

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
МАРИУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСІВ**

До захисту допустити:  
Завідувач кафедри

Горбашевська М.О.  
(підпис) (ПІБ завідувача кафедри)

«31» травня 2024р.

**«РОЗВИТОК СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТНИМИ  
СИТУАЦІЯМИ ТА СТРЕСАМИ У РОБОЧОМУ СЕРЕДОВИЩІ»**

Кваліфікаційна робота  
здобувача вищої освіти першого  
(бакалаврського) рівня вищої освіти  
спеціальності «Менеджмент»  
освітньо-професійної програми  
«Менеджмент невиробничої сфери»  
Літинського Лева Костянтиновича

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача вищої освіти)

Науковий керівник:

Суздальова О.С. к.н. з держ. упр.

доцент

(прізвище, ініціали, науковий ступінь, вчене звання)

Рецензент:

Мінакова С.М. д-р.ekon.н. професор,

(прізвище, ініціали, науковий ступінь, вчене звання, місце роботи)

професор кафедри машинобудування

Одеської державної академії

будівництва та архітектури

Кваліфікаційна робота захищена

з оцінкою відмінно 92 А

Секретар ЕК Ав

« 12 » червня 2024 р.

**МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСІВ**

Рівень вищої освіти Бакалавр

Шифр та назва спеціальності 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма Менеджмент невиробничої сфери

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувач кафедри к.е.н., доцент,**

(науковий ступінь, вчене звання)



**Горбашевська М.О.**

(ППП завідувача кафедри)

**«20» лютого 2024 р.**

**ПЛАН ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ**

Літинського Лева Костянтиновича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Розвиток системи управління конфліктними ситуаціями та стресами у робочому середовищі»

керівник роботи Суздальова Олена Сергіївна к.н. з держ. упр. доцент ,

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом Маріупольського державного університету від «16»  
лютого 2024 року № 30

2. Строк подання здобувачем роботи 31 травня 2024 р

3. Вихідні дані до роботи

Мета: Вивчення впливу інструментів бренд-менеджменту на конкурентоспроможність підприємств на ринку товарів і послуг та формулювання рекомендацій щодо їх вдосконалення.

Об'єктом дослідження є процес формування та реалізації бренд-менеджменту підприємств на прикладі мережі фітнес-клубів «SportLife Fitness».

Предмет дослідження теоретичні засади та методичні підходи щодо удосконалення бренд-менеджменту як пріоритетного напрямку розвитку конкурентоспроможності підприємства на ринку товарів і послуг.

4. Зміст роботи

ВСТУП



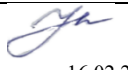

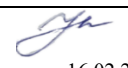

РОЗДІЛ 1. Теоретичні засади формування та виникнення стресів і конфліктів в сфері трудових відносин.

РОЗДІЛ 2. Аналіз рівня професійного стресу і коефіцієнта конфліктів в різних країнах.

РОЗДІЛ 3. Практичний аналіз систем управління конфліктними ситуаціями і стресами у робочій сфері.

ВИСНОВКИ

## 5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Суздальєва О.С., к.н.держ.упр., доцент	 16.02.2024	 16.02.2024
Розділ 2	Суздальєва О.С., к.н.держ.упр., доцент	 16.02.2024	 16.02.2024
Розділ 3	Суздальєва О.С., к.н.держ.упр., доцент	 16.02.2024	 16.02.2024

6. Дата видачі завдання 20 лютого 2024 року**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікації роботи	до 16.02.2024	Викон.
2.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи та наукового керівника	16.02.2024	Викон.
3.	Консультація з науковим керівником	постійно	Викон.
4.	Робота з науковою літературою. Визначення плану кваліфікаційної роботи	до 20.03.2024	Викон.
5.	Робота над теоретичною частиною кваліфікаційної роботи	20.03.2024- 19.04.2024	Викон.
6.	Подання на перевірку теоретичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 19.04.2024	Викон.
7.	Переддипломна практика	30.10.2023- 17.11.2023	Викон.
8.	Робота над аналітичною частиною кваліфікаційної роботи	19.04.2024- 15.05.2024	Викон.
9.	Подання на перевірку аналітичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 15.05.2024	Викон.
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи	17.05.2024	Викон.
11.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	до 31.05.2024	Викон.
12.	Захист кваліфікаційної роботи	12.06.2024	Викон.

Здобувач



( підпис )

Літинський Л.К.

(прізвище та ініціали)

Науковий керівник роботи



( підпис )

Суздальєва О.С.

(прізвище та ініціали)

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИНИКНЕННЯ СТРЕСІВ І КОНФЛІКТІВ В СФЕРІ ТРУДОВИХ ВІДНОСИН.....	7
1.1 Сутність понять «стрес» і «конфлікт» та причини їх виникнення .....	7
1.2 Наукові моделі стресу .....	11
1.3 Дослідження впливу стресових реакцій на організм та їх наслідків ..	18
Висновки за розділом 1 .....	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РІВНЯ ПРОФЕСІЙНОГО СТРЕСУ І КОЕФІЦІЄНТА КОНФЛІКТІВ В РІЗНИХ КРАЇНАХ .....	23
2.1 Аналіз робочих годин, фізіологічних взаємозв'язків і статевих ознак як основних критеріїв «професійного стресу» .....	23
2.2 Дослідження стресу під час війни .....	28
2.3 Цифровізація робочого середовища як фактор підвищення рівня стресу.....	31
2.4 Дослідження індексу робочого стресу та причини конфліктів на робочих місцях .....	34
Висновки за розділом 2 .....	42
РОЗДІЛ 3. ПРАКТИЧНИЙ АНАЛІЗ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТНИМИ СИТУАЦІЯМИ І СТРЕСАМИ У РОБОЧІЙ СФЕРІ.....	45
3.1 Вплив поганих звичок в боротьбі зі стресом.....	45
3.2 Впровадження стратегій подолання стресових проявів .....	46
3.3 Фізична активність як ефективний і доступний метод подолання стресу.....	50
3.4 Закордонні ініціативи та інструменти для аналізу та боротьби зі стресом співробітників.....	53
Висновки за розділом 3 .....	59
ВИСНОВКИ .....	61
ВИКОРИСТАНІ ДЖЕРЕЛА: .....	63

## ВСТУП

В умовах сьогодення практично кожне підприємство стикається з викликами невизначеності та непевності щодо майбутнього. Війна, воєнний стан та руйнування інфраструктури впливають не тільки на економіку держави, а й на емоційну стійкість населення, створюючи додаткові ризики для колективного здоров'я нації. Перманентно зростаючий графік конкуренції, швидко мінливі умови роботи, підвищення навантаження і тривала необхідність перебувати в курсі будь-яких змін – всі ці фактори підвищують тиск всередині колективу / організації, що сприяє виробленню так званого «колективного стресу» і повсюдних конфліктних ситуацій на його ґрунті. А так як людина – наріжний камінь будь-якої організації, ефективність усього механізму безпосередньо залежить від її психічного здоров'я. Стреси і конфлікти значно знижують ефективність роботи, тому що ведуть до роз'єднання і надлому взаємин в колективі, що призводить до погіршення комунікації, зниження мотивації і навіть добровільного звільнення. Управління цими факторами сприяє створенню більш сприятливого робочого середовища та підвищенню продуктивності.

Важливо розуміти, що ефективність управління конфліктами як негативним явищем на підприємствах залежить від застосовуваних методів керування стресом, як першопричиною. Вчасне розроблення та впровадження заходів, спрямованих на поліпшення психологічного здоров'я співробітників у довгостроковій перспективі, може підвищити їхній потенціал, відновити працеспроможність та відповідно підвищити ефективність.

Для успішного ведення бізнесу в сучасних умовах необхідна ефективно побудована система управління конфліктними ситуаціями та стресами у робочій сфері. Впровадження таких систем є невід'ємною частиною стратегічного управління підприємством в умовах ринкової економіки. Зіставлення планових показників із фактичними до ухвалення управлінських

рішень є ключовим елементом управління. Відтак, тема даної кваліфікаційної роботи є надзвичайно актуальною в сучасних умовах господарювання.

Метою дипломної роботи є вивчення та вдосконалення системи управління конфліктними ситуаціями та стресами на підприємстві, а також розробка ефективних підходів до її реалізації. Об'єктом розвитку є сама робоча сфера, включаючи організаційні структури, команди, взаємини між колегами, а також фактори, що впливають на рівень стресу співробітників, такі як робоче навантаження, терміни виконання завдань та ін.

Для досягнення цієї мети необхідно виконати наступні завдання:

Розкрити теоретичні сутність та значення управління конфліктами та стресами у робочій сфері.

Вивчити організаційні аспекти процесу управління конфліктами та стресами.

Дослідити методичні підходи до управління конфліктами та стресами на підприємстві.

Вивчити зарубіжні практики боротьби зі стресами в робочій сфері для більш багатогранного аналізу ситуації.

Оцінити вплив конфліктів та стресів на діяльність підприємства.

Проаналізувати існуючі методи та практики управління конфліктами та стресами на підприємстві.

Визначити напрями вдосконалення системи управління конфліктами та стресами на підприємстві.

Надати рекомендації щодо розробки системи підтримки працівників у контексті удосконалення управління конфліктами та стресами.

Предметом дослідження в роботі є теоретичні та практичні аспекти управління конфліктними ситуаціями та стресами на підприємстві.

У кваліфікаційній роботі використано методи аналізу, системного підходу, класифікації, спостереження, порівняння, вимірювання.

Результати дослідження дозволили визначити напрями вдосконалення системи управління конфліктами та стресами на підприємстві та надати

рекомендації щодо формування системи підтримки працівників, що свідчить про високу практичну значимість роботи.

Особистим внеском автора в написанні роботи є детальний аналіз існуючих систем управління конфліктами та стресами на підприємстві та розробка шляхів їх вдосконалення.

Дипломна робота складається зі вступу, трьох основних розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 66 сторінок, включає 14 рисунків. Список використаних джерел налічує 44 найменування.

Інформаційною базою дослідження виступили Закони України, монографії, навчальні посібники, статті із наукових видань, а також інтернет-ресурси. При аналізі в процесі написання роботи використовувались комп'ютерні програми «Microsoft Word», «Microsoft Excel», «Figma», .

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИНИКНЕННЯ СТРЕСІВ І КОНФЛІКТІВ В СФЕРІ ТРУДОВИХ ВІДНОСИН

### 1.1 Сутність понять «стрес» і «конфлікт» та причини їх виникнення

Так як поняття «стрес» має велику кількість розгалужень, а також часто плутається з аналогічними визначеннями, має сенс з самого початку розмежувати основні поняття, щоб уникнути непорозумінь і внести первинну ясність.

#### Стрес

Історія людського розвитку характеризує стрес, як необхідну для виживання реакцію організму, таку як невідконтрольне напруження м'язів, прискорене дихання і серцебиття або підвищена концентрація. Ці ознаки були невід'ємними умовами, для підготовки нашого тіла до режимів «бий або біжи» у ворожому оточенні. Наприклад, коли людина зустрічала диких тварин або вороже налаштованих співгромадян, подібна манера реагування була необхідна і доречна. Такий вид стресу б називався «корисним». Але в сучасній цивілізації, коли навантаження більше не пов'язане з виживанням і постійним пошуком їжі, коли ми не можемо протистояти стресам нападом або втечею, часті або постійні стресові реакції не тільки не сприяють вирішенню проблем, але часто і небезпечні для здоров'я. [35]

У психології ж стрес – це реакція організму на вимоги ззовні, які діють на людину. Ця реакція може мати як фізичні, так і психологічні наслідки. Це також стан, у якому перебуває людина, коли вимоги навколишнього середовища перевищують здатності людини справлятися з ними, тобто результат негативного ставлення між людиною та оточенням. Таку теорію запропонував американський психолог Річард Лазарус, відомий своїми дослідженнями емоцій і стресу а також психологічною, або як її ще називають, трансакційною моделлю стресу, про яку я буду писати пізніше.



Родоначальник біологічної теорії стресу Ганс Сельє, у свою чергу, сформулював поняття стресу в 1936 році наступним чином: «неспецифічна реакція організму на будь-яку вимогу». Але термін «стрес» вже існував раніше, тільки не в психологічному контексті; термін «стрес» походить з англійської мови і означає тиск або напругу. Також з латинської слово «stringere» перекладається як «напружувати». Також треба помітити, що термін «стрес» походить від матеріалознавства, де під стресом розуміється втома матеріалу в результаті розтягування або тиску.

### Стресор

Стресор, в свою чергу, це будь-який подразник (будь то фактор, особа або ситуація), здатний викликати стрес. Стресори можуть бути різними і суб'єктивно впливати на людину або інші організми, викликаючи фізичну або психологічну реакцію адаптації. Наприклад, до групи фізіологічних стресорів можна віднести травми, хвороби, надмірне фізичне навантаження, зміни в навколишньому середовищі, типу температурних коливань, тощо.

До категорії психологічних стресорів відносяться події, які можуть викликати емоційне напруження, наприклад, втрата близької людини, проблеми у відносинах, фінансові труднощі, неможливість впоратися з робочим навантаженням.

Існують зокрема соціальні стресори, пов'язані із взаємодією з іншими людьми та соціальними умовами, такими як конфлікти, соціальний тиск або дискримінація.

Стресори впливають на організм, викликаючи активацію стрес-реакції, яка може бути фізіологічною (наприклад, вивільнення стрес-гормонів) та психологічною (емоційні та когнітивні реакції). Як правило, стресори сприймаються організмом як виклик, який вимагає адаптації для збереження рівноваги та виживання. З біологічної точки зору, будь-який стресор, в більшій чи меншій мірі, призводить до виділення гормонів стресу, таких як адреналін, норадреналін або кортизол, з надниркових залоз. Вони, в свою чергу, викликають короточасне підвищення артеріального тиску, підвищення рівня

цукру в крові та виділення жирних кислот. Заглиблюватися в анатомію процесів не буду, так як першорядним було зрозуміти, які процеси викликають стресори в нашому організмі. [36]

### Конфлікт

Концепція конфлікту має давнє коріння і присутня в різних галузях знань: психології, соціології, політології, економіці тощо. Не існує одного конкретного першоджерела, який би відкрив або ввів це поняття. Воно складалося в процесі еволюції суспільних і наукових уявлень. У наш час проведено велику кількість досліджень на предмет того, що означає слово «конфлікт», що надають різні визначення. Наприклад, міжнародне дослідження CPP Global (Видавець оцінки Майєрса-Бріггса), визначило конфлікт як «будь-які розбіжності на робочому місці, які порушують хід роботи». Необхідно зауважити, що оцінка Майєрса-Бріггса – це тест особистості, розроблений на основі теорій Карла Густава Юнга. Цей тест спрямований на аналіз уподобань людей у чотирьох бінарних категоріях шляхом формування чотирибуквеного коду, що представляє тип особистості. [2]

Категорія 1: Екстраверсія (E – Extraversion) проти Інтроверсії (I – Introversion)

Категорія 2: Сенсорика (S – Sensorics) проти Інтуїції (N – Intuition)

Категорія 3: Мислення (T – Thinking) проти Почуття (F – Feeling)

Категорія 4: Судження (J – Judging) проти Сприйняття (P – Perceiving)

Підсумкова таблиця з конфігураціями типів (наприклад: інтроверсія, інтуїція, мислення, сприйняття) характеризує тип особистості за 4 категоріями та може бути застосована в управлінській практиці для прогнозу, щодо схильності працівників до конфліктів і потенціалу виникнення конфліктних ситуацій, керуючись їх емоційними та поведінковими проявленнями.

Розглянемо різні підходи до визначення конфлікту;

Згідно економічного словника Габлера конфлікт, це «процес протистояння, заснований на різних інтересах окремих осіб і соціальних груп і здійснюваний різними способами.» [33]

В свою чергу, психометричне дослідження на робочих місцях у Канаді визначило конфлікт як «боротьбу, яка виникає, коли інтереси однієї людини відрізняються від інтересів іншої». Тут конфлікт не завжди несе негативне забарвлення і може мати на увазі поважання точки зору кожної сторони і шукати компромісні і безпрограшні рішення. посилання

Неможна не погодитись з думкою, що будь-який конфлікт є безпосереднім наслідком стресу. Тому ці поняття тісно взаємопов'язані, і систему управління конфліктами необхідно будувати насамперед з акцентом на мінімізацію стресів, як головної причини, у будь-якому трудовому колективі.

#### Вигорання

Одним з важливих понять, що демонструє заключну реакцію організму на непереборні виклики ззовні та є, свого роду, кульмінацією в боротьбі між організмом і зовнішніми подразниками можна назвати вигорання (англ. burnout). Психологія має на увазі під цим широкий спектр психологічних проблем, проте чіткого медичного розмежування не існує.

Можливе визначення поняття може виглядати наступним чином:

Вигорання – це стан емоційного і фізичного виснаження в результаті напруженої професійної або позаробочої діяльності. Основними симптомами є втрата енергії, відчуження від (професійної) діяльності та зниження працездатності. Отже, основна характеристика вигорання полягає в тому, що воно відбувається в прямому зв'язку з певною діяльністю, в більшості випадків – з трудовою.

Вигорання включено в 11-й перегляд Міжнародної Класифікації Хворіб (International Classification of Diseases (ICD-11)) як професійне явище. Воно не класифікується як медичний стан або повноцінна хвороба, є скоріш синдромом, та має наступне визначення: [3]

«Емоційне вигорання – це синдром, який концептуалізується як результат хронічного стресу на робочому місці, з яким не вдалося успішно впоратися.

Синдром характеризується трьома аспектами:

- відчуття відсутності енергії або виснаження;
- підвищене психічне дистанціювання від роботи або почуття негативізму чи цинізму, пов'язані з роботою;
- зниження професійної ефективності.

Вигорання стосується конкретно явищ у професійному контексті і не повинно застосовуватися для опису переживань в інших сферах життя.»

## 1.2 Наукові моделі стресу

Розглянуто основні поняття, необхідні для розуміння тематики роботи і в наступній теоретичній секції я б хотів коротко розповісти про відомі моделі стресу з точки зору науки. Так як стрес – явище комплексне і багатогранне, то і підхід до його вивчення заснований на пізнаннях декількох дисциплін, таких як біологія, психологія і соціологія.

Модель біологічного стресу за Х. Сельє

З біологічної точки зору стресові реакції – це історично сформовані стереотипні схеми активації організму, які покликані забезпечити організм запасами енергії для негайних реакцій боротьби і втечі. Дослідження біологічного стресу описують відносно стереотипну модель реакції на тривалі стресові фактори як загальний адаптаційний синдромом. [4]

На початкових його стадіях в організмі активуються наступні процеси:

Підвищена секреція гормонів стресу, таких як адреналін, норадреналін і кортизол, приводить весь організм в стан підвищеної готовності. Частота серцевих скорочень і артеріальний тиск підвищуються, дихання частішає. Функції, які не служать безпосередньому виживанню, пригнічуються у своїй діяльності. На цій стадії стрес «корисний», тому що є каталізатором мобілізації

фізичних та інтелектуальних сил організму; загострюються увага і реакція, мозок швидше і коректніше реагує на важку ситуацію, можливе поліпшення робочої пам'яті. Тобто у роботу автоматично підключаються функції і резерви, необхідні для подолання проблеми. Але такий стан можна назвати корисним тільки в тому випадку, коли він не переходить рамки викликаної ситуації і не затягується на більший проміжок часу.

По суті, сприйняття стресора супроводжується адаптаційною реакцією організму. Тому для досягнення достатнього балансу між відпочинком і збудженням необхідна фаза релаксації після кожного напруження. Якщо цього не відбувається або на організм впливають інші (нові) стресові подразники, рівень збудження продовжує зростати. Загальний адаптаційний синдром включає три фази: реакція тривоги, адаптація та виснаження. [5]

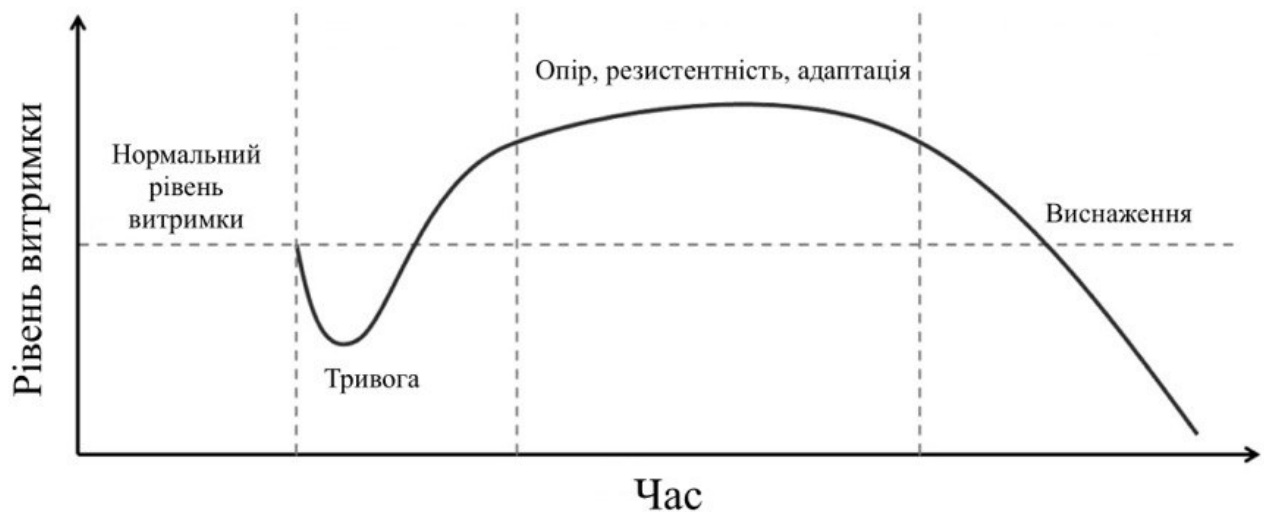


Рис. 1.2: Динаміка сприйняття стресора [37]

Перша фаза — сигнал тривоги, який з'являється для швидкого поповнення запасів енергії, організм переходить в стан підвищеної активності і готовності до боротьби. Але незважаючи на те, що організм надає всілякі ресурси для подолання «перешкоди», графік під час тривоги падає вниз. Не дарма, тому що рівень енергії різко падає при першій зустрічі з загрозою, так як організм не знає досконально, як йому себе вести. Необхідно витратити енергію на аналіз ситуації і варіантів дій, що стрімко забирає сили.

Друга фаза – адаптація. Якщо стресова ситуація триває і організм знаходиться під впливом постійному стресу, наступним етапом є фаза опору. На цьому етапі організм адаптується до такої міри, що розвиває стійкість до агресора (згідно з графіком показник енергії збільшується з плином часу, організм поступово звикає до ситуації). Особиста стійкість визначає результативність подолання стресових стимулів. Звідси впливає велика стійкість до початкового стресору. З іншого боку, знижується стійкість до інших стресових факторів, так що навіть слабкі подразники викликають сильну реакцію.

Третя фаза – виснаження. Коли організм більше не може підтримувати стійкість проти стресора, настає фаза виснаження, і проявляються різні симптоми стресу. Рівень енергії падає в самий низ, як показано на графіку. На такій стадії можливе зниження працездатності, підвищена сприйнятливність до інфекцій, неадекватні реакції на побутові речі. У деяких випадках також можуть проявлятися синдроми тривоги і депресії або розвиватися виразки шлунку.

Фаза опору може підтримуватися лише протягом обмеженого періоду часу. Якщо організм постійно піддається періодам підвищеної активації без можливості відновлення, наприклад, при тривалому професійному або особистому навантаженні, можуть виникнути серйозні довготривалі порушення нервової системи.

#### Модель психологічного стресу за Р. Лазаурусом

В той час як біологічна модель описує фізіологічні реакції в стресовій ситуації, психологічні моделі зосереджуються на тому, які стимули сприймаються як стресори та як відбувається їх обробка. При цьому перспектива психологічного стресу підкреслює важливість когнітивної оцінки.

Річард С. Лазарус був видатним американським психологом, який зробив значний внесок у розробку моделі трансакційного стресу. Він поставив людей та їх індивідуальну оцінку стресу та управління ними в центр своїх досліджень. При цьому він надавав особливого значення тому факту, що переживання

стресу залежить не тільки від самої ситуації, але і від індивідуальної оцінки ситуації і наявних стратегій подолання.

Трансакційна модель стресу визначає стрес як результат взаємодії між людиною та її оточенням. Ця взаємодія називається транзакцією, тому що індивід оцінює навколишнє середовище (процес оцінки) і реагує на неї відповідним чином (процес реагування). Вона включає декілька важливих компонентів: [6,7]

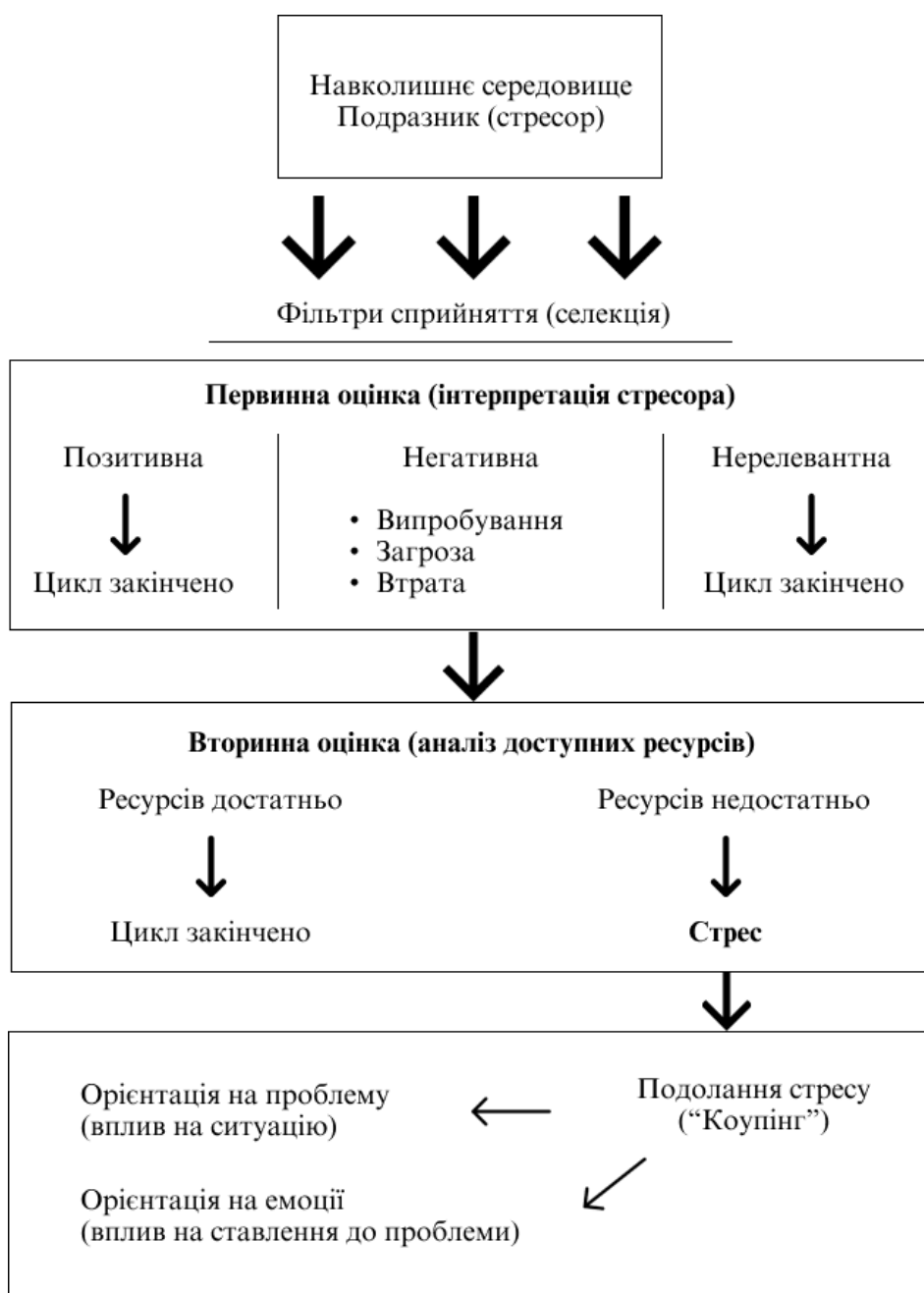


Рис. 1.3: Модель когнітивної оцінки стресу [38]

Первинна оцінка (інтерпретація стресора)

Вторинна оцінка (аналіз наявних ресурсів)

Відповідь на стрес

Подальші стратегії подолання

Забігаючи вперед скажу, що наступна графічна схема нагадуватиме блок-схему з інформатики, в якій протікання процесів збудовано логічним чином і кожен наступний крок впливає з попереднього. Якщо для одного з блоків схеми знаходиться логічне рішення, його подальша розгалуження переривається і розглядається паралельний процес.

У вершині схеми знаходиться навколишнє середовище, як головне джерело потенційних стресорів, що проходять згодом через фільтри сприйняття індивідуума.

Первинна оцінка передбачає 3 варіанти розвитку подій: спершу помилково або через поспішних висновків подразник розглядається як «безпечний», оцінка позитивна – подальші дії не робляться – цикл завершено. У другому варіанті подразник «нерелевантний», тобто незначний в даній ситуації і його купіюванням можна знехтувати. У третьому варіанті стресор сприймається як тригер, що вимагає невідкладного подолання, тобто розглядається як небезпека для організму.

При сигналі «небезпека» починається вторинна оцінка, при якій психіка зайнята пошуком наявних ресурсів для боротьби з подразником. Це включає в себе навички, набуті людиною в попередніх стресових ситуаціях, його впевненість в собі, а також матеріальні ресурси і можливості соціальної підтримки. Чим менше ресурсів бачить людина, щоб впоратися з конкретною стресовою ситуацією, тим інтенсивніше буде реакція на стрес.

Ці два рейтинги не є строго послідовними за часом, але можуть перекриватися і впливати один на одного. Крім того, вони формуються суб'єктивним сприйняттям людини, а не об'єктивними обставинами ситуації. Цю ідею і пропонує Р. Лазарус. Після завершення процесу оцінки



вживаються дії для подолання труднощів, які ми розглянемо у наступних главах.

Незважаючи на свій всеосяжний та динамічний підхід, модель трансакційного стресу також підлягає критиці. Деякими найбільш поширеними критичними зауваженнями є:

Метод вимірювання оцінки стресу та подолання стресу є суб'єктивним і варіюється від людини до людини, що призводить до відсутності єдиного стандарту.

Модель може вважатися занадто складною і абстрактною, а практичне застосування її до окремих ситуацій може здатися проблематичним.

Модель орієнтована на гострі, а не хронічні стресові ситуації.

Модель управління вимогами за Р. Карасеком

Розглянувши біологічну і психологічну моделі стресу і, класифікуючи їх як каркас для подальших поглиблень в сфері діяльності, також необхідно приділити увагу так званій «моделі управління вимогами», розробленої американським соціологом Робертом Карасеком. Модель служить діагностиці факторів стресу і напруги саме в робочому середовищі. Принцип дії пояснено на двовимірному графіку, на осі абсцис якого розташовані стресори у формі робочих навантажень, а на осі ординат – контроль / свобода прийняття рішень. [8]

Основна ідея полягає в тому, щоб вивести робоче навантаження з поєднання двох аспектів змісту роботи: вимірювання кількості та характеру вимог до працівника (тяжкість та швидкість роботи, надмірна робота) та вимірювання керованості робочого завдання (свобода дій, можливість вибору виконання роботи, подальший розвиток навичок, відсутність тривалого тиску з боку керівництва, тобто певна автономність).

Як можна спостерігати на графіку, низький рівень автономності при низькій завантаженості не викликає ніяких реакцій і може називатися нейтральною фазою. Так само як і навпаки (якщо рухатися по діагоналі), при багатозадачності або високої складності виконуваної роботи необхідна

достатня свобода прийняття рішень, можливість необмеженого управління великим масивом завдань. На перетині таких умов отримуємо активну, ймовірно продуктивну робочу сесію, вимогливість завдань якої покривається достатнім рівнем незалежності та свободи дій.

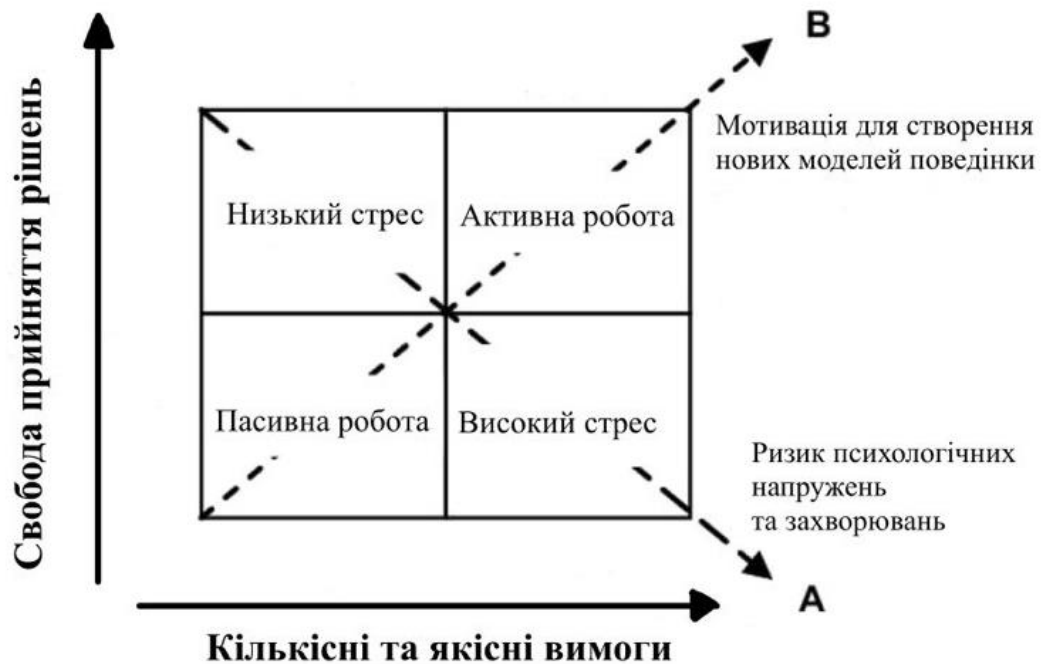


Рис. 1.4: Модель контролю вимог по Карасеку [39]

В якості третього фактору впливу можна включити соціальну підтримку. Концепція соціальної підтримки увійшла у виробничу та організаційну психологію в останнє десятиліття. Соціальна підтримка є важливим ресурсом для управління стресом та запобігання порушенням самопочуття. Звичайно роль грають також обсяг і складність поставлених завдань. Якщо їх інтенсивність не занадто висока і ресурсу для подолання достатньо – стрес не буде шкідливим.

В якості останньої констеляції можна виділити найбільш не вигідний варіант: коли високі вимоги поєднуються з низькою контрольованістю робочого процесу і змісту. У цьому випадку дуже велика ймовірність виникнення стресу.

У дослідженнях моделі контролю вимог Карасек показав, що збільшення вимог до роботи при зменшенні її контролю та тиску на особистість призводить до погіршення самопочуття, а також до збільшення споживання ліків і тривалій непрацездатності. При достатньому обсязі свободи дії ці ефекти не проявляються. Карасек також зазначив, що порушення ліпідного обміну і ризик серцевого нападу виникають значно рідше, коли надається вільний час для занять, коли персонал не обмежується рамками мислення конкретної особистості або групи осіб і не примушується до строго встановленого протоколу виконання. Навіть психосоматичні скарги, такі як виразкова хвороба шлунку, мігрені, астматичні напади, часто викликані стресовими ситуаціями або навіть болі в спині, залишаються обмеженими. Доведено позитивний вплив додаткових можливостей для занять фізичними вправами на стрес і психічне здоров'я.

### 1.3 Дослідження впливу стресових реакцій на організм та їх наслідків

У минулому розділі було описано найбільш відомі і як правило використовувані в сучасному світі моделі стресу, засновані на пізнаннях таких дисциплін як біологія, психологія і соціологія. Ці моделі спрощують аналіз потенційних стресових загроз на підприємстві і служать наочним і ефективним інструментом для виявлення і подолання внутрішніх напружень. У поточному блоці буде коротко зачеплено не менш важливу тему, як вплив стресу на організм і здоров'я людини. Йтиметься про тривалості та інтенсивності прояву, в залежності від різновиду стресу (про них згадував раніше в інших контекстах), проілюструю фактори впливу на цільові органи при різних тривалостях стресу і наостанок першого розділу опишу, як стрес контролює нашу пам'ять та здатність до мислення.

Взагалі, розрізняють чотири різні форми стресу: еустресс (позитивний, «корисний»), дистрес (негативний, «шкідливий»), гиперстресс, гипостресс. Як

вже було зауважено раніше, на думку Сельє існує відмінність між двома типами стресу: позитивним і негативним. [10]

Стрес виникає через речі, які потребують уваги, але пов'язані з веселощами. У певному сенсі це можна розглядати як хорошу форму стресу. «Еустрес» в поєднанні з додатковими фізичними та психологічними стимулами підштовхує нас вперед, коли ми працюємо, розвішуємо білизну або займаємося спортом. Отже, стрес може мотивувати і спонукати нас до виконання поставленого завдання. Щоб бути продуктивним і затребуваним, потрібен здоровий рівень позитивного стресу. Таким чином, «Еустрес» допомагає залишатися сфокусованими та уважним.

Якщо стресове навантаження зростає і пов'язані з цим завдання стають нездійсненними, виникає «дистрес». Негативний стрес викликає почуття дискомфорту, загрози і пригніченості. Негативна життєва подія також може бути причиною лиха; однак на це не можна вплинути заздалегідь.

Слід також додати, що для вищезазначених форм стресу існують відповідні форми вираження, звані «гіпостресом» і «гіперстрессом», які є протилежностями один щодо одного, і описані характером прояви. «Гіпострес» описує відсутність стимуляції. Це відбувається, коли у людини недостатньо активності або завдань, щоб зайняти його розумово або фізично. Люди відчують «гіпострес», коли їм стає нудно, вони відчують себе пригніченими або невмотивованими через те, що у них недостатньо складних завдань. З іншого боку, «гіперстрес» відноситься до надмірного рівня стресу або напруги. Це відбувається, коли людина перевантажена вимогами або проблемами, які виникають на її шляху, будь то на роботі, в школі чи в особистому житті. Люди можуть відчувати фізичні симптоми, такі як підвищений артеріальний тиск, прискорене серцебиття, головні болі, або психологічні симптоми, такі як тривога або депресія, коли вони перебувають у стані гіперстресу.

У наступній таблиці наведені реакції організму в короткостроковій (лівий стовпець), середньостроковій (центральний стовпець) і довгостроковій

(правий стовпець) перспективах. Негативне навантаження на окремі органи зростає, в залежності від тривалості впливу стресу. Хронічна схильність може послужити тригером серйозних мозкових, імунних і серцево-судинних захворювань. Виникнення депресії, а також порушення обміну речовин, що сприяють розвитку діабету також відносяться до хронічної фази.

Також слід зазначити, що запаморочення і ускладнення дихання у людей з респіраторними захворюваннями можуть бути ознакою 2 фази, що при відсутності лікувальних заходів має потенціал еволюції в 3 фазу з такими хронічними захворюваннями, як ожиріння, рак і діабет.

На завершення першого описано процес того, як пам'ять та мислення пов'язані за стресом. Дуже важливою областю мозку для нашого переживання стресу і тривоги є мигдалина, невеликий мигдалеподібний комплекс нервових клітин в нижній частині внутрішньої частини мозку. Вона є частиною так званої лімбічної системи. Це сукупність різних структур мозку всередині мозку, які відіграють велику роль в обробці емоцій. [9]

Мигдалина не тільки запускає реакцію на стрес. Це також спонукає значну область пам'яті в головному мозку, гіпокамп, розташований дуже близько, добре запам'ятовувати ситуацію, що викликає стрес. Таким чином, ми вчимося остерігатися стресора. Якщо ми знову потрапимо в подібну ситуацію, реакція на стрес пройде ще швидше. Дослідження показали, що хронічний стрес може пошкодити клітинні процеси в гіпокампі. Вони є частиною нервової клітини і важливі для отримання інформації. Якщо вони зменшуються, це негативно впливає на пам'ять.

Мигдалина також тісно пов'язана з «мислячою» частиною мозку, в першу чергу з молодшою за походженням частиною нашого мозку, лобовою часткою. Він важливий для контролю емоцій. Його також називають префронтальною корою. З його допомогою ми можемо впливати на свої емоції за допомогою логічного аналізу і мислення. Він відіграє величезну роль в оцінці того, чи вважаємо ми стресор керованим чи ні, і нашої поведінки в стресовій ситуації.

Однак хронічний стрес може змінити префронтальну кору, ускладнюючи прийняття значущих рішень.

### Висновки за розділом 1

Розглянута та проаналізована в першому розділі інформація дозволяє зробити наступні висновки. Наше тіло налаштоване на те, щоб максимально захистити себе від небезпек. Мозок відіграє важливу роль у цьому процесі. Завдяки реакції на стрес наше тіло налаштовується на втечу або боротьбу, як тільки ми виявляємо небезпеку.

У ранні еволюційні часи, коли виникла реакція на стрес, мова часто йшла про небезпеку для життя і здоров'я. Сьогодні в багатьох суспільствах на перший план виходять інші небезпеки. Наприклад, люди відчують стрес, коли їх самооцінка знаходиться під загрозою, коли вони бояться зазнати невдачі або бути відокремленими від інших важливих людей. Або іноді дуже просто, коли щось йде не так, як нам хотілося б. Але незалежно від причини, реакція на стрес все ще протікає за тією ж старою схемою, навіть якщо ми просто уявляємо собі стресову ситуацію.

У теоретичному розділі увагу було сконцентровано на тому, що взагалі таке стрес і звідки він з'являється, які його першопричини. Представлені ключові поняття, як, безпосередньо, стрес, його похідна - стресор, поверхнево розглянули концепцію конфлікту і його прямий взаємозв'язок зі стресом. Також, продемонстрували значення «вигорання» в сучасному суспільстві, яке тісно взаємопов'язане з описаним в пункті 1.3 «гіперстресом», так як гіперстрес часто зустрічається у людей, які страждають від перевтоми, і у людей з важкою депресією. З цієї причини важливо розпізнати і зрозуміти взаємозв'язок. Так само важливо розуміти, що для хворого це не просто тимчасовий стрес. Багато людей вважають, що чутливість до подразників і стресорів є нормальною. Людину важко переконати звернутися до лікаря третіми особами. У гіперстресовій системі організм постійно знаходиться в стані фізичної і

розумової готовності. Виникає фізичне та / або психічне перевантаження. Тому нерідкі випадки, коли перевтома призводить до фізичного або психологічного виснаження.

Крім усього іншого були описані основоположні моделі стресу з точки зору таких вчених, як Х.Сельє (модель біологічного стресу), р. Лазауруса (модель психологічного стресу) і Р. Карасека (модель управління потребами), що дають уявлення про історичну динаміку дослідження явища. Кожна з моделей пропонує схематичну демонстрацію того, як проявляється стрес, залежно від дисципліни, про яку йде мова.

В кінці теоретичного розділу увагу було приділено реакціям людського організму на зовнішні подразники, опис видів стресу з точки зору тривалості та інтенсивності прояву, а так само відгук внутрішніх органів при різній тривалості впливу.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РІВНЯ ПРОФЕСІЙНОГО СТРЕСУ І КОЕФІЦІЄНТА КОНФЛІКТІВ В РІЗНИХ КРАЇНАХ

### 2.1 Аналіз робочих годин, фізіологічних взаємозв'язків і статевих ознак як основних критеріїв «професійного стресу»

Цей розділ буде присвячено безпосередньо аналізу раніше багаторазово згадуваного явища стрес в робочій сфері, з соціальної точки зору. Аналіз даних буде заснований на інформації, зібраній як з вітчизняних джерел, так і зарубіжних (здебільшого німецьких), для більш об'єктивної і всебічної оцінки ситуації. Як референсні області, в деяких наступних підрозділах буде розглядатись сфера логістики і причетні до неї професії, пов'язані з обробкою великих масивів даних, високим рівнем розвитку комунікативних навичок, та потребуючих граничну концентрацію протягом усього робочого дня і відповідно, високу стресостійкість. Аналітична частина буде містити статистичні дані про ступінь і наслідки стресу, вплив цифровізації робочого середовища, як центрального фактору зростання рівня колективного стресу і про причини конфліктів, на основі даних офіційного німецького статистичного відомства. Представлені в подальшому дані відносяться тільки до працюючої групи населення.

За даними опитування українців у 2020 році, респонденти, які відповіли ствердно на запитання про те, чи відчували вони стрес протягом останніх кількох місяців, найчастіше його причиною називали фінансові питання та роботу — 49% та 48% відповідно. А ось епідемія коронавірусу і карантин, які в травні і червні 2020 року займали третє місце серед причин стресу (48% і 35% відповідно), в липні впали на сьоме, їх «звинуватили» всього 22% опитаних. Само собою зрозуміло, вищеописані причини втрачають будь-яку значимість перед кінцем лютого 2024 року, коли стрес для нашої нації став супутнім фактором і невід'ємною складовою повсякденного життя.



У німецькомовних країнах (наприклад в Австрії), існує кілька конфігурацій трудової зайнятості, що розрізняються за часом робочого дня: так «Minijob» (міні-робота) становить від 11 робочих годин на тиждень, «Teilzeitjob» (часткова зайнятість) передбачає від 30 робочих годин на тиждень і «Vollzeitjob» – повна зайнятість. Робоче навантаження становить від 35 до 40 годин на тиждень. Між тими, хто працює повний і частковий робочий день, існує невелика різниця в тому, як вони переживають стрес. Серед працюючих професіоналів рівень стресу в 2021 році статистично значимо не відрізняється між повною і частковою зайнятістю. Лише серед чоловіків було зроблено значний висновок: чоловіки, які постійно працюють на міні-роботах, відчувають менше стресу, ніж ті, хто працює повний робочий день, що досить логічно.

Аналіз робочого часу опитаних німців показує, що чоловіки мають значно більш високий середній щотижневий робочий час, ніж жінки: 44 відсотки чоловіків працюють більше 40 годин на тиждень. Жінки складають лише 25 відсотків. Час роботи і стрес пов'язані між собою: чим більше люди працюють в тиждень, тим вище рівень їх стресу. Наприклад, лише 22 відсотки чоловіків, які працюють від 30 до 40 годин на тиждень, часто відчувають стрес. Якщо тривалість робочого тижня становить від 41 до 50 годин, частка чоловіків, які часто піддаються стресу, зростає до 43 відсотків. Таким чином, для чоловіків збільшення робочого часу на тиждень після 40 годин призводить до майже подвоєння стресу, навіть якщо тривалість робочого часу збільшується лише на десять годин. Таким чином, перевищення 40 годин робочого часу на тиждень, здається, має особливо негативний вплив на рівень стресу.

Тим не менш, тут слід зазначити, що напрямок дії може бути і зворотним: видається ймовірним, що люди, які відчувають сильний стрес, наприклад, викликаний занадто великим обсягом роботи або напругою графіка, намагаються зменшити його вплив, збільшуючи свій робочий час. Це вже звісно питання тайм-менеджменту. Тому єдине, що можна констатувати

остаточно – щотижневий робочий час і стрес взаємопов'язані і, швидше за все, обумовлені взаємозамінністю.

Однак більший інтерес викликає дослідження гендерних розбіжностей, щодо стресу. Опитана аудиторія – працюючі німці від 25 до 54 років. Чоловіки і жінки не розрізняються за своїм режимом роботи: близько трьох чвертей працюють в штатному режимі, чверть працює нерегулярно. Але чоловіки і жінки відрізняються один від одного тим, що робочий ритм і стрес у них пов'язані по-різному: жінки з нерегулярним робочим ритмом повідомляють про значно більший стрес, ніж жінки з регулярним робочим графіком; у чоловіків це точно навпаки. Однією з причин цього може бути те, що більш складне індивідуальне навантаження (догляд за дітьми, побутові клопоти), якому жінки піддаються частіше, ніж чоловіки, викликає більш «нерегулярний» або нестабільний робочий день.

Гендерні відмінності очевидні: 82 відсотки жінок насолоджуються роботою і вважають це важливою частиною свого життя; серед чоловіків лише 66 відсотків вважають це таким. Ці відмінності у ставленні до роботи є актуальними в тому сенсі, що існує зв'язок між ставленням до роботи та частим стресом: серед тих, хто сприймає роботу як веселу та важливу частину життя, майже немає скарг. Серед тих, хто розглядає роботу як інструмент для виживання, 36 відсотків часто відчують стрес.

Як згадувалося на початку, існує тісний зв'язок між стресом, психічним і фізичним здоров'ям: високий, тривалий стрес збільшує ймовірність психічних захворювань, таких як депресія і вигорання; ймовірність серцево-судинних захворювань так само зростає. Статистично значущий зв'язок між стресом і поганим здоров'ям полягає в тому, що чим більше люди перебувають у стресі, тим гірше їх загальний стан здоров'я.

Наступний графік наочно демонструє ставлення гендерів до своєї роботи в 2021 році у Німеччині:



Рис. 2.1: Ставлення німецьких громадян до актуального працевлаштування.

Поміж тих, хто часто відчуває стрес, 22% заявили, що їх загальний стан здоров'я був менш задовільним. Серед тих, хто відчуває стрес лише іноді, їх було лише 7%. Ті, хто відчуває стрес лише іноді або навіть рідше, почуваються загалом, набагато краще. Це характерно як для чоловіків, так і для жінок: у представників обох статей відсоток людей з поганим станом здоров'я різко зростає до більш ніж 20 відсотків, коли рівень стресу підвищується з «іноді» до «часто».

Наведена нижче інфографіка – візуальне представлення інформації з підрозділу 1.3, підтверженої опитаними громадянами Німеччини:



Рис. 2.2: Оцінка власного стану здоров'я на тлі стресового впливу

Примітний той факт, що серед 9% опитаних, практично не схильних до стресу, 55% повідомляють про відмінний загальний стан здоров'я, в той час як серед 26% опитаних, які відчують напругу на регулярній основі, 22% скаржаться на фізичні нездужання і хронічні хвороби. З цієї статистики можна вибудувати закономірність: стрес прямо впливає на стан здоров'я працюючих громадян. [12]

Однак, крім впливу стресу на здоров'я, ймовірно, існує зворотний зв'язок між станом здоров'я та стресом: погане самопочуття призводить до занепокоєння власним здоров'ям і пов'язане з меншою кількістю фізичних та психологічних ресурсів: хто не здоровий, не може добре справлятися зі стресами і як наслідок – з поставленими завданнями. Ось чому поганий стан здоров'я також може бути причиною стресу. Так що, швидше за все, стрес і погане самопочуття є взаємозалежними факторами. Зменшення стресу в суспільстві, наприклад, за допомогою відповідних профілактичних програм, які будуть розглядатися у наступному розділі, покращило б колективний стан здоров'я. І навпаки, поліпшення загального стану здоров'я населення також призвело б до зниження частоти стресу.

Завершуючи тему здоров'я, наостанок слід додати, що вік посилює зв'язок між стресом і поганим здоров'ям. Стрімке зростання частки людей з поганим здоров'ям, що переходять від «іноді» стресу до частого стресу, стає все більш помітним з віком. Серед молодих людей (у віці від 18 до 39 років) частка людей з менш хорошим здоров'ям зростає з чотирьох до 14 відсотків, серед людей у віці від 40 до 59 років – з шести до 21 відсотка, а серед людей у віці від 60 років і старше – з 14 до 59 відсотків. Ці цифри переконливо доводять, що стрес стає реальною загрозою для здоров'я з віком. [12]

## 2.2 Дослідження стресу під час війни

Як згадувалося на початку цього розділу, війна внесла безпрецедентні зміни в життя кожного українця, що вплинули на фізичний і психологічний стан здоров'я, умови працевлаштування, звички та емоції. Спираючись на дані проекту «Градус суспільства під час війни» дослідницької компанії Gradus research, буде розглянуто невідворотний вплив стресу на колективний стан нації. [13]

Дослідницька компанія Gradus Research в рамках проекту «Градус суспільства під час війни» провела дев'ять хвиль дослідження настроїв українців під час війни, починаючи з четвертого дня повномасштабного вторгнення. Наприкінці квітня 2023 року у восьмій хвилі дослідження респондентів запитали, які емоційні стани вони переживають, чи повертаються до роботи, чи змінилася їхня віра в перемогу і як вони оцінюють терміни післявоєнного відновлення країни. Відстежено зміни, які відбулися, порівняно з попередніми хвилями досліджень.

### Рівень працевлаштування

Відсоток працевлаштованих серед опитаних українців, які працюють повний або частковий робочий день, зараз становить 62%, порівняно з 24% у березні 2022 року. Непрацевлаштованими залишаються 28% респондентів, ще 8% — мають роботу, але не працюють.

### Працевлаштованість під час війни

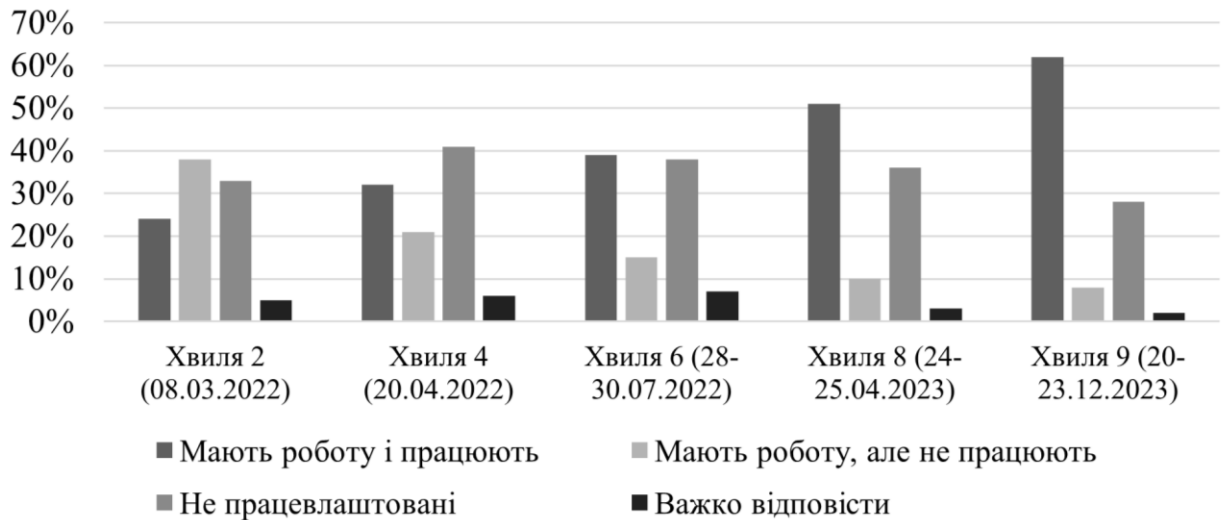


Рис. 2.3: Працевлаштованість під час війни

#### Прогнозована тривалість відновлення повсякденного життя

Для відновлення нормального життя після війни потрібно більше п'яти років — так вважають більше третини респондентів. Близько 37% респондентів під час проведення останньої хвилі дослідження відзначили про це, а в квітні 2023 року їх частка становила 31%. Термін до року для відновлення життя прогнозують 12% опитаних, один або два роки — 11%, а до п'яти років — 19%.

Подібні перспективи позначаються на стані психіки, так як межі очікуваних подій сильно розмиті.

#### Українці все більше відчувають втому

За словами соціологів, враховуючи тривалість повномасштабної війни і ситуації невизначеності, очікувано, що більше людей відчувають дуже високий або високий рівень суб'єктивного стресу — про це повідомили 88%, при тому що в попередніх двох хвилях опитування було 84%. Результати останньої хвилі дослідження продемонстрували, що українці все більше відчувають втому, безсилля через невизначеність і мінливість війни.

### Тривалість відновлення повсякденного життя у населених пунктах:

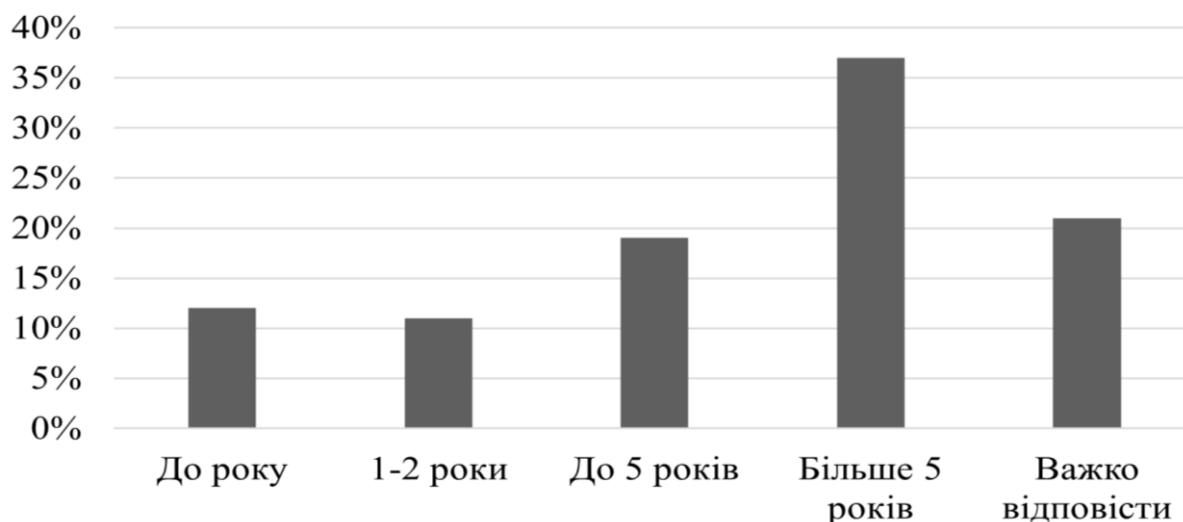


Рис. 2.4: Оцінка тривалості відновлення повсякденного життя

Більшість респондентів (55%) зазначають, що у їх житті останнім часом переважає втома — під час попередньої хвили опитування у квітні 2023 року такий стан декларували 50% опитаних. Серед інших найбільш поширених станів опитаних переважають напруженість (43%), роздратування (32%), безсилля (31%), розчарування (29%), обережність (28%), страх (28%) та гнів (25%).

### Рівень суб'єктивного стресу

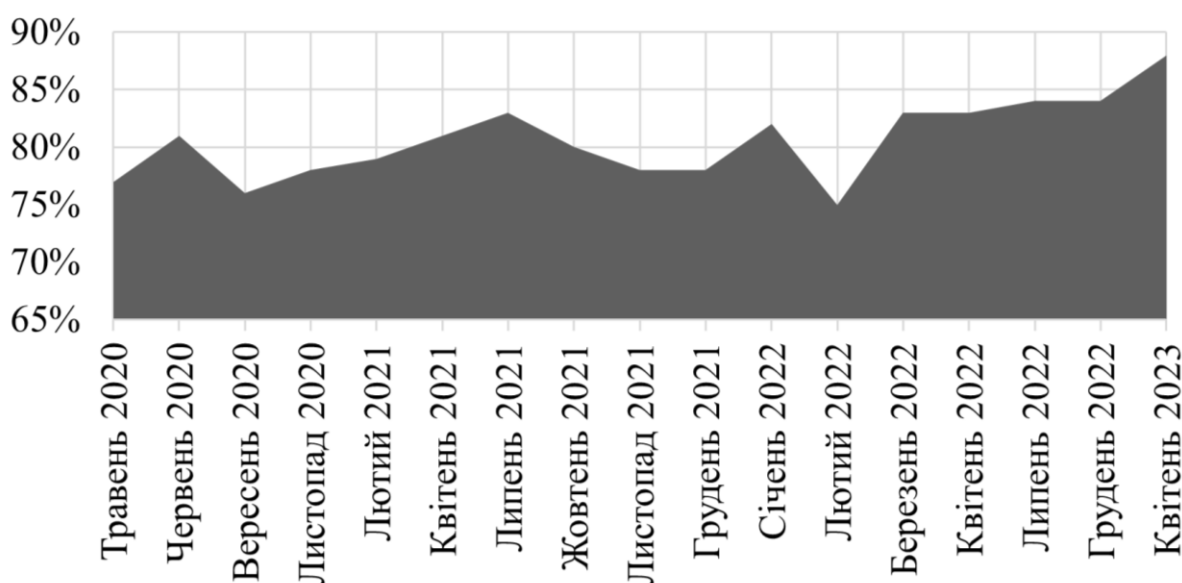


Рис. 2.5: Рівень суб'єктивного стресу українців

## Стани/емоції українців останнім часом



Рис. 2.6: Спектр емоцій і станів, що переважають респонденти останнім часом

### 2.3 Цифровізація робочого середовища як фактор підвищення рівня стресу

Новини, конференції, організація – все сьогодні працює в цифровому форматі. Ноутбук і планшет сьогодні незамінні на роботі, і багато співробітників вважають їх незамінними. Оцифрований робочий світ пропонує велику перевагу гнучкого розподілу робочого часу. Але є і недолік – часто для здоров'я в тому, що більше немає вираженого позаробочого часу, межі професійного та сімейного життя сильно розмиваються.

Майже 10 років тому більше половини середніх і великих компаній вже мали можливість працювати практично в будь-якій точці світу. Це пов'язано з тим, що 54 відсотки цих компаній розміщують свої корпоративні дані в Інтернеті. Результатом цього є те, що працівники цих компаній можуть отримувати доступ до цих даних цілодобово та працювати вдома в будь-який час. Емоційне виснаження – так званий синдром-вигорання, який вже фігурував раніше, тісно пов'язан з цією тенденцією.



Страх втратити роботу викликає підвищені ознаки виснаження у багатьох працівників. Крім того, нескінченне спілкування створює навантаження на людей. Багато хто скаржиться на потік електронної пошти, який не має нічого спільного з їх реальною роботою. Крім того, цифровізація призводить до збільшення доступу інших людей до власного часу. Це більшою мірою може стати психологічним тягарем. Конфлікти між роботою та сім'єю також виникають внаслідок технологічних змін у робочому житті, що залишає мало часу для сім'ї та друзів.

Близько 70 відсотків опитаних журналістів з Німеччини заявили, що, за даними «журналістського барометра 2023 року», їхня робота стала більш напруженою через цифрову трансформацію. Лише чотири відсотки кажуть, що стрес на роботі зменшився внаслідок процесів цифрової трансформації ЗМІ: [14]

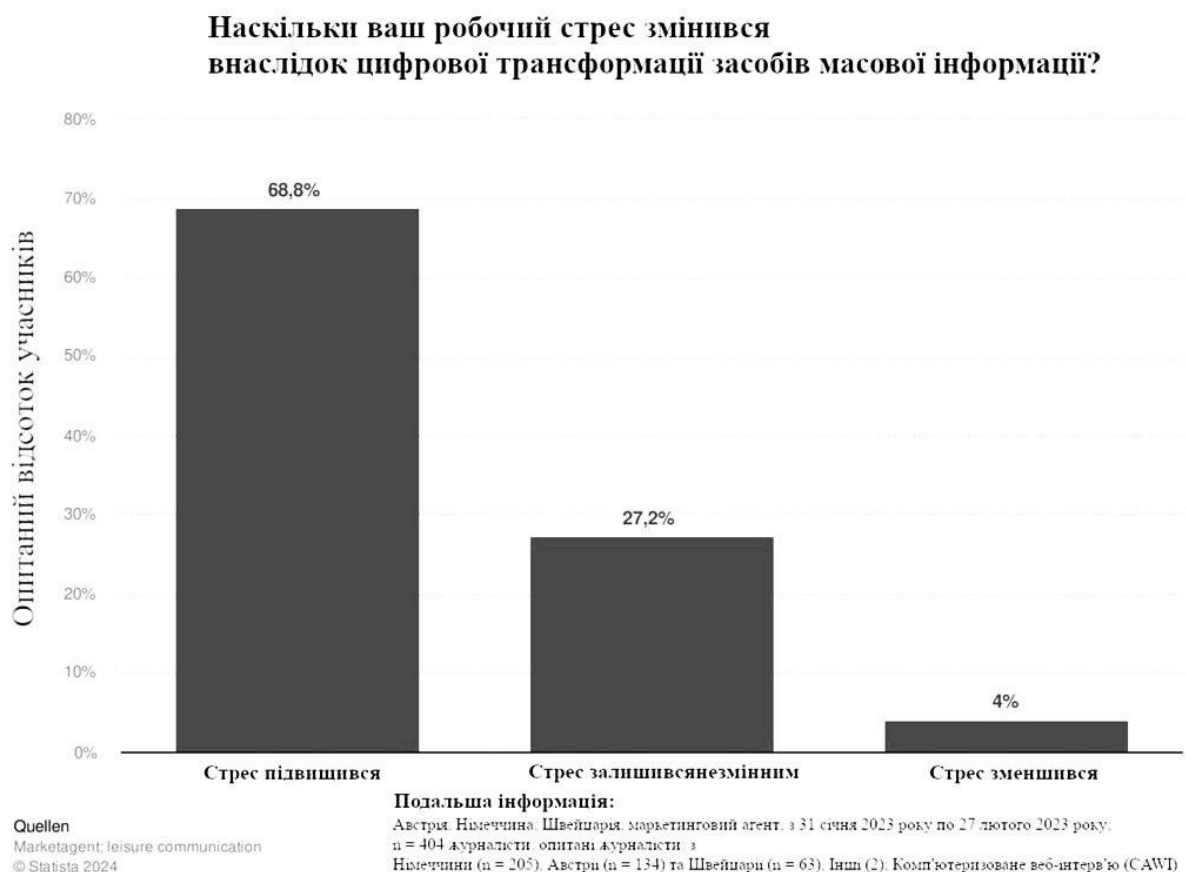


Рис. 2.7: Опитані громадяни Австрії, Німеччини та Швейцарії про негативну сторону цифровізації. (Період проведення опитування: з 31 січня 2023 р. по 27 лютого 2023 р.) [14]

З одного боку, технології полегшують діяльність окремих людей, в деяких випадках навіть створюють нові робочі місця. З іншого боку, робота ущільнюється, вимоги зростають, навантаження змінюється. Одним із наслідків цього може бути цифровий стрес. У рамках нещодавнього дослідження науково-дослідного проекту „PreDiTec“, в якому беруть участь Інститут Фраунгофера, Федеральний інститут охорони праці та Центр бізнес-досліджень з проблем середнього бізнесу, понад 5000 працівників Німеччини були опитані на предмет рівня цифрового стресу в їх професійному житті. Як показує графік Statista, 53 відсотки відчувають принаймні невеликий цифровий стрес, з них вісім відсотків страждають від (дуже) сильного. Це значно збільшує ризик захворювання: 14% працівників з низьким рівнем цифрового стресу страждають психічними розладами. З іншого боку, серед тих, хто відчуває стрес, цей показник становить 39 відсотків. Ця тенденція зберігається у всіх обстежених клінічних картинах: [15]



Рис. 2.8: Вплив цифрового стресу на ймовірність виникнення різних захворювань.

На основі цих досліджень можна зробити простий висновок - цифрове середовище дає великі можливості для розвитку і прискорення всіх робочих

процесів, але і в той же час надає велике навантаження на нервову систему і соціальне життя людини, при нерозумному розподілі робочого і приватного часу. Підсумовуючи все вищесказане, низка негативних наслідків для організму людини може виглядати наступним чином:

Стрес і перевантаження інформацією: постійний доступ до електронної пошти, соціальних мереж, сповіщень та інших цифрових каналів може призвести до постійного стресу та перевантаження мозку.

Синдром загубленого часу: часте переключення між завданнями та перевірка електронних сповіщень може призвести до збільшення часу, необхідного для виконання завдань, та зниження продуктивності.

Фізичні проблеми.

Соціальна ізоляція: постійна взаємодія через цифрові канали може призвести до відчуття ізоляції та відчуження від реальних взаємодій з колегами та співробітниками.

Втома від роботи: постійна експозиція до екранів та штучного світла може призвести до швидкої втоми та зниження концентрації.

Порушення сну, безсоння.

Зниження креативності: занадто велика залежність від цифрових інструментів може обмежити креативність та можливості для інновацій.

Психологічні проблеми: постійна взаємодія з електронними пристроями може викликати відчуття розладу, тривоги та депресії через постійний стрес та негативні впливи цифрового середовища.

Ці наслідки варто враховувати при розробці політики цифровізація робочих місць та впровадженні цифрових технологій в організаціях.

#### 2.4 Дослідження індексу робочого стресу та причини конфліктів на робочих місцях

Як вже було зазначено у вступі цієї роботи, конфлікти відбуваються в кожній організації, незалежно від її розміру, галузі чи місця розташування.

Вони є неминучою частиною нашого трудового життя, і відомо, наскільки неприємними вони можуть бути. Багато людей бояться конфліктів на робочому місці і намагаються уникнути їх будь-якою ціною. Навіть якщо це означає позбавлення себе соціального життя, відмова від зустрічей з колегами або скорочення нових можливостей кар'єрного зростання.

Конфліктні ситуації на роботі можуть викликати занепокоєння і депресію у працівників. Багато співробітників не бачать кращого способу змінити ситуацію, а просто звільняються. Але, незважаючи на численні негативні наслідки, конфлікти на робочому місці також можуть призвести до чогось більш позитивного і фактично принести користь сторонам, які беруть участь у них.

Слід зазначити, що крім статистики з німецькомовних країн, з метою порівняння і більш різновекторної оцінки ситуації так само наведена інформація з досліджень Великобританії і Сполучених Штатів Америки. Наприклад, за даними незалежного дослідження компанії Ascas «Оцінка витрат, пов'язаних з конфліктами на робочому місці», середні 2,8 години конфліктів в тиждень в грошовому еквіваленті дорівнюють приблизно 359 мільярдам доларів у вигляді оплачених годин, які зосереджені на конфліктах, а не на позитивній продуктивності. Це дійсно величезні значення. Для 26% працівників Великобританії конфлікти є загальними. І 24% цих працівників вважають, що проблеми, пов'язані з домаганнями і цькуванням, не вирішувалися належним чином в їх організаціях. [16]

У вищезгаданому дослідженні також зазначено, що у Великобританії в середньому 485 800 працівників звільняються щороку внаслідок трудових конфліктів. За оцінками, 874 000 співробітників щороку виїжджають на лікування в результаті конфлікту, що, за оцінками, коштує їхнім організаціям 2,2 мільярда фунтів стерлінгів. Для врегулювання 85% конфліктних ситуацій, що відбуваються в офісах практично на регулярній основі, менеджери витрачають близько 6 годин на тиждень (приблизно 15% їх робочого часу)

Висока вартість стресу на роботі

Окрім шкоди, яку стрес на робочому місці завдає фізичному та психічному здоров'ю працівників, він також тягне за собою високу ціну у вигляді втрати продуктивності, як вже зазначалося раніше. [17]

Підприємства США втрачають до 359 мільярдів доларів щорічно через стрес на робочому місці і зниження продуктивності.

Щорічно стрес, пов'язаний з робочим середовищем, призводить до 120 000 смертей, що коштує 190 мільярдів доларів.

Кожен день один мільйон працівників пропускає роботу через стрес.

Компанії витрачають мільйони на визначення рівня стресу та покриття втрат продуктивності через прогули.

За даними британського фонду психічного здоров'я, працівники, які переживають стрес, втрачають в середньому 24 робочі дні на рік через погане самопочуття.

8% загальних національних витрат на охорону здоров'я спрямовується на лікування стресу на робочому місці та працівників, які мають проблеми з психічним здоров'ям.

43% американського населення відчувають стрес до такої міри, що це впливає на фізичне та психічне самопочуття, а також на сімейне життя. [1]

Статистика стресу на робочому місці показує, скільки проблем може спричинити стрес, пов'язаний з роботою. Стрес призводить до великих людських і фінансових витрат. Як приватні компанії, так і державні установи намагаються покращити відносини між керівництвом та працівниками, щоб створити менш напружене робоче середовище. Зростаючі фінансові проблеми та похмура майбутнє спонукали компанії проводити заняття з управління стресом, спрямовані на організаційну поведінку та виявлення причин стресу.

В ході опитування австрійських працівників, проведеного в жовтні 2019 року з приводу причин конфліктів на робочому місці, 34,7% респондентів вказали на проблеми з комунікацією. Таким чином, це була найбільш часто згадувана причина, за якою прямував стрес. Слідом перенапруження (32,9%) і погана організація праці (21,3%) [18]:

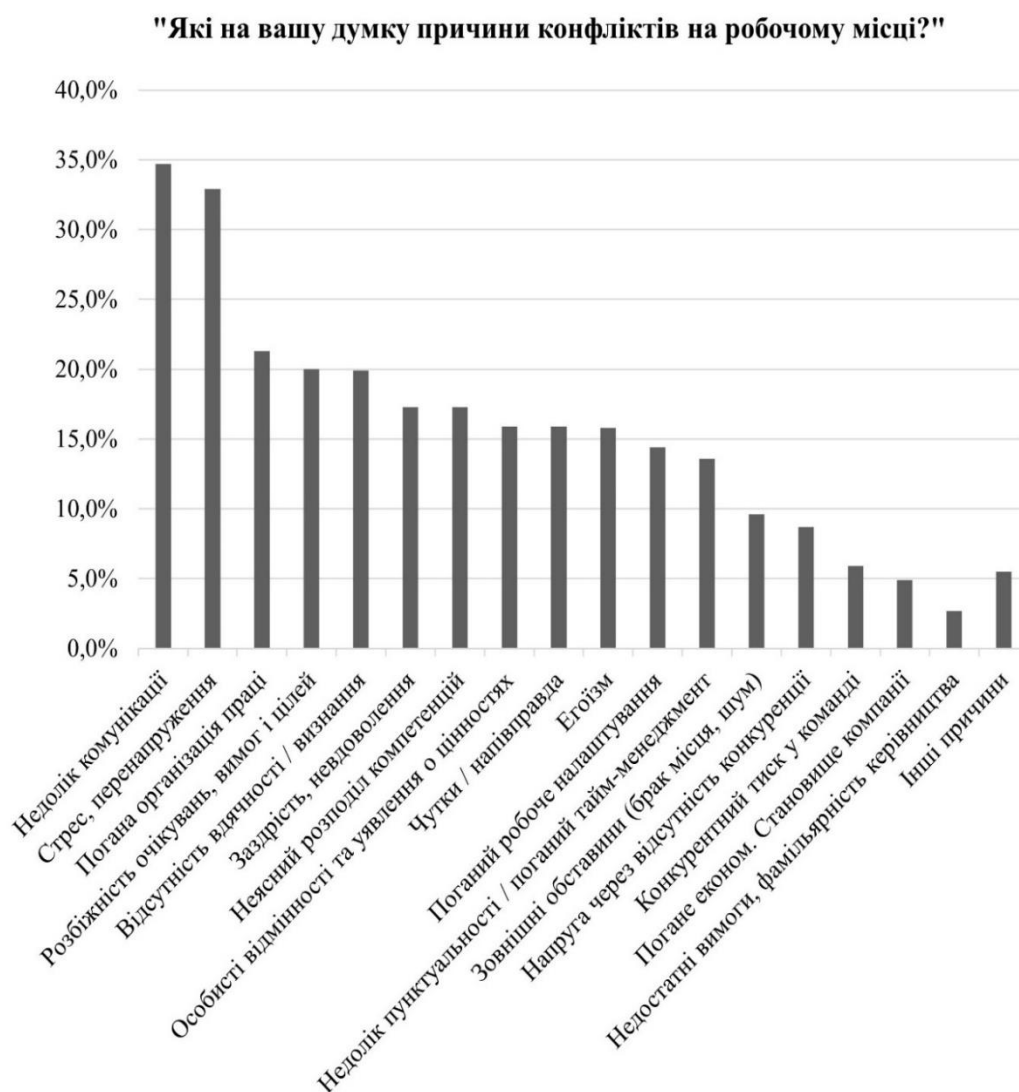


Рис. 2.9: Причини конфліктів на думку австрійських резидентів [18]

Індекс стресу на роботі, який відображає середнє співвідношення робочого навантаження та можливостей подолання (ресурсів) серед працівників Швейцарії і, таким чином, може вважатися «середнім показником стресу» у Швейцарії, дещо покращився. Рівень стресу залишається стабільним з 2018 року, але значно вищий, ніж у 2014 та 2016 роках. Індекс стресу в якості моніторингу включає, з одного боку, сам показник, а з іншого - два показники «рівень виснаження» і «економічний потенціал», які використовуються для відображення впливу стресу на здоров'я і продуктивність працюючих.

Як і в останньому опитуванні, проведеному в 2020 році (29.6%), майже три з десяти працюючих (28.2%) мають індекс стресу на роботі в критичній області. Ці працюючі люди повідомляють про значно більший тягар, ніж

існуючи ресурси для подолання. Вони відчувають більше часу у конфліктах на робочому місці і отримують менше можливостей для маневру або загального визнання. Дисбаланс між навантаженнями та ресурсами, який зберігається протягом тривалого періоду часу, може вплинути на здоров'я. Одним з показників цього є емоційне виснаження. Частка зайнятих, які відчувають себе емоційно виснаженими, перевищить позначку 30% в 2022 році і складе 30.3% вперше з 2014 року.

Також було проведене ще одне репрезентативне опитування швейцарців, але вже у 2022 році. Вибірка включає 3022 особи у віці від 16 до 65 років з німецько-, франкомовних та італійськомовних країн швейцарців. Тягар, викликаний збільшенням використання інформаційних та комунікаційних технологій, пов'язаних з роботою, проявляється, перш всього, в очікуваннях доступності або в контактах у неробочий час.

Організація щодо зміцнення здоров'я Швейцарії у співпраці з Бернським університетом і Цюрихською вищою школою прикладних наук (ZHAW) регулярно визначає чотири показники стресу, пов'язаного з роботою, і його зв'язку зі здоров'ям і продуктивністю праці працюючих в Швейцарії з 2014 року. [19]

Показник 1 (Індекс стресу серед зайнятих у Швейцарії у 2022 році), середнє значення індексу стресу на роботі за 2022 рік, показує в середньому збалансоване співвідношення наявних ресурсів і тягаря, пов'язаних з роботою, для зайнятих в Швейцарії. Він оцінюється в 50,66 балів у 2022 році, на 0,17 менше, ніж у 2020 році (50,83). Різниця порівняно з 2020 роком незначна, однак, як і в 2020 та 2018 роках, спостерігається значне зростання порівняно з 2014 (50,0) та 2016 (50,2) роками, коли проводилося перше дослідження з цього приводу. [20]

Показник 2 (Частка зайнятих, чий індекс стресу на роботі знаходиться в критичному діапазоні), демонструє помірно позитивний результат. Частка знизилася з 29,6% (2020) до 28,2% (2022 р.) Четверть зайнятих знаходиться в сприятливих умовах (26,4%), що означає, що у них більше ресурсів, ніж тягаря.

Чутлива зона, в якій балансуються ресурси і навантаження, охоплює 45,4% зайнятих. Але слід констатувати, що протягом останніх років "безпечний" діапазон постійно знижується, а "критичний" діапазон постійно збільшується, вперше все було навпаки у 2022 році.

Таким чином, два показники індексу стресу на роботі показують тенденцію до мінімального поліпшення умов праці, проте ні одна з цих змін не є значною. Значення порівнянні з цифрами 2018 року.

Показник 3: частка зайнятих, які відчують себе емоційно виснаженими; відсоток людей, які відчують себе емоційно виснаженими, є важливим показником, який відображає стан працюючих. Ця пропорція підсумовує тих людей, які повідомляють про те, що вони дуже або критично виснажені. У 2022 році третій показник, частка працюючих, які відчують себе досить або дуже емоційно виснаженими, перевищила позначку 30% вперше з 2014 року. Як і в попередніх дослідженнях, у 2022 році також існує чіткий зв'язок між індексом стресу на роботі та емоційним виснаженням: коли у працюючих людей значно більше стресу, ніж ресурсів для їх подолання.

Показник 4: економічний потенціал; наслідки стресу для здоров'я призводять до того, що працюючі люди залишаються осторонь від роботи або присутні на ній, але сильно обмежені у продуктивності. Це створює витрати для підприємств у вигляді економічних проблем. Показник економічного потенціалу відображає те, яким було б можливе зростання продуктивності, якби всі люди, на яких тягар переважає ресурси, були забезпечені відповідними заходами корпоративного управління. Системи охорони здоров'я повинні мати збалансоване співвідношення ресурсів і тягаря. Тенденція до збільшення економічного потенціалу, що спостерігається з початку вимірювання, у вигляді поліпшення індексу стресу на роботі, була вперше порушена у 2022 році. Економічний потенціал у 2022 році повернувся до рівня 2018 року. Основна причина зниження полягає в тому, що у 2022 році трохи менше людей повідомили про більше тягаря, ніж про наявні ресурси опору, ніж у 2020 році (2022: 49,8%; 2020: 52,7%).



Підсумовуючи дані дослідження, можна зробити висновок, що у 2022 році також стало очевидним, що індекс робочого стресу серед зайнятих у Швейцарії в середньому збалансований, хоча і залишається на більш високому рівні, ніж в 2014 і 2016 роках. Частка працюючих, які відчують себе емоційно виснаженими, трохи збільшилася. Однак це збільшення незначне, незважаючи на додаткові специфічні для пандемії навантаження. Незважаючи ні на що, все ще високий рівень індексу стресу на роботі і повільне, але постійне зростання емоційного виснаження слід розглядати як попереджувальний сигнал. Тому – не в останню чергу через високі економічні витрати, як і раніше важливо продовжувати чинити тиск на зростаючий рівень стресу та, по можливості, мінімізувати кількість тригерів конфліктів і залучати сторонні ресурси для оптимізації робочого середовища.

Інтерпретація індексу робочого стресу: [34]

Ресурсів більше, ніж стресорів > сприятлива зона (0–45.879)

Кількість ресурсів і стресорів однакова > чутлива зона (45.880–54.122)

Стресорів більше, ніж ресурсів > критична зона (54.123–100)

Завершуючи розділ аналізу про рівень професійного стресу, на одному практичному прикладі можна проілюструвати, з якими справжніми причинами професійного виснаження щодня контактують співробітники різноманітних галузей. Як і згадувалося у вступі до цього розділу, у якості прикладу буде виступати представник логістичного середовища, що займає пост транспортного диспонента. Короткий екскурс в професію:

Логістичний диспонент відповідає за планування маршрутів, їх оптимізацію, управління та координацію транспортом та складами, вирішення непередбачених ситуацій, спонтанне, швидке та ефективне корегування плану, якщо щось піде не так. Робота супроводжується високим стресом через необхідність швидкої реакції на зміни та постійний тиск часу.

Робочий день логістичного диспонента, що працює в офісі та займається координаційною роботою, є напруженим і насиченим подіями. Кожен день починається з перегляду попередніх замовлень та планування маршрутів для

ефективної доставки товарів. Потім диспонент входить у взаємодію з водіями, складами та клієнтами, щоб забезпечити безперебійну логістичну ланцюг.

Основні функції логістичного диспонента включають управління інформацією про товари, склади, транспортні засоби та маршрути. Вони також відповідають за вирішення непередбачених ситуацій, таких як затримки в поставках, технічні поломки або зміни в планах доставки. Висока концентрація та швидке прийняття рішень є ключовими навичками для успішного виконання цих обов'язків.

Одним з основних викликів є необхідність обробки великих обсягів даних та швидке реагування на зміни у планах. Логістичний диспонент постійно знаходиться під високим тиском і стресом, оскільки будь-яке затримання чи непередбачуваний випадок може вплинути на ефективність та вчасність доставки. Один мій учитель казав: ми отримуємо гроші не за роботу, яку виконуємо, а за відповідальність, яку переймаємо. На мій погляд, тут це дуже доречно.

З моменту, коли логістичний диспонент приходить на роботу до моменту, коли він залишає офіс, його розум перебуває в постійному напруженні, а мозок працює на межі своїх можливостей. Таке щоденне високе навантаження може призвести до стресу, вигорання та інших психологічних проблем. Нестабільний емоційний стан, викликаний високими робочими вимогами, позначається на рівні дратівливості і самоконтролю, що впливає в свою чергу на взаємини з соціумом (колегами, знайомими і навіть сім'єю)

Тому важливо, щоб логістичні диспоненти намагалися максимально щадити своє ментальне здоров'я. Це може включати регулярні перерви під час робочого дня, практику фізичних вправ або медитації для зняття стресу, а також встановлення чітких меж між робочим і особистим життям. Збереження психічного здоров'я допоможе логістичним диспонентам ефективно виконувати свої обов'язки та досягати успіху у своїй професії на тривалий термін.

Вплив трудових спорів на моральний дух працівників, продуктивність праці та загальний успіх бізнесу неможливо переоцінити. Таким чином, керівникам і менеджерам вкрай важливо завчасно розпізнавати ознаки конфлікту і застосовувати ефективні стратегії для запобігання і вирішення розбіжностей до їх ескалації. Розвиваючи сильну культуру відкритого спілкування, співпраці та поваги, організації можуть усунути першопричини конфліктів на робочому місці та створити середовище, де працівники можуть процвітати та сприяти загальному успіху бізнесу.

## Висновки за розділом 2

Проведений в другому розділі аналіз інтенсивності стресових проявлень у робочій сфері, базуючись на відгуках опитаних резидентів таких країн, як Німеччина, Швейцарія, США, Україна. Інформація пов'язана з такими темами, як вплив гендерних ознак на стресові реакції, кількість робочих годин, як одного з визначальних рівень стомлюваності факторів та вплив воєнного стану на емоційне становище, яке безсумнівно похитує стресостійкість людини. Також був висвітлений фактор всесвітньої цифровізації, як один з центральних тригерів наростаючого стресу.

Загалом, дані опитування українців у 2020 році та аналіз робочого часу німців демонструють, що робочі години, фізіологічний взаємозв'язок і статеві ознаки можуть впливати на рівень стресу. Фінансові питання та робота є основними причинами стресу для багатьох людей. Водночас, епідемія коронавірусу і карантин, які раніше займали високі позиції серед причин стресу, надали меншу вагу на становлення стресу.

Робота, як структура часу і засіб досягнення соціальних цілей, може мати сильний вплив на психіку, самопочуття і рівень стресу. Наприклад, збільшення робочого часу після 40 годин на тиждень може значно підвищити рівень стресу. Також, виявлено різні реакції на стрес в залежності від гендеру та робочого режиму. Жінки з нерегулярним робочим ритмом зазвичай потребують більше

уваги до свого стресу, ніж жінки з регулярним режимом. Також, сприйняття роботи як важливої частини життя зв'язане з меншим рівнем стресу.

Дослідницька компанія "Gradus Research" провела дослідження настроїв українців під час війни, що розпочалася у березні 2022 року. За результатами останньої хвили дослідження, відстежено позитивні зміни. Рівень працевлаштування становить 62%, що порівняно з попередніми дослідженнями у березні 2022 року становило 24%. Хоча процес відновлення країни після війни займе тривалі багатьох років, близько 37% респондентів відзначають, що для нормалізації життя потрібно більше п'яти років. Українці все більше відчують втому, стрес, безсилля та роздратування через тривалу невизначеність і мінливість військових дій. Такі результати ще раз підкреслюють важливість післявоєнного відновлення та підтримки психологічного стану населення.

Щодо цифровізації, ситуація наступна: є як позитивні, так і негативні наслідки для працівників. З одного боку, нові технології спрощують робочі процеси і навіть забезпечують нові можливості. З іншого боку, цифровий стрес стає все більш поширеним, що може призвести до негативних наслідків для здоров'я і соціального життя людини. Важливо знайти баланс між роботою і відпочинком, раціонально розподіляти свій час і використовувати нові технології на користь себе та свого професійного розвитку. Тільки тоді цифрова трансформація може стати дійсно ефективним і корисним інструментом у нашому житті.

Індекс стресу на роботі в Швейцарії, який відображає співвідношення робочого навантаження і можливостей подолання, незначно покращився. Рівень стресу залишається стабільним, але значно вищим, ніж у попередні роки.

Згідно з опитуванням 2020 року, майже третина працюючих має критичний рівень стресу на роботі. Ці працівники відчувають великий тягар, який вони не здатні подолати наявними ресурсами. Вони також зазнають конфліктів на робочому місці і мають обмежені можливості для маневру і

визнання. Хронічний дисбаланс між навантаженнями та ресурсами може негативно впливати на здоров'я, зокрема спричиняючи емоційне виснаження. Відсоток зайнятих, які відчують себе емоційно виснаженими, прогнозується зростати у 2024 році. Однак загальна тенденція змін у показниках індексу стресу є незначною, значних поліпшень не відбувається. Усі ці відомості свідчать про збалансований, але високий рівень робочого стресу у швейцарській працездатній популяції. Незважаючи на додаткове навантаження, спричинене пандемією, збільшення прогнозованого рівня емоційного виснаження незначне.

## РОЗДІЛ 3. ПРАКТИЧНИЙ АНАЛІЗ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТНИМИ СИТУАЦІЯМИ І СТРЕСАМИ У РОБОЧІЙ СФЕРІ.

### 3.1 Вплив поганих звичок в боротьбі зі стресом

Останній розділ роботи присвячено конкретизації систем управління конфліктними ситуаціями і стресами у робочій сфері. Як негативний приклад, що не заслуговує наслідування але точно заслуговує уваги, буде наведена невелика статистика, після якої піде опис більш традиційних методів боротьби зі стресом і конфліктами (коупінг). Також увагу буде приділено раніше згаданому аспекту фізіології та її безпосередньому взаємозв'язку з контролем рівня стресу (як можна використовувати навіть незначні фізичні навантаження і таким чином тримати в тонусі емоційну стабільність?) Також будуть розглянуті деякі закордонні ініціативи, націлені на зниження рівня соціального стресу та коефіцієнта локальних конфліктів.

У наш час повсюдний продаж сигарет і алкоголю стали невід'ємною частиною, як міжнародної економіки, так і життя тисяч людей. Багатьом складно уявити паузу між діловими переговорами без пари сигарет або келиха вина під кінець напруженого робочого дня.

Професор Ейліш Гілваррі, психіатр-консультант з наркозалежності в Камбрії, Нортумберленд, Tyne & Wear NHS Foundation Trust, каже: «Алкоголь і тютюн – це наркотики, які можуть негативно впливати на наше психічне та фізичне здоров'я. Регулярне вживання алкоголю може призвести до того, що ми відчуваємось пригніченими, ще більш втомленими та порожніми, тоді як кожен, хто палить, знає відчуття напруги та тривоги, що наростає щоразу, коли ви відчуваєте, що вам потрібна сигарета.» [22]

Частково через високий рівень куріння люди з обмеженими можливостями здоров'я помирають в середньому раніше, причому куріння є єдиною основною причиною скорочення тривалості їх життя на 10-20 років.

Для людей з розладами настрою або тривожністю відмова від куріння щонайменше так само ефективна, як і прийом антидепресантів.

За даними Королівського коледжу психіатрів (Royal College of Psychiatrists), регулярне вживання алкоголю впливає на хімію мозку і може збільшити ризик депресії. Збільшення споживання алкоголю також може вплинути на наш сон, змусити нас відчувати себе більш втомленими та млявими, а також призвести до того, що люди почуватимуться пригніченими та більш тривожними. Похмілля після вживання алкоголю може бути особливо важким, оскільки звичайні головний біль і нудота супроводжуються почуттям депресії та / або тривоги. [41]

Куріння надзвичайно поширене серед людей з психічними розладами, що призводить до значного скорочення тривалості та якості життя, посилює бідність та спричиняє серйозні економічні витрати для національної служби охорони здоров'я (NHS – National Health Security) та суспільства в цілому. [21]

Деякі люди курять як «самолікування», щоб зняти стрес. Однак дослідження показали, що куріння насправді підвищує тривожність і напругу. Відмова від куріння може покращити настрій та психічне здоров'я всього за шість тижнів. Дослідження показують, що курці, які кинули палити протягом року, відчувають себе щасливішими, ніж ті, хто досить палить.

### 3.2 Впровадження стратегій подолання стресових проявів

Коупінг (також стратегія подолання, механізм подолання або навички подолання) походить від англійського дієслова «впоратися з чимось». Цей термін використовується в психології для опису того, як людина справляється з важкими життєвими періодами і гострими переживаннями. Це ніщо інше, як логічне продовження або фінальна стадія моделі психологічного стресу по Лазарусу, описаної в теоретичному розділі. Він покликаний підвищувати стійкість. Термін «стійкість» походить з матеріалознавства та від англійського «resilience», що можна перекласти приблизно як «міцність на розтяг»,

«еластичність» або «довговічність». У контексті нашого здоров'я це означає психологічну стійкість та гнучкість людини в подоланні важких, обтяжливих життєвих подій. Розрізняють орієнтований на вирішення проблем і орієнтований на емоції коупінг.

Проблемно-орієнтований процес подолання – це підхід до управління стресом, який спрямований на безпосереднє усунення причин стресу, а не просто позбавлення від симптомів. Цей підхід ґрунтується на припущенні, що виявлення та усунення факторів, що викликають стрес, допомагає знизити рівень стресу в довгостроковій перспективі. [23]

Теоретично, вирішення проблем, орієнтоване на подолання, починається з виявлення факторів стресу. На прикладі диспонента, розглянутого у попередньому розділі, стресовими факторами можуть бути:

Надмірне робоче навантаження через великий обсяг роботи.

Брак часу через стислі терміни поставки.

Проблеми зі зв'язком з постачальниками або клієнтами.

Відсутність ресурсів або підтримки з боку роботодавця.

Практичне застосування цього методу може бути описано на наочному прикладі. Для реалізації потрібні конкретні кроки:

Крок 1: виявлення стресових факторів. Диспетчеру потрібен час, щоб визначити свої основні стресові фактори. Він розуміє, що основними причинами його стресу є високе робоче навантаження і брак часу.

Крок 2. Розстановка пріоритетів щодо стресових факторів. Диспетчер оцінює виявлені фактори стресу і вирішує, які з них він хоче усунути в першу чергу. Він розуміє, що зменшення робочого навантаження, ймовірно, матиме найбільший вплив на його стрес.

Крок 3: Розробка стратегії подолання. Диспетчер розглядає різні способи зниження свого робочого навантаження. Він вважає за краще розробляти більш ефективні робочі процеси та розставляти пріоритети, щоб краще використовувати свій час. Він також планує поговорити зі своїм керівником



про можливість отримання додаткових ресурсів або підтримки, що є незаперечним правом співробітника будь-якої галузі.

Крок 4. Реалізація стратегії. Диспетчер виконує свої заплановані дії. Він оптимізує свої робочі процеси, використовуючи автоматизовані системи та ефективніше плануючи свій час. Він також обговорює зі своїм керівником своє робоче навантаження та узгоджує можливі рішення, такі як делегування обов'язків або наймання додаткових працівників.

Крок 5. Перевірка та контроль. Диспетчер регулярно перевіряє, чи ефективні його стратегії подолання, і при необхідності коригує їх. Він визнає, що деякі його заходи є успішними, тоді як інші все ще потребують вдосконалення. Тому йому потрібен час, щоб обміркувати свій підхід і внести подальші корективи.

Тож можна заключити, що використовуючи орієнтовану на вирішення проблем стратегію подолання напруги, логістичний диспонент може активно вирішувати причини свого робочого стресу та розробляти довгострокові рішення для зменшення навантаження та підвищення якості роботи. Метод проактивного усунення перешкод у вигляді стресу аналогічним чином застосуємо і до превенції та усунення конфліктних ситуацій. Послідовність дій відрізняється лише формулюванням:

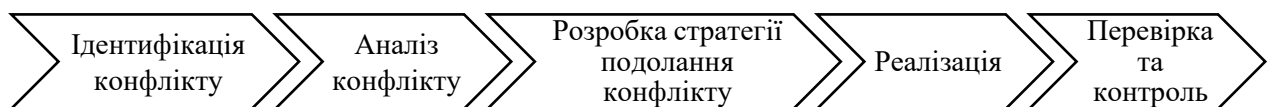


Рис. 3.1: Течія проблемно орієнтованого коупінгу [40]

Розробка стратегії має відбуватися колективно, у процесі повинні бути зацікавлені обидві сторони. Реалізація означає усунення конфлікту через обговорення, прояснення непорозумінь. Остання стадія передбачає вичерпання напруги, гарантію виключення подальшої ескалації.

Існує також стратегія уникнення, використання якої тимчасово позбавляє від симптомів, коли наприклад конфлікт зайшов занадто далеко і

його треба «перечекати» або завершити у нейтральній фазі, щоб уникнути загострення.

«Поведінкова стратегія, відповідно до якої людина прагне ухилитись від контакту з довколишньою дійсністю, відійти від вирішення проблем. Людина може використовувати пасивні способи уникнення, наприклад, занурення в хворобу або вживання алкоголю, наркотиків тощо. Має адекватний або неадекватний характер залежно від конкретної стресової ситуації, віку і стану ресурсної системи особистості. Варіантом цієї ж стратегії є коли людина може намагатися змиритися з ситуацією, прийняти її як неминучу, вчитися співіснувати з новими обставинами, які неможливо розв'язати об'єктивно, приймаючи їх як частину свого життя. У психологічній практиці подібна поведінка оцінюється як найбільш продуктивна в ситуаціях втрати (як-то смерть когось з близьких, втрата здоров'я тощо). В таких ситуаціях зусилля спрямовані на зміну власного ставлення до ситуації з врахуванням негативних обставин, що оцінюються як незворотні. Стратегія стає однією з провідних поведінкових стратегій при формуванні адиктивної поведінки, при цьому формується тенденція до зняття, уникання емоційної напруги.» [24]

Третій різновид коупінгу – регенеративний. Регенеративне управління стресом, як випливає з назви, спрямоване на відновлення.

Тобто відновлення після реакції на фізичний і психологічний стрес. Тут ми розрізняємо короткострокові та довгострокові заходи з управління стресом. Короткостроковими заходами для пом'якшення стресової реакції в гострій ситуації, є дихальні вправи, медитація або проведення бесід (впровадження спеціальних установ, які є структурною частиною підприємства, що бере на себе практики по зміцненню психологічного здоров'я співробітників).

Довгострокові методи спрямовані на те, щоб регулярно приносити у життя відпочинок і розслаблення, незалежно від поточної стресової ситуації або наростаючої напруги між людьми. Мета полягає в тому, щоб підвищити стійкість.

Вивчення процедури релаксації

Регулярні фізичні вправи

Соціальні контакти, «розмовні вечори»

Одним із конкретних прикладів компанії з сильною регенеративною стратегією управління стресом та конфліктами є Google. Google створив репутацію завдяки своїй інноваційній культурі на робочому місці та підтримці співробітників, і важливою частиною цього є те, як людина справляється з конфліктами. [42]

Відмінною рисою стратегії управління стресом Google є її акцент на балансі між роботою та особистим життям та пропаганді здорового способу життя. Наприклад, Google пропонує своїм співробітникам широкий спектр зручностей і заходів, які допомагають знизити стрес і поліпшити самопочуття. Сюди входять заняття йогою, сеанси медитації, заняття в тренажерному залі, безкоштовне харчування з корисними для здоров'я стравами і навіть масаж на робочому місці.

Крім того, Google робить великий акцент на розвитку культури відкритого спілкування та пропонує регулярні тренінги та ресурси з управління конфліктами. Компанія також заохочує своїх співробітників робити перерви і регулярно відновлюватися, а не перебувати в постійному стані перевтоми.

### 3.3 Фізична активність як ефективний і доступний метод подолання стресу

У довгострокових можливостях регенеративної методики було згадано регулярну фізичну активність, як один з інструментів органічного зниження рівня кортизолу в крові. Якщо людина у стані виконувати елементарні фізичні вправи, які не потребують великих витрат енергії, як у випадку професійних спортсменів, контролювати рівень внутрішньої агресії і як наслідок, схильність до конфліктів стане набагато простіше.

Про принцип викиду в кров таких гормонів, як адреналін і норадреналін мова йшла у розділі про біологічний стрес по Сельє. Зараз цю інформацію доповнено з точки зору застосування будь-якої активності для практично миттєвого позбавлення від напруги.

Адреналін – це гормон, що виробляється наднирковими залозами у відповідь на стрес або збудження. Це частина реакції організму «бийся або тікай», що готує організм до фізичних навантажень.

Коли людина займається фізичними вправами, особливо аеробними, такими як біг або їзда на велосипеді, організм сприймає це як стрес, що провокує викид адреналіну – це перший пункт.

Кортизол, який часто називають «гормоном стресу», також виробляється у відповідь на стрес. Його основна роль полягає в підвищенні доступності енергії, сприяючи розщепленню глікогену (накопиченої глюкози) в печінці і м'язах. Одним з традиційних методів погашення кортизолу є його «заїдання», тобто притуплення вироблення гормону через прийом їжі, як правило солодкої. Люди зловживаючи цим, відповідно, більш схильні до ожиріння через відсутність контролю своїх емоційних і харчових звичок, що також є гострою проблемою у багатьох країнах Європи. Наприклад Німеччина планує ввести заборону на рекламу солодощів, щоб зменшити негативний вплив на молоде покоління, тому що за даними міністра сільського господарства та продовольства Джема Оздеміра, вже 15% німецьких дітей страждають ожирінням. З метою боротьби з підлітковим ожирінням подібні обмеження вже введені в цілому ряді країн. [28]

Помірні фізичні навантаження, такі як швидка ходьба або біг підтюпцем, можуть допомогти регулювати рівень кортизолу. Доведено, що регулярні фізичні вправи знижують загальний рівень кортизолу, особливо у людей, які відчувають хронічний стрес. Коли ми займаємося помірною фізичною активністю, наш організм відчуває стрес контрольованим чином. Це може привести до більш збалансованої реакції на кортизол, коли рівень кортизолу

підвищується під час тренування, але після неї більш ефективно повертається до нормального рівня. [25]

Фізична активність стимулює вироблення ендорфінів-нейромедіаторів, які діють як природні знеболюючі та покращують стан. Ендорфіни можуть протидіяти впливу гормонів стресу, таких як адреналін і кортизол, сприяючи відчуттю благополуччя і розслаблення. Крім того, фізичні вправи збільшують вироблення серотоніну, іншого нейромедіатора, пов'язаного з регулюванням настрою та зниженням стресу. Більш високий рівень серотоніну може допомогти послабити реакцію організму на стрес, потенційно зменшуючи потребу в надлишку адреналіну та кортизолу.

Тоді можна зробити висновок, що нашому організму абсолютно все одно, коли і при яких умовах ми займаємося спортом. Набагато важливіше, яку користь в цей момент приносить процес. Якщо адреналін розщеплюється швидше в працюючих м'язах і навіть сама незначна інтенсивність вже сприяє підвищенню рівня дофаміну та сератоніну, потрібно тільки навчитися грамотно і своєчасно використовувати цей механізм – це другий пункт.

Щоб переконатися в ефективності цієї теорії, вирішено перевірити її на власному прикладі. Нещодавно у мене був складний іспит, до якого я довго готувався і сильно хвилювався перед ним. Кілька днів до іспиту було відчуття, що нервова система виснажена. У день іспиту, за півгодини до початку я вийшов з дому і в сорочці, брюках, з рюкзаком в руці, зовсім нікого не соромлячись, дуже швидко побіг протягом декількох хвилин. На іспит не запізнився, злегка задихався, але коли дихання прийшло в норму я відчув, що хвилювання повністю зникло і нема чому було перешкоджати інтелектуальній роботі. Я припускаю це сталося тому, що організм розцінив цей викид адреналіну за звичайне тренування, на якому я, як правило, абсолютно не відчуваю хвилювання або страх перед вправами, навіть при високій частоті серцевих скорочень. Це говорить про те, що іноді організм можна обманювати, переслідуючи благі наміри.

Багато великих компаній вже пропонують корпоративні види спорту. Проте, навіть для співробітників невеликих компаній Німеччини існують програми, що дозволяють їм проявляти активність на робочому місці разом зі своїми колегами. Наприклад, з активними перервами або онлайн-тренуванням спини. Яскравим прикладом компанії, яка ефективно впроваджує корпоративні види спорту, щоб мінімізувати стрес і уникнути конфліктів є Adidas. Компанія Adidas відома своєю пропагандою активної і здорової робочої культури, і корпоративні види спорту є її невід'ємною складовою. [26]

Adidas пропонує своїм співробітникам широкий спектр спортивних і фітнес-заходів, які проводяться як на робочому місці, так і за його межами. Сюди входять командні види спорту, такі як футбол, баскетбол та волейбол, а також індивідуальні заняття, такі як біг, йога та заняття фітнесом. Спортивні змагання в Adidas часто розглядаються як спільний досвід, який зміцнює лояльність співробітників і позитивно впливає на робоче середовище. Поділяючи спільні інтереси та діяльність поза робочим місцем, працівники можуть будувати стосунки та частіше уникати конфліктів.

#### 3.4 Закордонні ініціативи та інструменти для аналізу та боротьби зі стресом співробітників

Так як шкоди, що наноситься стрімко зростаючою частотою конфліктних ситуацій між співробітниками, складно переоцінити, багато організацій займаються впровадженням окремих програм, присвячених допомозі, різного роду консультаціям і психологічній підтримці працездатної групи населення, яка страждає надлишком стресу і перманентними конфліктами з колегами.

Одна з провідних компаній – Workplace Options. Заснована в 1982 році, Workplace Options (WPO) є найбільшим незалежним постачальником комплексних рішень для покращення самопочуття. Компанія анонсувала новий інтерактивний і проактивний інструмент збору даних для своїх компаній-клієнтів під назвою "Індекс стресу на робочому місці" (про принцип

роботи йшлося в аналітичному розділі). Цей ресурс, перший у своєму роді, вимірює рівень стресу на організаційному рівні шляхом вивчення інформації про широкі послуги, які WPO надає кожній окремій організації (протягом 2017-2022 років). Відстежуючи психічне здоров'я працівника (за його власною заявою), індекс представляє показники стресу як особистого (приватні, сімейні проблеми), так і стресу, пов'язаного з роботою (емоційне вигорання). Допомагаючи компаніям відстежувати ці показники, роботодавець отримує можливість вживати активних заходів щодо усунення стресу у своїй організації.

[27]

Індекс стресу на робочому місці відстежує:

Загальний індекс стресу в організації (особистий стрес та стрес на робочому місці)

Рівень достовірності цього показника

Топ-5 організацій з найвищими показниками стресу на робочому місці.

Впровадження подібних міжнародних ініціатив щодо аналізу і профілактики стресу на робочому місці має кілька обґрунтувань, які можна розглядати з точки зору підприємства (інституційна мета), та працівника (індивідуальна мета).

З точки зору підприємства, працівники, які досвідчують постійний стрес на робочому місці, схильні до розвитку різних захворювань, таких як серцево-судинні захворювання, депресія та інші психосоматичні розлади. Профілактика стресу може допомогти зменшити витрати підприємства на лікування цих захворювань та відпустки через хворобу. Також підприємства, які показують турботу про здоров'я своїх працівників, отримують більш позитивне сприйняття як серед працівників, так і серед клієнтів та інвесторів. Міжнародні ініціативи в цій сфері можуть стати додатковим стимулом для підприємства в покращенні умов праці. Індивідуальні цілі звісно полягають у збереженні здоров'я та покращенні якості життя.

Цей розділ може бути доповненим вже існуючими прикладами різних, як міжнародних так і вітчизняних організацій, програм і стандартів, стрімко розвиваючих системи управління конфліктами і стресами у сфері праці.

Однією з таких структур є міжнародна організація праці (МОП), яка встановлює стандарти та рекомендації щодо охорони праці, включаючи аспекти, пов'язані з психосоціальними ризиками на робочому місці, такими як стрес, перевантаження та конфлікти. Ці стандарти враховують кращі практики з усього світу та сприяють створенню здорового та безпечного робочого середовища. В рамках заходів з відзначення Всесвітнього Дня охорони праці, Державна служба України з питань праці спільно з Міжнародною організацією праці провела семінар на тему «Попередження виробничого стресу», під час якого презентували практичний посібник МОП «Орієнтири щодо попередження виробничого стресу». Як зазначив Сергій Савчук, Міжнародна організація праці в Україні підготувала посібник щодо запобігання виробничому стресу, який містить цілий перелік анкет, відповідаючи на які роботодавці та працівники можуть зробити висновки, чи є робоче місце стресогенним, а також розробити певні заходи запобігання робочому стресу. [29]

Програма «Здорове робоче місце» Європейського агентства з безпеки та гігієни праці (EU-OSHA): Ця програма спрямована на підвищення свідомості та сприяння обміну найкращими практиками щодо управління психосоціальними ризиками на робочому місці. Вона надає різноманітні ресурси, які допомагають підприємствам впроваджувати стратегії зниження стресу та конфліктів. Наприклад, остання кампанія «Безпечна та здорова праця у цифровій сфері 2023-25» підвищує обізнаність про вплив нових цифрових технологій на роботу і робочі місця і пов'язаних з цим проблемах і можливостях в області безпеки і гігієни праці, також з точки зору такої загрози як цифровий стрес [2.3]. Вона також надає платформу для обміну передовими практичними рішеннями.



Ця ж організація у 2014-2015 рр. впровадила компанію «Здорові робочі місця справляються зі стресом», яка забезпечила підтримку та керівництво для працівників та роботодавців у боротьбі зі стресом, пов'язаним з роботою, та психосоціальними ризиками, а також сприяла використанню практичних, зручних у використанні інструментів, що сприяють цьому. Одним з конкретних інструментів, наприклад є електронний посібник з управління стресом та психосоціальними ризиками. Це електронне керівництво розроблено з урахуванням потреб роботодавців і працівників малих підприємств, які починають стикатися з психосоціальними ризиками на робочому місці і яким необхідно отримати рекомендації щодо перших кроків, в тому числі прості пояснення впливу стресу, пов'язаного з роботою, та психосоціальних ризиків на підприємства для працівників, або практичні приклади того, як запобігти та впоратися з психосоціальними ризиками. [30]

Ще одним прикладом є стандарт SA8000. Це провідна в світі програма соціальної сертифікації. Стандарт і система сертифікації SA8000 забезпечують організаціям усіх типів, в будь-якій галузі і в будь-якій країні основу для ведення бізнесу справедливим і гідним чином по відношенню до працівників і демонструють їх прихильність найвищим соціальним стандартам. Створена SAI в 1997 році як перша надійна соціальна сертифікація, вона лідирує в галузі вже більше 20 років. Цей стандарт встановлює вимоги до управління соціальними аспектами у бізнесі, включаючи забезпечення безпечного та здорового робочого середовища, в тому числі управління стресом та конфліктами на робочому місці. Наприклад, згідно цього стандарту, підприємства повинні впроваджувати тренінги і навчання для працівників та керівництва з питань управління конфліктами, комунікації та співпраці. Установлення системи звітності та моніторингу, що дозволяє виявляти, аналізувати та вирішувати конфліктні ситуації на робочому місці. Це допомагає виявляти патерни конфліктів та реагувати на них швидко та ефективно. [31]

Останнім прикладом є Міжнародна асоціація з управління конфліктами, (International Association for Conflict Management, IACM) [32]: IACM – це міждисциплінарна організація, присвячена вивченню та практиці управління конфліктами. Хоча її дослідження та ініціативи не спрямовані конкретно на стрес на робочому місці, вони часто спрямовані на стратегії мінімізації конфліктів, які можуть сприяти зменшенню стресу на робочому місці. IACM була заснована з метою заохочення науковців та практиків до поширення досліджень, пов'язаних з веденням переговорів та управлінням конфліктами в міжособистісних, організаційних, соціальних та міжнародних умовах. У минулому серед учасників були фахівці в галузі комунікації, трудових відносин, права, організаційної поведінки, політології, психології, соціології та інших суміжних дисциплін, в тому числі дослідники, викладачі, практики та аспіранти. Наприклад, у червні 2024 року пройде конференція в Сінгапурі. Метою IACM є сприяння обміну інформацією та ідеями щодо соціальних конфліктів за допомогою ІТ-конференцій, журналів, віртуальних подій та інформаційних бюлетенів. Конференцію було скасовано у 2023 році через пандемію коронавірусу.

На мій суб'єктивний погляд, з точки зору менеджера необхідно завжди шукати баланс між орієнтацією на успіх організації, та вдовolenістю її членів – співробітників. Для аналізу і практичного застосування цієї стратегії існує наочний інструмент, розроблений в 1964 році Робертом Блейком і Джейном Мутоном. Він описує різні стилі лідерства, розглядаючи два аспекти: орієнтацію на завдання (вісь абсцис) і орієнтацію на співробітників (вісь ординат): [44]



Рис. 3.2: Управлінська гратка Блейка — Моутон [43]

Кожна вісь розділена на 9 областей, в результаті чого виходить 81 комбінація. При цьому в моделі оптимальним вважається стиль управління 9,9 або, як правило, верхня права область. Я вважаю, що в післявоєнний час, подібна модель врахування інтересів людей та інтересів виробництва повинна бути впроваджена в більшість активних підприємств по всій країні. Як впливає з підрозділу 2.2, рівень безробіття вже на даний момент досить високий, що з високою часткою ймовірності пов'язано з невпевненістю населення в окупності витрачених зусиль у воюючій державі., тому що немає видимих рамок. Коли ситуація зміниться в кращу сторону, працездатної частки населення знадобиться додаткова мотивація для відновлення післявоєнної економіки. Цього можна домогтися лише тільки почавши зі стилю 1.9 таблиці. Ця свідчить про мінімальне піклування про виробництво і максимальну турботу про працівників. При цьому основна увага приділяється формуванню та збереженню в групі товариських стосунків. Це важливо для керівника навіть тоді, коли психологічний комфорт може спричинити погіршення результатів

роботи. Керівник підтримуватиме ініціативу своїх підлеглих, враховуватиме їхні ідеї, запобігатиме конфліктним ситуаціям у групі, винагороджуватиме працівників за досягнення кращих результатів.

Тільки такий підхід буде ефективним з точки зору відновлення працездатності і продуктивності організацій як виробничої, так і невиробничої сфер, враховуючи коливання в настроях і нестійку демографічну ситуацію в країні. Далі необхідно відстежувати рівень стресу, після переходу на таку систему управління, наприклад за допомогою раніше згаданого коефіцієнта робочого стресу. При позитивній динаміці можливий перехід на стиль 5.5, орієнтований на збереження існуючого становища.

Ідея полягає в тому, щоб за будь-яких обставин зберігати інтереси людей на високому рівні, особливо в хиткий період часу і можливо, тимчасово пожертвувати ефективністю цілої організації, для того щоб в майбутньому мати більш здорове і мотивоване суспільство. На мою думку, впровадження цієї моделі на будь-якому рівні бізнесу було б потужним посиленням контролю та відстежування динаміки стресів та рівня задоволеності працівників.

### Висновки за розділом 3

Цей розділ був присвячений різновидам коупінгу, як методики боротьби зі стресом у сфері праці, особливо на аспекті фізіології і важливості спорту як такого для психіки людини. Також були розглянуті міжнародні та вітчизняні ініціативи з питання управління конфліктами і стресами на робочому місці.

Коупінг є важливим інструментом для вирішення стресових ситуацій і подолання важких переживань. Проблемно-орієнтований підхід допомагає вирішувати причини стресу, що сприяє зниженню рівня напруги в довгостроковій перспективі. Уникнення може бути корисним для тимчасового полегшення симптомів, тоді як регенеративний підхід спрямований на відновлення після реакції на стрес. Застосування різних стратегій коупінгу

може допомогти підвищити психологічну стійкість та здібність людини до подолання складних ситуацій. Розуміння і вміння використовувати різноманітні підходи до коупінгу може бути корисним як для особистого розвитку, так і для вирішення проблем в професійній сфері.

Щодо фізичних навантажень, то вони дійсно можуть стати ефективним методом регулювання рівня кортизолу в організмі, особливо у людей, які відчувають хронічний стрес. Регулярні тренування допомагають зменшити загальний рівень гормону стресу і сприяють більш збалансованій реакції на стресові ситуації. Крім того, фізична активність стимулює вироблення ендорфінів та серотоніну, які сприяють відчуттю благополуччя та розслаблення, забезпечуючи натуральний захист від негативного впливу гормонів стресу. Таким чином, регулярні фізичні вправи та здоровий спосіб життя можуть бути ключем до зниження рівня кортизолу і підтримки психоемоційного стану організму.

Також йшлося про численні ініціативи, націлені на глобальний контроль і зменшення рівня, як професійного стресу, так і коефіцієнта конфліктів. На мій погляд, найбільш успішними і провідними є такі організації, як Workplace Options, International Labour Organization (ILO) та програма "Здорове робоче місце" Європейського агентства з безпеки та гігієни праці

## ВИСНОВКИ

Розвиток системи управління конфліктними ситуаціями та стресами у робочій сфері є актуальним завданням в сучасному бізнес-середовищі, оскільки ефективне управління стресом та конфліктами впливає на продуктивність та задоволення працівників, а отже, на загальний успіх підприємства. Враховуючи різноманітні аспекти цього питання, розробка та впровадження науково обґрунтованих моделей управління стресом та конфліктами стає критичною необхідністю для сучасних організацій.

У теоретичному розділі описано декілька наукових моделей стресу, і першою була модель біологічного стресу, запропонована Гансом Сельє. Ця модель допомагає нам зрозуміти фізіологічні аспекти стресу та його вплив на організм. Друга модель - це модель психологічного стресу за Річардом Лазарусом, що дозволяє нам краще розуміти психологічні аспекти стресу та способи його управління. Нарешті, модель управління вимогами за Робертом Карасеком допомагає нам розглянути вплив робочого середовища на стрес та конфлікти, а також шляхи їхнього управління на рівні організації.

Вивчення впливу стресових реакцій на організм свідчить про те, що неправильне управління стресом може призвести до серйозних проблем зі здоров'ям працівників, включаючи фізичні та психологічні захворювання. Тому розробка та впровадження ефективної системи управління стресом та конфліктами є критичною для забезпечення здорового та продуктивного робочого середовища.

Аналітичний розділ показав, що стрес на робочому місці має значний вплив на фізичне і психічне здоров'я працівників, зокрема через збільшення робочого часу і фінансові труднощі. Гендерні ознаки також можуть відігравати важливу роль у стресових реакціях. Однак, важливо враховувати, що ситуації, які призводять до стресу, постійно змінюються, і потребують постійного вивчення та аналізу. Дослідження показали, що ситуація під час війни може

суттєво погіршити психологічний стан населення, що підкреслює важливість післявоєнного відновлення і підтримки психологічного здоров'я для українців. У цей складний час важливо розуміти, що психологічне благополуччя має велике значення для подальшого відновлення країни та побудови стійкого майбутнього.

Наростаючий цифровий стрес також вимагає уваги, оскільки може привести до негативних наслідків для здоров'я працівників. Баланс між роботою, відпочинком та використанням цифрових технологій є ключем до успішного управління стресом на робочому місці. Тільки враховуючи всі аспекти робочого стресу можна забезпечити здорове та продуктивне працююче оточення.

Уроки інших країн, таких як Німеччина, Швейцарія та США, можуть бути корисними для розвитку стратегій боротьби з робочим стресом в Україні. Важливо не тільки виявляти причини стресу, але також шукати рішення та підтримку для працівників. Тільки таким чином можна покращити якість життя та ефективність робочого процесу для всієї країни.

У третьому розділі ми познайомились з методами вирішення проблеми з різних кутів зору. Загальноприйнятою практикою є використання різних стратегій коупінгу для регулювання стресових ситуацій у професійній сфері. Проблемно-орієнтований підхід сприяє вирішенню причин стресу, тоді як уникнення може надати тимчасове полегшення. Регулярна фізична активність, в свою чергу, допомагає знизити рівень кортизолу і підтримує психоемоційний стан організму. Національні та міжнародні ініціативи, спрямовані на управління професійним стресом і конфліктами на робочому місці, також грають важливу роль у підтримці психічного здоров'я працівників. Використання різноманітних підходів до коупінгу сприяє не лише особистому розвитку, але й успішному подоланню труднощів у професійній діяльності.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Center for Management & Organization Effectiveness. Workplace Conflict: Statistics That Reveal Its Cost. Доступно за адресою: <https://cmoe.com/blog/workplace-conflict-costs/>
2. Myers&Briggs Foundation. Myers-Briggs Type Indicator® assessment. Доступно за адресою: <https://www.myersbriggs.org/my-mbti-personality-type/myers-briggs-overview/>
3. World Health Organization. Burn-out an "occupational phenomenon". Доступно за адресою: <https://www.who.int/standards/classifications/frequently-asked-questions/burn-out-an-occupational-phenomenon#:~:text=Burn%2Dout%20is%20included%20in,classified%20as%20a%20medical%20condition>
4. Allen Ulrich. Methods for Stress Management, Chapter 1: Stress. Доступно за адресою: <https://psu.pb.unizin.org/kines082/chapter/selye/>
5. Wikipedia. Загальний адаптаційний синдром. Доступно за адресою: [https://de.wikipedia.org/wiki/Allgemeines\\_Anpassungssyndrom#:~:text=Allgemeines%20Anpassungssyndrom%20\(AAS%2C%20synonym%20Adaptationssyndrom,1956%2C%201974%2C%201978\)](https://de.wikipedia.org/wiki/Allgemeines_Anpassungssyndrom#:~:text=Allgemeines%20Anpassungssyndrom%20(AAS%2C%20synonym%20Adaptationssyndrom,1956%2C%201974%2C%201978))
6. Федеральний центр медичної освіти; керівні принципи зміцнення здоров'я і профілактики. Глосарій по концепціям, стратегіям і методам. Модель транзакційного стресу
7. Pobuda Coaching. Das Transaktionale Stressmodell (Lazarus & Folkmann). Доступно за адресою: <https://pobuda-coaching.de/psychologie/theorien-modelle/transaktionale-stressmodell/>
8. Arbeit und Gesundheit: Zur objektiven Erfassung von Tätigkeitsmerkmalen nach dem Job Demand-Control Modell: 2.1.2 Die Komponenten des Job Demand-Control Modells. Модель управління вимогами за Р. Карасеком. Доступно за адресою: <https://core.ac.uk/download/pdf/161971409.pdf>



9. Серія наукових статей німецького журналу "Die Techniker": Як мозок і гормони контролюють реакцію на стрес, 28.02.2023
10. SKY-brary. Observation on Student/Trainee's Under Stress Reaction. Доступно за адресою: <https://skybrary.aero/articles/observation-studenttrainees-under-stress-reaction>
12. Techniker Krankenkasse (TK) (2021b). Gesundheitsreport; Arbeitsunfähigkeit 2021. tk.de, Suchnummer 2033764
13. Проєкт "Градус суспільства під час війни" Gradus Research / дев'ята хвиля дослідження.
14. Journalist\*innen-Barometer 2023 / Marketagent; leisure communication; Region: Österreich, Deutschland, Schweiz; 31. Januar 2023 - 27. Februar 2023
15. Statista: Інститут прикладних інформаційних технологій Фрауенхофера; Федеральний інститут охорони праці та гігієни праці, ВФ/М-Байройт
16. Acas: «Незалежне дослідження, що оцінює витрати на конфлікти на робочому місці». Доступно за адресою: <https://www.acas.org.uk/estimating-the-costs-of-workplace-conflict-report>
17. UK Mental Health Foundation. Stress. Доступно за адресою: <https://www.mentalhealth.org.uk/explore-mental-health/a-z-topics/stress#:~:text=Many%20things%20that%20can%20lead,work%20due%20to%20ill%20health.>
18. Marketagent; Experte(n) (Thomas Douschan) © Statista 2024
19. Gesundheitsförderung Schweiz. Job-Stress-Index. Доступно за адресою: [https://gesundheitsfoerderung.ch/sites/default/files/remote-files/Faktenblatt\\_072\\_GFCH\\_2022-08\\_-\\_Job-Stress-Index\\_2022.pdf](https://gesundheitsfoerderung.ch/sites/default/files/remote-files/Faktenblatt_072_GFCH_2022-08_-_Job-Stress-Index_2022.pdf)
20. Індекс стресу на роботі 2014-2016; показники психічного здоров'я і стресу серед працюючих в Швейцарії; теоретичні основи, методологія і результати за 2014-2016 роки.
21. The Royal College of Physicians. Smoking and mental health London, RCP, March 2013

22. Tips to improve how you feel for World Mental Health Day; report 11.10.2021
23. Інго Клінгенберг, Стефан Зюс. Вміння справлятися і стійкість; індивідуальні дії та особисті якості для управління стресом
24. Wikipedia. Коупінг: типи методів. Доступно за адресою: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BE%D0%BF%D1%96%D0%BD%D0%B3>
25. Matthew A. Stults-Kolehmainen and Rajita Sinha. The Effects of Stress on Physical Activity and Exercise. Report from 01/2015
26. Adidas. MINDFULNESS FOR ANXIETY & STRESS: REWIRE YOUR BRAIN DURING DIFFICULT TIMES. Article from 05/2020. Доступно за адресою: <https://www.adidas.com/us/blog/492077-mindfulness-for-anxiety-and-stress-rewire-your-brain-during-difficult-times>
27. Workplace Mental Health Resources. Case study "Be Well at Work"
28. Газета Кроне. "Німеччина планує ввести заборону на рекламу солодощів". 27.02.2023
29. Державна служба України з питань праці. Проект ЄС-МОП. "НАСТАНОВИ І РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО КОНЦЕПЦІЇ РЕФОРМУВАННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ СИСТЕМИ ЗАПОБІГАННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РИЗИКАМ І ЗАОХОЧЕННЯ БЕЗПЕКИ ТА ГІГІЄНИ ПРАЦІ" 2017
30. Європейське агентство з безпеки та гігієни праці. "Здорові робочі місця 2023-2025". Електронний посібник з управління стресом та психосоціальними ризиками. Доступно за адресою: <https://osha.europa.eu/en/tools-and-resources/e-guides/e-guide-managing-stress-and-psychosocial-risks>)
31. Wikipedia. Standard SA8000
32. IACM. Official page
33. Поняття «конфлікту» за економічним словником Габлера. Доступно за адресою: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/konflikt->

41120#:~:text=Definition%3A%20Was%20ist%20%22Konflikt%22,institutionalis iert%20ist%20und%20ausgetragen%20wird.

34. Індекс стресу на роботі 2022: Моніторинг показників стресу серед працюючих у Швейцарії. Доступно за адресою: [https://gesundheitsfoerderung.ch/sites/default/files/migration/documents/Faktenblatt\\_072\\_GFCH\\_2022-08\\_-\\_Job-Stress-Index\\_2022.pdf](https://gesundheitsfoerderung.ch/sites/default/files/migration/documents/Faktenblatt_072_GFCH_2022-08_-_Job-Stress-Index_2022.pdf)

35. Національний центр біотехнологічної інформації: Бріанна Чу; Комал Марваха; Терренс Санвікторес; Айола О.Авосіка; Дерек Айерс; Фізіологія, реакція на стрес. Доступно за адресою: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK541120/#:~:text=A%20stressful%20situation%2C%20whether%20environmental,fight%2Dor%2Dflight%20response>.

36. Стресор: вікіпедія. Доступно за адресою: <https://de.wikipedia.org/wiki/Stressor>

37. Академія спорту та здоров'я; Модель стресу по Сельє: реакція на стрес і його фази. Доступно за адресою: <https://www.akademie-sport-gesundheit.de/magazin/stressreaktion.html>

38. Модель стресу Лазаря: вікіпедія. Доступно за адресою: [https://de.wikipedia.org/wiki/Stressmodell\\_von\\_Lazarus](https://de.wikipedia.org/wiki/Stressmodell_von_Lazarus)

39. Інструменти розуму: Модель контролю стресу на робочому місці; підвищення автономії у боротьбі зі стресом. Доступно за адресою: <https://www.mindtools.com/ar3h9eb/the-demand-control-model-of-job-stress>

40. Лейпцизький Інститут досліджень стійкості. Доступно за адресою: [https://lir-mainz.de/2020-resilienzfoerderung-aktives-coping#:~:text=Beim%20problemorientierten%20Coping%20wird%20aktiv,Psychotherapeut%3Ain\)%20zu%201%C3%B6sen](https://lir-mainz.de/2020-resilienzfoerderung-aktives-coping#:~:text=Beim%20problemorientierten%20Coping%20wird%20aktiv,Psychotherapeut%3Ain)%20zu%201%C3%B6sen).

41. Королівський коледж психіатрів: дослідження про пошкодження мозку, пов'язане з алкоголем. Доступно за адресою: [https://www.rcpsych.ac.uk/docs/default-source/improving-care/better-mh-policy/college-reports/college-report-cr185.pdf?sfvrsn=66534d91\\_2](https://www.rcpsych.ac.uk/docs/default-source/improving-care/better-mh-policy/college-reports/college-report-cr185.pdf?sfvrsn=66534d91_2)

42. Fastcompany: стрес-менеджмент у компанії Google. Доступно на адресу: <https://www.fastcompany.com/3053048/how-google-and-other-companies-help-employees-burn-off-stress-in-unique-ways>

43. Файловий архів студентів: Модель «управлінської решітки» Блейка і Моутона. Доступно за адресою: <https://studfile.net/preview/7026895/page:37/>

44. Модель управлінської решітки: вікіпедія. Доступно на адресу: [https://en.wikipedia.org/wiki/Managerial\\_grid\\_model](https://en.wikipedia.org/wiki/Managerial_grid_model)