизираната счетоводна отчетност и аналитичните инструменти дават на управителите по-бърза и по-качествена информация за управление на бизнеса.

14. Ранна кариерна ориентация

Ранното запознаване на младежите с реалното съдържание на професията може да изгради по-реалистични очаквания и да намали риска от бъдещо професионално разочарование и стрес.

15. Дългосрочни политики на секторно ниво

Въвеждане на механизми за ранно пенсиониране при професии с доказано висок риск от бърнаут (по примера на австрийски практики), както и разработване на системи за измерване на нивата на професионален стрес на секторно ниво.