

Ім'я користувача:
Олена Ткаченко

ID перевірки:
1016271782

Дата перевірки:
22.05.2024 01:28:16 EEST

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
22.05.2024 07:14:37 EEST

ID користувача:
100013746

Назва документа: Літинський_диплом_для_перевірки

Кількість сторінок: 62 Кількість слів: 12855 Кількість символів: 95618 Розмір файлу: 2.32 MB ID файлу: 1016061484

4.63% Схожість

Найбільша схожість: 1.09% з Інтернет-джерелом (<https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BE%D0%BF%D1%96%D0%>).

4.56% Джерела з Інтернету

338

Сторінка 64

0.13% Джерела з Бібліотеки

1

Сторінка 65

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

ВСТУП

У наш час поняття "стрес" і його похідна – "конфлікт" є невід'ємними складовими, як професійного, так і приватного життя. На жаль, повноцінне виключення стресу з нашого організму та оточення неможливо. З фізіологічної точки зору, стрес – це природна, суб'єктивна і неконтрольована реакція на будь-який подразник, що потрапляє в поле нашого зору або діяльності.

Потрібно докласти зусиль, щоб переоцінити актуальність розвитку систем управління стресом у робочій сфері. 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.

Стрес вважається другою за величиною проблемою професійного здоров'я після болю в спині. Останнє, у свою чергу, також часто пов'язане зі стресом на робочому місці. За оцінками Європейського агентства з охорони праці та безпеки (European Agency for Safety and Health at Work), що базується в Більбао, в Європейському Союзі страждають 40 мільйонів людей (на стан 2018 року).

Також за даними федерального статистичного управління Німеччини (Deutsches statistisches Bundesamt) 2020 року, кожен четвертий працюючий відчуває емоційний стрес, що впливає на самопочуття та, звісно, працездатність і потенціал виникнення конфліктів.

Наприклад, за даними центру менеджменту та організації ефективності в США за 2023 рік (Center for Management & Organization Effectiveness), у всьому світі середній час, витрачений працівниками щотижня на вирішення

розбіжностей на робочому місці, становить 2,1 години. У США цей показник збільшується до 2,8 годин на тиждень. [1]

- 85% співробітників в США в тій чи іншій мірі конфліктують на роботі. Менеджери витрачають близько 6 годин на тиждень (приблизно 15% свого часу) на вирішення робочих конфліктів.
- 56% працівників, які зіткнулися з конфліктами на роботі, повідомили, що це призвело їх до стресу, тривоги та/або депресії. 40% повідомили, що у них знизилася мотивація.
- 89% учасників конфліктних ситуацій дозволяють різноголоссям загострюватися.

Наведена вище коротка статистична інформація – красномовне обґрунтування актуальності моєї теми і суб'єктивності фактичних стресових ситуацій, навіть не дивлячись на життя в цивілізованому суспільстві, маючому певний досвід соціальної комунікації.

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. Звичайно, в умовах довгострокового або хронічного стресу, про який я буду писати в розділі 1, здатність приймати обдумані і зважені рішення значно страждає. Системи управління конфліктами допомагають знизити рівень стресу і створити умови для більш усвідомленого і ефективного прийняття рішень.

Так як системи управління стресами і конфліктами повинні бути спрямовані на комплексний успіх всієї організації, для керуючих посад дуже важливо підтримувати в очах своїх підлеглих вогонь зацікавленості і задоволеності своїм становищем. Особи, які відчувають себе підтриманими в

управлінні стресом і вирішенні конфліктів, а не кинутими з цієї проблемою напризволяще, найчастіше більш задоволені своєю роботою. Відповідно, створення сприятливого морального клімату – необхідна та дуже важлива стадія.

З актуальності теми слід вивести і практичну застосовність систем управління стресами і конфліктами: насамперед – це підвищення продуктивності, поліпшення здоров'я співробітників і зниження ризику професійного вигорання (burnout syndrome), про який я також буду писати у першому розділі кваліфікаційної роботи.

В якості мети дослідження я розглядаю аналіз схильності працівників до стресу в різних країнах, знайомство з наявними методиками превентивного попередження конфліктів через колективний стрес та пропозицію власної системи управління стресами та конфліктними ситуаціями.

Так само я хотів би прояснити питання, щодо предмета і об'єкта мого дослідження. Об'єкт дослідження – це процес або явище, що породжує проблемну ситуацію, яку обрано для вивчення. У контексті моєї роботи, 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.

Предмет дослідження, тим часом, міститься в межах об'єкта, тобто представляє його структурну або функціональну складову. У моєму випадку, предмет розвитку системи управління конфліктами і стресами в робочій сфері включає в себе методи, стратегії, і підходи до управління конфліктами і стресами.

У теоретичній секції дослідження я хотів би приділити увагу ключовим поняттям і визначенням, пов'язаним зі стресом і конфліктом,

розглянути наукові моделі стресу, засновані на спостереженнях відомих вчених, а так само висвітлити взаємозв'язок стресу і здоров'я, вплив та негативні наслідки стресових реакцій на організм людини. Другий розділ кваліфікаційної роботи я хотів би приділити аналітиці актуальних показників про ступінь і наслідки стресу (на основі зарубіжних даних і статистик, включно за попередні роки), розглянути фактор дигіталізації та першопричини конфліктів. Третій розділ роботи я присвячу безпосередньо різновидам управління стресовими ситуаціями і конфліктами, на основі порівняння вітчизняних і зарубіжних практик, а так само запропоную власну стратегію і намагатимусь аргументувати її ефективність.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНИЙ ОПИС ЯВИЩ СТРЕСУ І КОНФЛІКТУ В СФЕРІ ПРАЦІ

1.1 Пояснення ключових понять

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.

1.1.1 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

3

або втечею, часті або постійні стресові реакції не тільки не сприяють вирішенню проблем, але часто і небезпечні для здоров'я.

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.

1.1.2 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.

1.1.3 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 Майерса-Бріггса), визначило конфлікт як **"будь-які розбіжності на робочому місці, які порушують хід роботи"**. До речі, коротко про оцінку Майерса-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 виглядає наступним чином і може бути застосована в управлінській практиці для аналізу типу особистості кожного із співробітників і прогнозу, щодо схильності працівників до конфліктів і потенціалу виникнення конфліктних ситуацій, керуючись їх емоційними та поведінковими проявленнями:

I Introversion	Quality Systemic Factual	ISTJ	ISFJ	INFJ	INTJ
S Sensing	Logical Detailed	ISTP	ISFP	INFP	INTP
T Thinking	Conceptual Analytical	ESTP	ESFP	ENFP	ENTP
J Judging	Responsible Pragmatic Critical Conservative	ESTJ	ESFJ	ENFJ	ENTJ
	Dynamic Stable Concrete Efficient				

Рис. 1.1: 16 комбінацій типів особистості за Майерсом-Бріггсом

Повернемося до визначення конфлікту; за економічним словником Габлера конфлікт, це **"процес протистояння, заснований на різних інтересах окремих осіб і соціальних груп і здійснюваний різними способами."**

Або, наприклад, 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.

Безумовно, я згоден з перерахованими вище визначеннями і вважаю, що будь-який конфлікт – безпосередня похідна стресу, а значить, поняття сильно взаємопов'язані і систему управління конфліктами потрібно будувати, перш за все, з упором на мінімізацію стресів, як на першопричину, всередині будь-якого трудового співтовариства

1.1.4 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, на мій погляд, 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

Ми розглянули 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. Представники кожної з дисциплін внесли певний вклад у вивчення стресу і, як наслідок, посприяли розвитку та впровадженню профілактичних і лікувальних заходів у сучасній медицині проти нього.

1.2.1 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 синдром**. [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, а глюкоза виділяється з енергетичних запасів печінки, м'язів і жирової тканини.

Таким чином, м'язи оптимально забезпечуються киснем і поживними речовинами для фізичної реакції боротьби або втечі. Функції, які не служать безпосередньому виживанню, приносяться у своїй діяльності (наприклад, придушення травної діяльності і лібідо). 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]

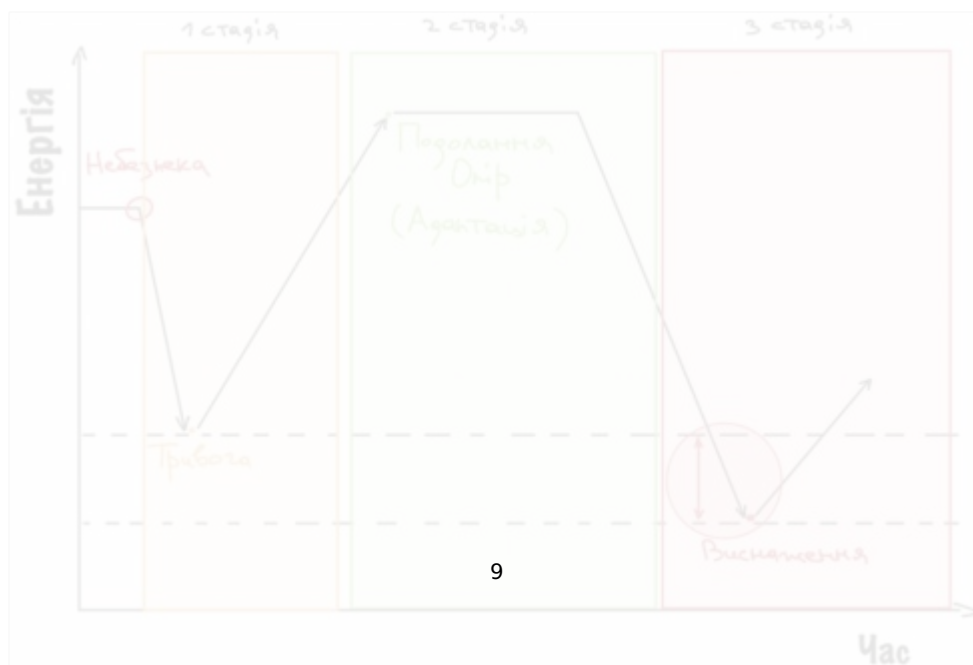


Рис. 1.2: Динаміка сприйняття стресора

- 1) 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.
- 2) Друга фаза – адаптація. Якщо стресова ситуація триває і організм піддається постійному стресу, наступним етапом є фаза опори. 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). Наскільки добре людина може справлятися зі стресовими стимулами, завжди також залежить від її особистої стійкості. Звідси впливає велика стійкість до початкового стресору. З іншого боку, знижується стійкість до інших стресових факторів, так що навіть слабкі подразники викликають сильну реакцію.
- 3) 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 опори 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.

1.2.2 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 транзакційного 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.

Транзакційна 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]

- 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.

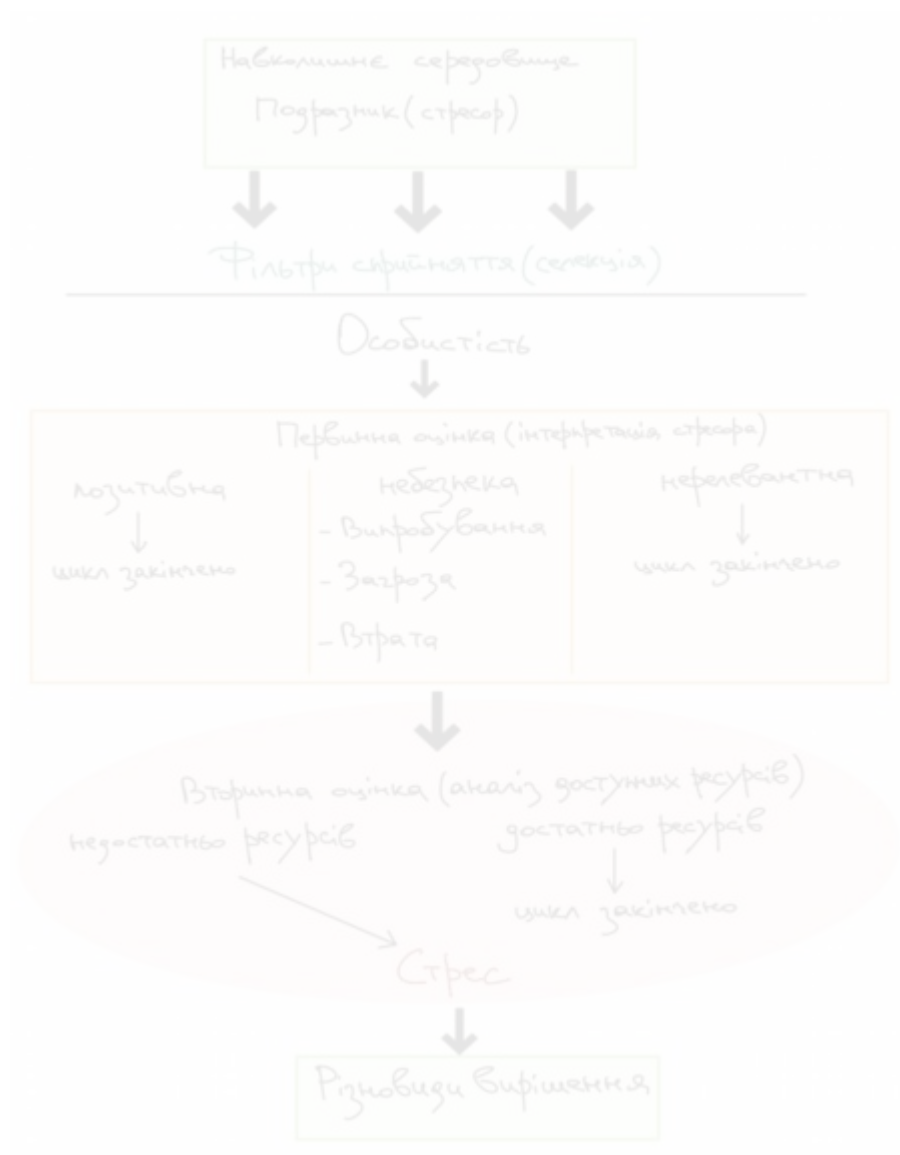


Рис. 1.3: Модель когнітивної оцінки стресу

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.

1.2.3 Модель управління вимогами за Р. Карасеком

Розглянувши біологічну і психологічну моделі стресу і, класифікуючи їх як каркас для подальших поглиблень в сфері діяльності, вважаю так само необхідним 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 хотів би пояснити 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).

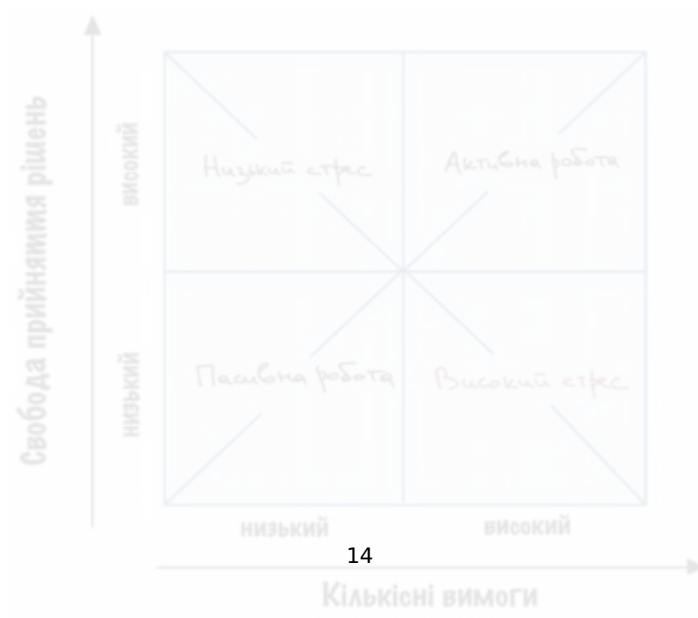


Рис. 1.4: Модель контролю вимог по Карасеку

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 високій 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.

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 невідгідний 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 Стрес і здоров'я: вплив стресових реакцій на організм

У минулому розділі я описав 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 я б хотів коротко зачепити не менш важливу тему, як вплив стресу на організм і здоров'я людини. Я розповім 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.

В принципі, розрізняють чотири різні форми стресу: **еустресс (позитивний, «корисний»)**, **дистресс (негативний, «шкідливий»)**, **гіперстресс**, **гіпостресс**. Як вже було помічено 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, Eustress 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. Ніщо інше, як третя стадія біологічного стресу по Сельє з 1.2.1: стадія виснаження.

Слід також додати, що для вищезазначених видів існують відповідні форуми вираження, звані «гіпострессом» 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 відчувають «гіпострес», коли їм стає нудно, вони відчувають 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.

Короткостроковий вплив	Середньостроковий вплив (відстрочені реакції)	Довгостроковий вплив
Серце: почастішання пульсу і артеріального тиску	М'язи: розширення кровоносних судин, підвищення м'язового тону	Мозок: пошкодження кортизолом, виснаження, дратівливість
Печінка: перетворення цукру в глюкозу	Кров: швидше згортання	Поведінка: збільшення споживання сигарет і алкоголю, зниження соціальних навичок, абстиненція
Наднирники: підвищення вироблення гормонів	Імунна система: зниження захисту від інфекцій	Імунна система: ослаблення, сприйнятливості до інфекцій
Очі: розширення зіниці	Кишечник / сечовий міхур: призупинення травлення	Плече, шия, спина: хронічне напруження, біль
Мозок: зниження сприйняття болю, зосереджена увага	Статеві органи: зниження рівня гормонів, зниження апетиту	Серцево-судинна система: високий кров'яний тиск, ризик інфаркту
Легені: прискорене дихання		

Таб. 1.1: Стресові реакції та їх вплив на цільові органи

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 розділу хотів би описати процес того, як пам'ять та мислення пов'язані за стресом. Дуже важливою областю мозку для нашого переживання стресу і тривоги є мигдалини, 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.

РОЗДІЛ 1: 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 безпеку для життя і здоров'я. Сьогодні в багатьох суспільствах на перший план виходять інші небезпеки. Наприклад, люди відчувають 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 я намагався сконцентрувати свою увагу на тому, що взагалі таке стрес і звідки він з'являється, які його першопричини. Ми познайомилися з такими ключовими визначеннями, 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 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 пацієнтів 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, на мій погляд, 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

Цей розділ я б хотів присвятити 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 буду розглядати сферу логістики і причетні до неї професії, пов'язані з обробкою великих масивів даних, високим рівнем розвитку комунікативних навичок, та вимагаючих граничну концентрацію протягом усього робочого дня і відповідно, високу стресостійкість. Аналітична частина буде містити статистичні дані про ступінь і наслідки стресу, вплив дигіталізації 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.

2.1 Робочі години, фізіологічний взаємозв'язок і статеві ознаки як основні критерії "професійного стресу".

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. Але зараз про професійне, цивільне життя.

«Робота структурує час, розширює соціальні горизонти, залучає людей до колективних цілей, забезпечує статус та ідентичність та стимулює активність» (Витяг з книги Марі Ягоди "Скільки роботи потрібно людині?: Робота та безробіття у 20 столітті", 1953). [11] З цих причин робота має сильний вплив на психіку, самопочуття і стресовий стан.

У німецькомовних країнах (наприклад в Австрії), звідки родом вищезгадана поетеса, 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 напруженою графікою, 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.

Більший інтерес, на мій погляд, 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 відчувають стрес.

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

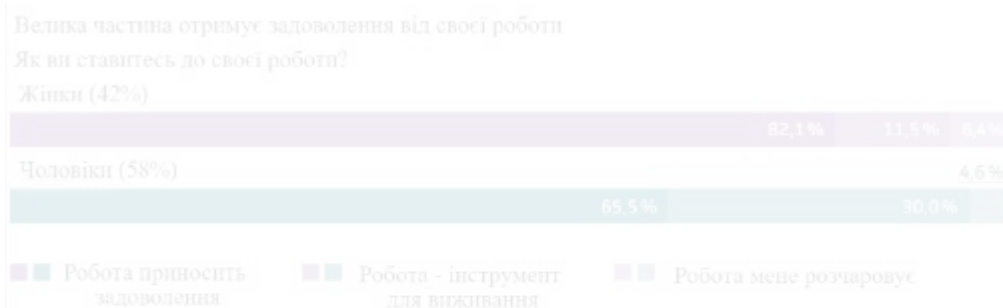


Рис. 2.1: Ставлення німецьких громадян до актуального працевлаштування.

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. 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, почувуються 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, підтвердженої опитаними громадянами Німеччини:

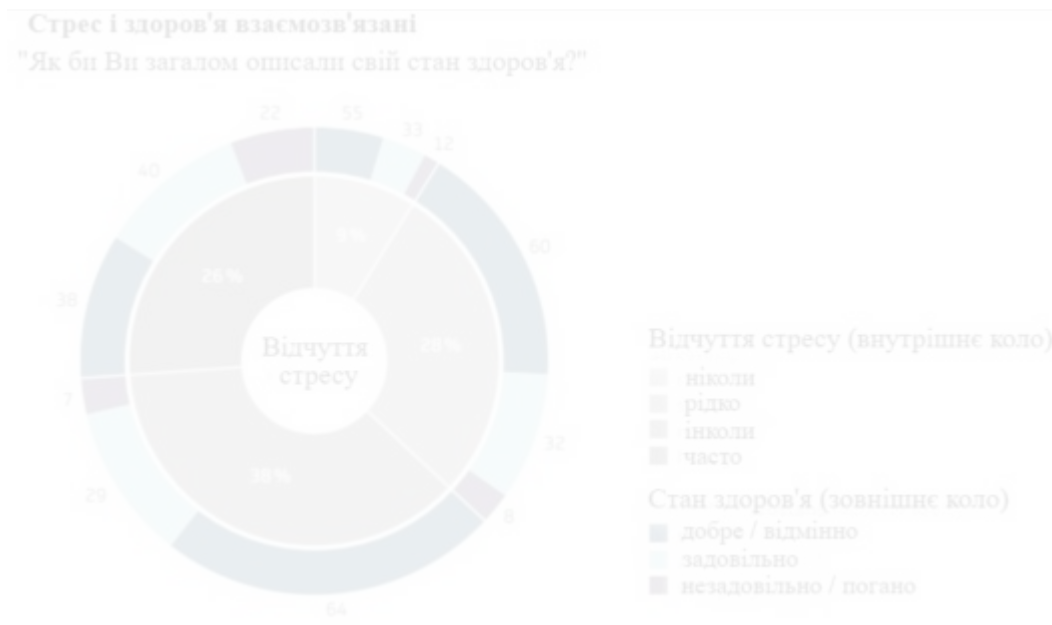


Рис. 2.2: Оцінка власного стану здоров'я на тлі стресового впливу

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.

Джерело: Видавництво ТК-Stressstudie 2021 (Дослідження стресу під керівництвом голови правління медичної страхової служби "Techniker Krankenkasse", доктора Йенса Бааса від 2021 року, Гамбург) [12]

2.2 Стрес 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, наші звички та емоції. Спираючись на дані проекту "Градус суспільства під час війни" дослідницької компанії Gradus research, я б хотів розглянути невідворотний вплив стресу і в таких, ставших для нації, буденних умовах. [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.

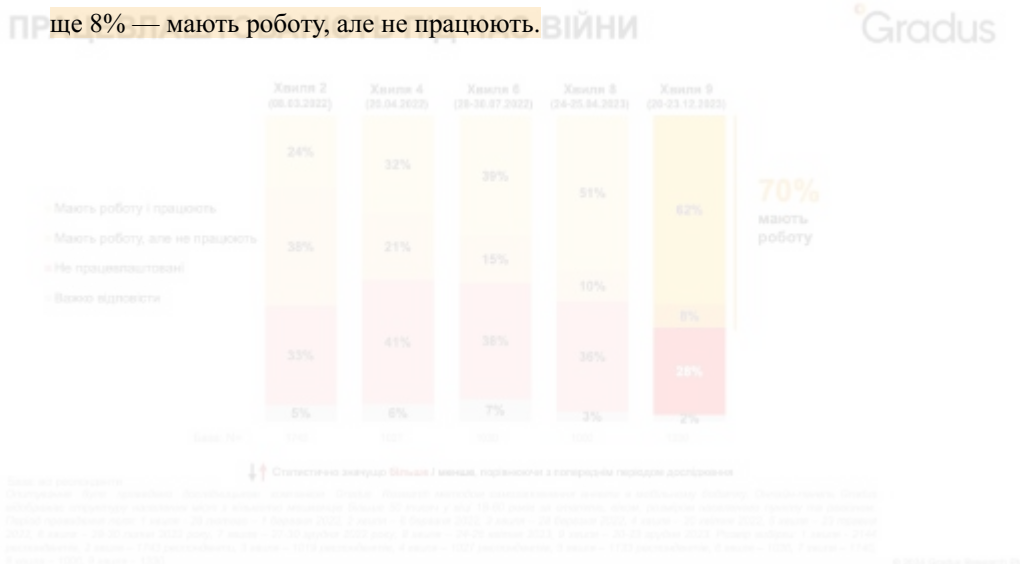
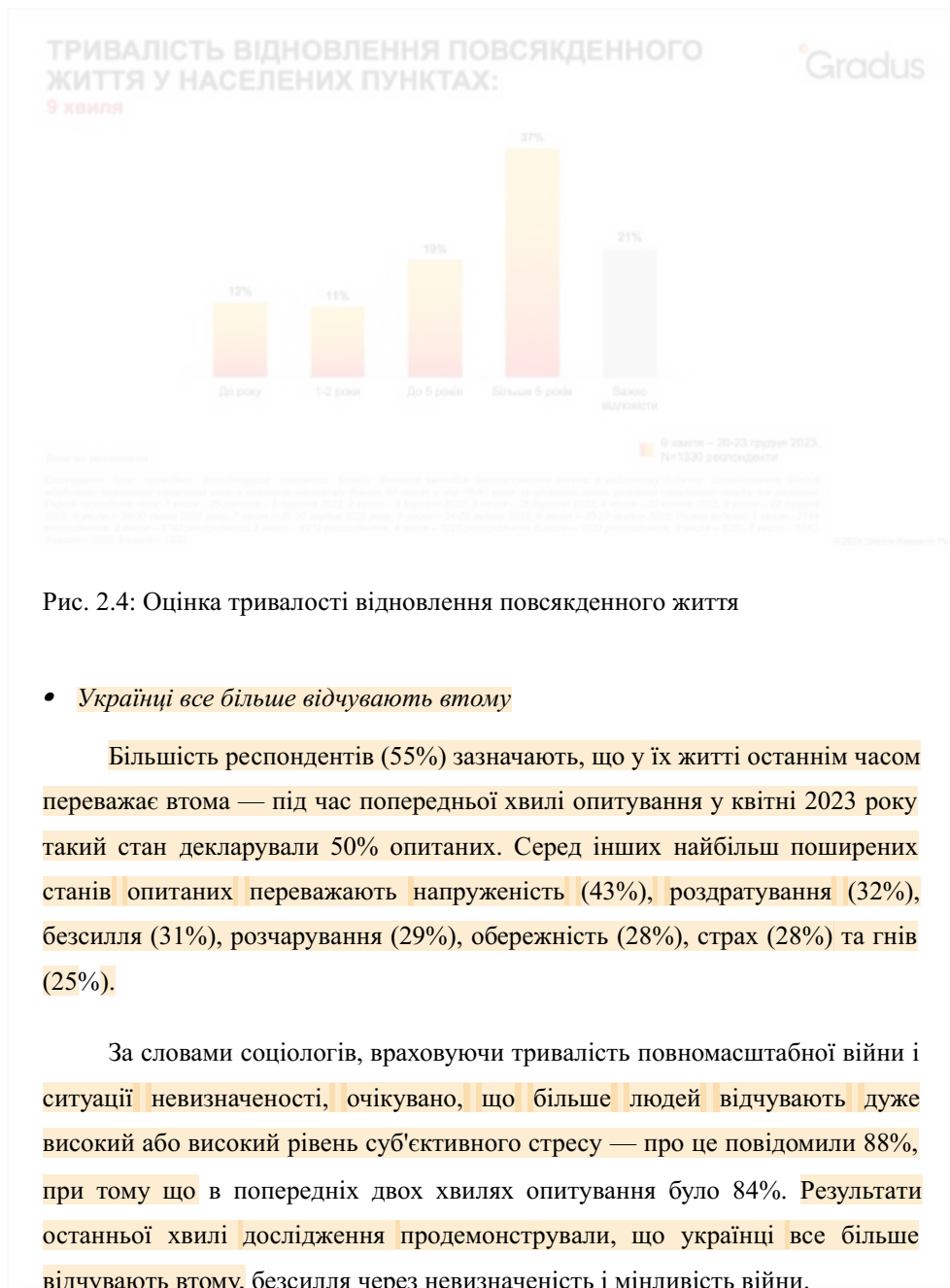


Рис. 2.3: Працевлаштованість під час війни

• *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.



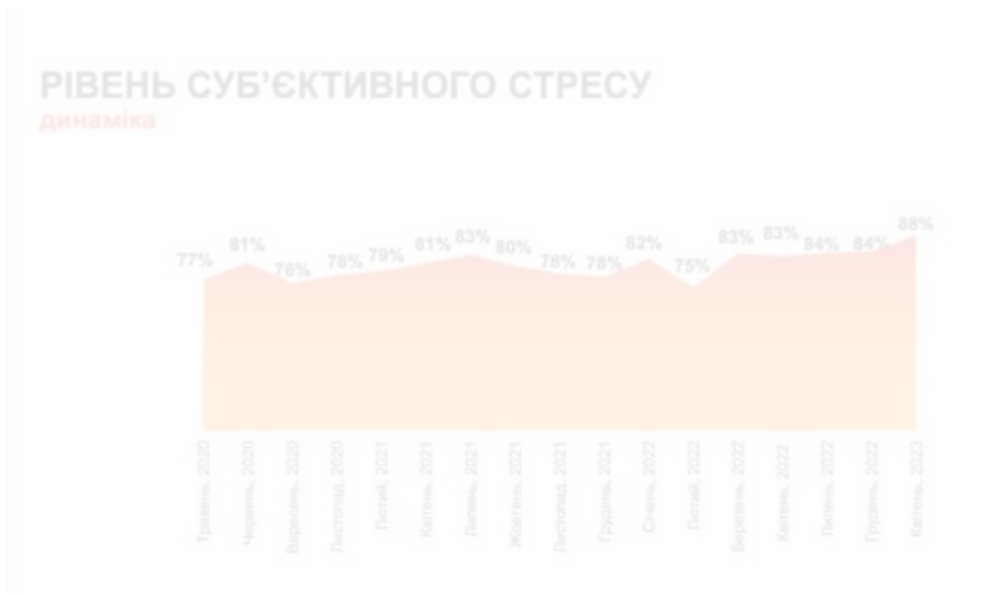


Рис. 2.5: Рівень суб'єктивного стресу українців



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

2.3 Дигіталізація 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..

Більше половини середніх і великих компаній вже мали можливість працювати в 2015 році 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 ми вже обговорювали 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]

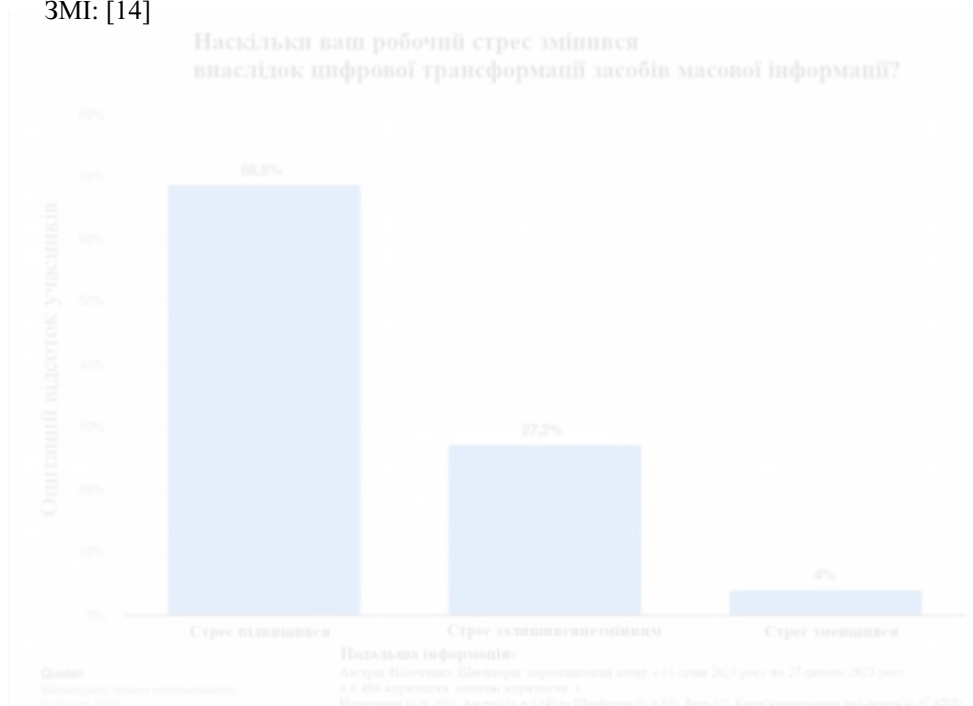


Рис. 2.7: Опитані громадяни Австрії, Німеччини та Швейцарії про негативну сторону цифровізації. (Період проведення опитування: з 31 січня 2023 р. по 27 лютого 2023 р.)

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 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:

32

- 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 дигіталізації робочих місць та впровадженні цифрових технологій в організаціях.

2.4 Індекс робочого стресу та причини конфліктів на робочих місцях

Як вже було зазначено у вступі цього дослідження, конфлікти відбуваються в кожній організації, незалежно від її розміру, галузі чи місця розташування. Вони є неминучою частиною нашого трудового життя, і всі ми досить добре знаємо, 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.

Згадані мною так само у вступі 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.

За даними Асас, у Великобританії в середньому 485 800 працівників звільняються щороку внаслідок трудових конфліктів. За оцінками, 874 000 співробітників щороку виїжджають на лікарняний 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) [16]

12% працівників стикалися з конфліктами на робочому місці, спричиненими плітками та чутками. У жвавій екосистемі динаміки робочого місця плітки та чутки тихо поширюються, розпалюючи конфлікти серед 12% нічого не підозрюючих працівників. Ця інтригуєча фігура проливає світло на те, як перешіптування можуть перерости в непередбачені битви, підкреслюючи необхідність усвідомлення та

попереджувальних заходів для пом'якшення таких розбіжностей і в першу чергу – праці над власною стриманістю, гідністю і характером.

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.

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]:

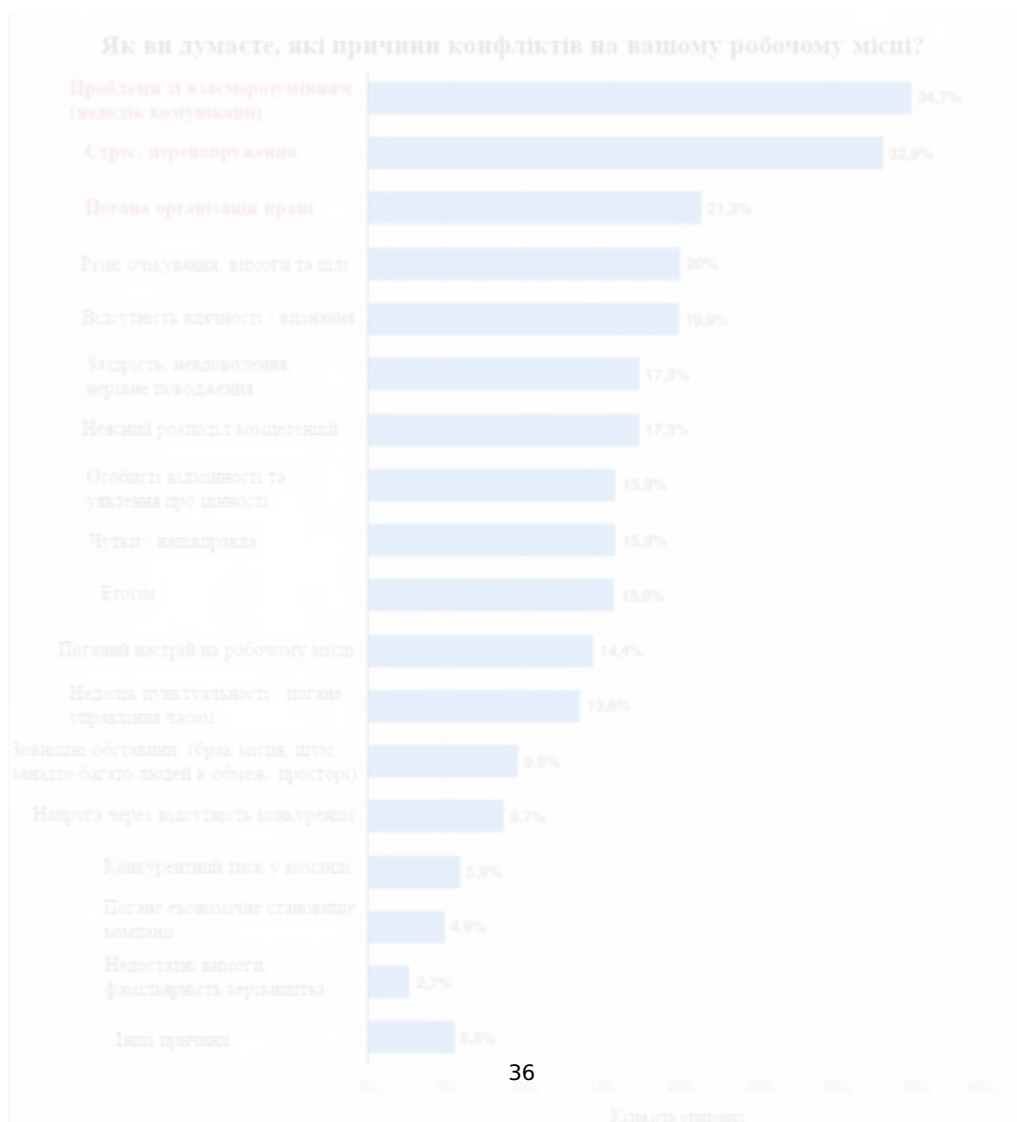


Рис. 2.9: Причини конфліктів на думку австрійських резидентів

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 існуючі 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 Цюріхською 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 тягара, 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.) Чверть зайнятих знаходиться в сприятливих умовах (26,4%), що означає, що у них більше ресурсів, ніж тягара. 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 тягара. 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 тягара, 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.

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

Рис. 2.10: Інтерпретація індексу робочого стресу

2.5 Приклад з професійного життя

Завершуючи розділ аналізу про рівень професійного стресу, я б хотів на одному практичному прикладі ще раз наочно проілюструвати, з якими справжніми причинами професійного виснаження щодня контролюють 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 драгівливості 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.

РОЗДІЛ 2: ВИСНОВКИ

Цей розділ був присвячений аналізу інтенсивності стресових проявів 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, вплив воєнного стану на емоційний становище. Також був освячений 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,

42

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 хвилі 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 відчувають 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 дигіталізації, 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. Вплив стресу на здоров'я і продуктивність працівників відображається через чотири показники:

- 1) Індекс стресу серед зайнятих
- 2) Частка зайнятих, чий індекс стресу на роботі знаходиться в критичному діапазоні
- 3) Частка зайнятих, які відчувають себе емоційно виснаженими"
- 4) Економічний потенціал.

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. Процент зайнятих, які відчувають 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.

Останній розділ роботи я б хотів присвятити 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 (копінг). Також я хотів би приділити увагу 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 увагу буде приділено деяким закордонним ініціативам, націленим на зниження рівня соціального стресу та коефіцієнта локальних конфліктів.

3.1 Згубні поради в боротьбі зі стресом

У наш час повсюдна 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 почуваємось пригніченими, ще більш втомленими та порожніми, тоді як кожен, хто курить, 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.

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 Стратегії подолання (копінг)

Копінг (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 копінг.

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 логістичного диспетчера, якого ми вже розглядали 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 я б також хотів описати на наочному прикладі, не відходячи далеко від нашого диспенента. 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, менеджер логістики 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: Ідентифікація конфлікту > аналіз конфлікту > розробка стратегії подолання конфлікту (бажано колективно, у процесі повинні бути зацікавлені обидві сторони) > реалізація (усунення через обговорення, прояснення непорозумінь) > перевірка та контроль (вичерпання напруги, гарантія 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 нейтрально, щоб уникнути загострення.

«Поведінкова стратегія, відповідно до якої людина прагне ухилитись від контакту з доволішньою 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 копінгу – 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.

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. Вони також заохочують своїх співробітників робити перерви і регулярно відновлюватися, а не перебувати в постійному стані перевтоми.

3.3 Фізична активність – антидот проти стресу

У довгострокових методах регенеративної методики я згадував регулярну фізичну активність, як один з інструментів натурального зниження рівня кортизолу в крові. Якщо людина в змозі 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 я розповідав в розділі про біологічний стрес по Сельє. Зараз

50

я хотів би доповнити цю інформацію 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 серотоніну, потрібно тільки навчитися грамотно і своєчасно використовувати цей механізм – це другий пункт.

Щоб переконатися в ефективності цієї теорії, я вирішив 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 моя 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 я 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 частиною. [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 розповідав 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). Допмагаючи компаніям відстежувати ці дані, 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.

Я вважаю, що 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 я хотів би доповнити 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 дійти 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 на робочих місцях 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 IT-конференцій, журналів, віртуальних подій та інформаційних бюлетенів. Конференцію було скасовано у 2023 році через пандемію коронавірусу.

РОЗДІЛ 3: ВИСНОВКИ

Увагу в цьому розділі було сконцентровано на різновидах копіngu, 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.

Копінг 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 копінгу може допомогти підвищити психологічну стійкість та здібність людини до подолання складних ситуацій. Розуміння і вміння використовувати різноманітні підходи до копінгу 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 я описав 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 зрозуміти 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 копіngu 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 копіngu сприяє не лише особистому розвитку, але й успішному подоланню труднощів у професійній діяльності.

Схожість

Джерела з Інтернету

338

1	https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BE%D0%BF%D1%96%D0%BD%D0%B3	67 джерел	1.09%
2	https://gradus.app/ru/open-reports/wartime-survey-ukrainian-society-ninth-wave	16 джерел	0.82%
3	https://life.liga.net/all/news/riven-pratsevlashтовanosti-vyris-vtrychi-vid-pochatku-velykoi-viiny-opytuvannia	3 джерела	0.79%
4	http://dsp.gov.ua/derzhpratsi-razom-z-mizhnarodnoiu-orhani	36 джерел	0.63%
5	https://marketer.ua/ua/the-degree-of-society-during-the-war	3 джерела	0.37%
6	https://bazilik.media/84-ukrainsiv-vidchuvaiut-vysokij-riven-stresu-cherez-vijnu-doslidzhennia	2 джерела	0.36%
7	https://www.marketing-ua.com/article/30-ukrayintsiv-ne-mayut-roboti	2 джерела	0.26%
8	http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/18411/1/dis_Bosko.pdf	7 джерел	0.24%
9	https://proit.org.ua/grani-supieriechnostiei-8-iefiektivnikh-sposobiv-virishiti-konflikt-na-roboti	2 джерела	0.2%
10	http://ppf.mdu.in.ua/ROZKLAD/DEK-mag/program/fk_metodichni_rekomendacii_kr.pdf	58 джерел	0.19%
11	http://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/20192/Semenista_Psykholohichni_osoblyvosti_emotsiinoho_v	9 джерел	0.17%
12	https://er.ucu.edu.ua/bitstream/handle/1/2280/Zaiats_Osobysti%20chynnyky%20vyhorannia.pdf?isAllowed=y&sequence	2 джерела	0.16%
13	https://psy.khmnu.edu.ua/wp-content/uploads/sites/17/tezy_konferenciyi_22_04_2021_hmelnyczkyi.pdf	3 джерела	0.16%
15	https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2023/06/tezy-konferentsiyi.pdf	2 джерела	0.12%
16	http://www.geum.ru/next/art-26284.leaf-2.php	3 джерела	0.11%
17	http://lib.iitta.gov.ua/718569/1/Theses-UCSP2019.pdf	3 джерела	0.1%
18	http://er.ucu.edu.ua:8080/bitstream/handle/1/2264/Kopchuk-Kashetskyi_Vyhorannia%20studentiv-seminarystiv.pdf?	2 джерела	0.1%
19	http://lawbulletin.oduvs.od.ua/archive/2023/31/31_2023.pdf	2 джерела	0.09%
20	http://dspace.nuft.edu.Ua/bitstream/123456789/36844/1/upr%20ekonom%202021.pdf	2 джерела	0.09%
21	http://aiwa.dn.ua/hypn/Files/causes-high-mortality-rates-in-Ukraine.pdf	37 джерел	0.08%

22	https://uk.wikipedia.org/wiki?curid=885909		0.08%
23	http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekonnew/2022/VKNU-ES-2022-N6Part1(312).pdf	30 джерел	0.07%
24	<a :"="" href="http://nuft.edu.ua/page/51adaed39c2a2/files/%D0%9E%D0%B7%D0%B4%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B2%D1%87%">http://nuft.edu.ua/page/51adaed39c2a2/files/%D0%9E%D0%B7%D0%B4%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B2%D1%87%":	6 джерел	0.07%
25	https://grinchenko-inform.kubg.edu.ua/category/society		0.07%
26	https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/6960/1/P_Psykholohiya%20upr_%2012.pdf	3 джерела	0.07%
27	https://science.kname.edu.ua/images/dok/konferentsii/2021/_2020_2BGD.pdf	15 джерел	0.06%
28	http://dzerelo.lv/wp-content/uploads/2013/02/UA_01_17_2013_EU-leadershipUkr.pdf	14 джерел	0.06%
29	http://fszmk.dnu.dp.ua/uploads/files/%D0%94%D0%B8%D0%BF%D0%BB%D0%BE%D0%BC%D0%B8%202024/Maryniuk.pdf		0.06%
30	https://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/16671/1/Sereda-2018.pdf	3 джерела	0.06%
31	https://visnyk.lnau.edu.ua/index.php/agronomy/issue/download/16/19		0.06%
32	https://www.dsnews.ua/ukr/future/po-sledam-kim-chem-yna-mozhno-li-otrubit-neugodnyy-internet-17052017090000		0.06%
33	https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/93018/1/Avdieieva_bak_rob.pdf		0.06%

Джерела з Бібліотеки

1

14	Студентська робота	ID файлу: 1016024226	Навчальний заклад: Mariupol State University	0.13%
----	---------------------------	----------------------	--	-------