МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ СОЦІАЛЬНОЇ ПЕДАГОГІКИ ТА ПСИХОЛОГІЇ
КАФЕДРА ПСИХОЛОГІЇ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему: СТРЕС-АСОЦІЙОВАНІ УМОВИ ЯК ЧИННИК КОНФЛІКТНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Виконала: студентка ІІ курсу,
групи 8.0533-3-2
спеціальності: 053 Психологія
освітньої програми: Психологія
Герасимова Ганна Олександрівна
Керівник: к.психол.н., доцент кафедри психології Гредінарова О.М.
Рецензент: к.псих.н., доцент кафедри психології Гранд В.В.

Запоріжжя
2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет соціальної педагогіки та психології
Кафедра психології
Рівень вищої освіти магістр
Спеціальність 053 Психологія
Освітня програма Психологія

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

к.психол.н., доцент. Н.О. Губа

«____»_____2024 р

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ

Герасимовій Ганні Олександрівні

1. Тема роботи «Стрес-асоційовані умови як чинник конфліктності персоналу організації» («Stress-related conditions as a factor of conflict among the organization's personnel»), керівник роботи Гредінарова О.М., к.псих.н., доцент кафедри психології затверджені наказом ЗНУ від «24» 09 2024 року № 1446-с
2. Строк подання студентом роботи_____
3. Вихідні дані до роботи аналіз психолого-педагогічної літератури.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки: проаналізувати наукові джерела щодо стресу та конфліктності персоналу, їх особливостей, виникнення та розвитку; визначити основні стрес-асоційовані умови, що впливають на конфліктність персоналу; емпірично дослідити особливості прояву стресу на конфліктність персоналу організації.
5. Перелік графічного матеріалу: кваліфікаційна робота містить 25 рисунків та 6 таблиць.
6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання Видала	Завдання Прийняла
Вступ	Гредінарова О.М., доцент		
Розділ 1	Гредінарова О.М., доцент		
Розділ 2	Гредінарова О.М., доцент		
Висновки	Гредінарова О.М., доцент		

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та систематизація матеріалу	січень-лютий 2024 р.	Виконано
2	Робота над вступом	березень 2024 р.	Виконано
3	Робота над першим розділом	квітень-травень 2024 р.	Виконано
4	Робота над другим розділом	липень-серпень 2024 р.	Виконано
5	Написання висновків	вересень 2024 р.	Виконано
6	Передзахист	жовтень 2024 р.	Виконано
7	Нормоконтроль	листопад 2024 р.	Виконано

Студент _____ Г. О. Герасимова

Керівник роботи _____ О. М. Гредінарова

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер _____ А.О. Неманежина

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 84 сторінок, 6 таблиць, 25 рисунків, 73 джерела, 7 додатків.

Об’єкт дослідження: стрес - асоційовані умови.

Предмет дослідження: стрес - асоційовані умови як чинник конфліктності персоналу організації.

Мета дослідження: теоретично обґрунтувати та провести емпіричне вивчення впливу на стрес - асоційовані умови як чинник конфліктності персоналу.

Гіпотеза: існує прямий зв'язок між рівнем стресу, який відчуває особистість, та рівнем її конфліктності організації.

Методи дослідження: теоретичні - аналіз літератури, систематизація, узагальнення та інтерпретація зібраних даних. Емпіричні: «Методика діагностики стану стресу (ДСС) К. Шрайнера», «Оцінка рівня конфліктності особистості», «Оцінка характеристик і рівня тривожності (варіант методики Ч. Спілберга)». Методи обробки даних - кількісний та якісний аналіз.

Наукова новизна полягає в тому, що стрес - асоційовані умови як чинник конфліктності персоналу організації. Стрес може викликати конфлікти, що згодом проявляються як низький рівень роботи, непорозуміння через комунікацію, суперечки між працівниками та загальну ефективність організації. Управління стресом і конфліктами стає важливим елементом стратегічного розвитку організації, спрямованого на підвищення продуктивності та ефективності персоналу організації.

Результати дослідження можуть бути використанні для управлінців, HR-фахівців та психологів, які працюють над підвищенням ефективності роботи організацій і забезпеченням психологічного здоров’я персоналу.

СТРЕС, СТРЕС-ЧИННИКИ, КОНФЛІКТ, КОНФЛІКТНІСТЬ ПЕРСОНАЛУ, ПОДОЛАННЯ СТРЕСУ.

SUMMARY

Herasymova H. O. Stress-related conditions as a factor of conflict among the organization's personnel.

Research object: stress - associated conditions.

The subject of the study: stress - associated conditions as a factor of conflict among the organization's personnel.

The purpose of the study: to theoretically substantiate and conduct an empirical study of the impact on stress - associated conditions as a factor in personnel conflict.

Hypothesis: there is a direct relationship between the level of stress felt by an individual and the level of conflict in the organization.

Research methods: theoretical - literature analysis, systematization, generalization and interpretation of collected data. Empirical: "K. Schreiner's method of diagnosing the state of stress (DSS)", "Assessment of the level of personality conflict", "Assessment of characteristics and level of anxiety (variant of the method of C. Spielberg)". Data processing methods - quantitative and qualitative analysis.

The scientific novelty is that stress - associated conditions as a factor of conflict among the organization's personnel. Stress can cause conflicts that later manifest as poor performance, communication misunderstandings, disputes between employees, and overall organizational effectiveness. The management of stress and conflicts becomes an important element of the strategic development of the organization aimed at increasing the productivity and efficiency of the organization's personnel.

Managers, HR specialists and psychologists who work to improve the efficiency of organizations and ensure the psychological health of personnel can use the results of the study.

STRESS, STRESS FACTORS, CONFLICT, PERSONNEL CONFLICT, OVERCOMING STRESS.

ЗМІСТ

ВСТУП 7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРЕС-АСОЦІЙОВАНІ УМОВИ ЯК ЧИННИК КОНФЛІКТНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ 11
1.1. Визначення поняття стресу та причини виникнення стрес-асоційованих умов персоналу організації 11
1.2. Поняття та типи конфліктів персоналу організації 18
1.3. Взаємозв'язок та вплив стрес-асоційовваних умов на конфліктність персоналу організації 28
РОЗДІЛ 2. ІМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ СТРЕС-АСОЦІЙОВАНІ УМОВИ ЯК ЧИННИК КОНФЛІКТНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ 36
2.1. Аналіз стрес-асоційованих умов персоналу організації 36
2.2. Оцінка рівня конфліктності персоналу 49
2.3. Рекомендації щодо зменшення стресу і конфліктів персоналу організації . 65
ВИСНОВКИ 74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 77
ДОДАТКИ 85

ВСТУП

Актуальність дослідження. Аналіз психологічної літератури присвячений проблемі конфліктності персоналу організації показує, що персонал організації характеризується складною системою відносин та має дуже напружений характер. Значні навантаження, жорсткі дедлайни, високі вимоги до продуктивності, швидкі зміни та постійний стан невизначеності призводить до нервопсихічного напруження, і як наслідок, стресу.

Вивчення конфліктності персоналу організації завжди були у центрі уваги науковців і останнім часом є надзвичайно актуальним. Людське існування є складним життєвим процесом, що відображає багатогранність теорії та практики конфліктів як багатоаспектного явища. Це визначає важливість вивчення конфліктів фахівцями з різних галузей і наукових дисциплін. Наукові пошуки з проблем конфліктів характеризуються нині взаємопов'язаністю теоретичних пошуків з їхнім практичним втіленням [53].

Дослідниками проведено численні емпіричні розвідки конфліктності персоналу. Серед сучасних приділили велику увагу Л. Карамушка, С. Миронець, М. Корольчук, В. Корольчук, М. Пірен, С. Болтівець, Т. Зайчикова, Л. Березовська, О. Зайченко, І. Тихоненко та багато інших науковців [18; 27; 54; 70; 5; 64].

М. Пірен дослідниця в області психології конфліктів і конфліктності персоналу в організаціях підкреслює, що конфліктні ситуації можуть виникати через індивідуальні особливості працівників, стилі управління та організаційні фактори. У своїх дослідженнях М. Пірен аналізує вплив конфліктів на моральний стан і продуктивність колективів, а також розробляє рекомендації щодо зменшення конфліктності шляхом створення сприятливого робочого середовища та підвищення емоційної компетентності серед працівників [55].

О. Зайченко, досліджуючи конфліктність персоналу, підкреслює, що конфлікти є невід'ємною частиною організаційного життя, які можуть впливати як на колектив, так і на окремих працівників. Він акцентує увагу на тому, що

причини конфліктів можуть бути різноманітними, включаючи різницю в цінностях, стилях роботи та комунікації. О. Зайченко також звертає увагу на важливість управління конфліктами в організації, оскільки ефективні стратегії можуть не лише зменшити негативний вплив конфліктів, але й використовувати їх як можливість для розвитку та покращення робочих відносин. У його дослідженнях виокремлюються методи боротьби з конфліктами, включаючи переговори, медіацію та тренінги, які сприяють покращенню психологічного клімату в колективі [21].

О. Леонтьєв, В. Мерлін та В. М'ясищев- українські дослідники, відомі своїми внесками в дослідженнях галузевих поведінкових реакцій, мотивації та соціальної взаємодії. Вони визначають внутрішньоособистісний конфлікт як суперечність різних особистісних утворень: мотивів, цілей, інтересів, ставлень тощо. Їхні роботи допомагають глибше зрозуміти процеси, що відбуваються в колективах, а також механізми розвитку особистості в соціальному середовищі [57].

Дослідження Л. Карамушки підтверджують, що стрес і конфлікти є взаємопов'язаними явищами. Стресові фактори часто стоять передумовами для виникнення конфліктів на робочому місці. Наприклад, високі вимоги до працівників, перевантаження або невизначеність у розподілі обов'язків підвищують ризик конфліктних ситуацій. У свою чергу, конфлікти також можуть спричинити стрес, працівники відчувають емоційне напруження, зниження морального настрою та навіть проблеми з мотивацією та ефективністю праці. Тобто стрес був і є частиною нашого життя. Він є реакцією організму, що дозволяє людині адаптуватися до незвичних умов. Стрес може призводити до емоційної напруги, зниження толерантності до інших працівників і зростання ймовірності конфліктів у колективі. Психологічний клімат на підприємстві суттєво впливає на продуктивність, залученість співробітників та їх задоволеність роботою. Погіршення відносин у колективі через стресові ситуації може негативно вплинути на загальну ефективність організації [33].

Зниження конфліктності та стресу серед персоналу організації сприяє підвищенню залученості працівників, що дозволяє досягати кращих результатів у роботі. Управління стресом і конфліктами стає важливим елементом стратегічного розвитку будь-якої організації, спрямованого на підвищення ефективності та продуктивності персоналу. Дослідниця Л. Карамушка, зокрема, вказує на те, що стресові ситуації та конфлікти на робочому місці негативно впливають на мотивацію та задоволення працею. Натомість, запобігання конфліктам і робота над зменшенням стресу формують сприятливе середовище, де працівники почуваються захищеними та більш мотивованими до активної участі в робочому процесі. [29; 34].

Об’єкт дослідження: стрес - асоційовані умови.

Предмет дослідження: стрес - асоційовані умови як чинник конфліктності персоналу організації.

Мета дослідження: теоретично обґрунтувати та провести емпіричне вивчення впливу на стрес - асоційовані умови як чинник конфліктності персоналу.

Гіпотеза: існує прямий зв'язок між рівнем стресу, який відчуває особистість, та рівнем її конфліктності в організації.

Завдання дослідження:

1. Проаналізувати наукові джерела щодо стресу та конфліктності персоналу їх особливостей, виникнення та розвитку.

2. Визначити основні стрес-асоційовані умови, що впливають на конфліктність персоналу.

3. Оцінити вплив стресу на психологічний клімат та продуктивність працівників.

4. Провести емпіричне дослідження рівня стресу та конфліктності серед працівників організації.

5. Запропонувати рекомендації щодо мінімізації стресу та зниження конфліктності персоналу.

Методи дослідження: теоретичні - аналіз літератури, систематизація, узагальнення та інтерпретація зібраних даних. Емпіричні: «Методика діагностики стану стресу (ДСС) К. Шрайнера», «Оцінка рівня конфліктності особистості», «Оцінка характеристик і рівня тривожності (варіант методики Ч. Спілберга)». Методи обробки даних - кількісний та якісний аналіз.

Наукова новизна полягає в тому, що стрес - асоційовані умови як чинник конфліктності персоналу організації. Стрес може викликати конфлікти, що згодом проявляються як низький рівень роботи, непорозуміння через комунікацію, суперечки між працівниками та загальну ефективність організації. Управління стресом і конфліктами стає важливим елементом стратегічного розвитку організації, спрямованого на підвищення продуктивності та ефективності персоналу організації.

Результати дослідження можуть бути використанні для управлінців, HR-фахівців та психологів, які працюють над підвищенням ефективності роботи організацій і забезпеченням психологічного здоров’я персоналу.

Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Кваліфікаційна робота магістра: 108 сторінок, 6 таблиць, 25 рисунків, 73 джерела, 7 додатків.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРЕС-АСОЦІЙОВАНІ УМОВИ ЯК ЧИННИК КОНФЛІКТНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Визначення поняття стресу та причини виникнення стрес-асоційованих умов персоналу організації

Протягом останнього десятиріччя відбулися суттєві зміни не лише в особистому житті людей, але й у професійній сфері, обумовлені комплексом психологічних, соціально-економічних та технологічних факторів. Такі зміни призвели до значного збільшення ризику виникнення фізіологічних та психологічних стресів [71]. Ці зміни спричинили зростання професійних захворювань, професійного вигорання та, в цілому, зниження ефективності використання людського потенціалу в організаціях [22].

Багато зарубіжних і українських дослідників вивчають стрес, його особливості і ролі, розвиток стратегій стрес-менеджменту в контексті підприємницької діяльності. Вони зробили внесок у розвиток досліджень у сфері соціальних, психологічних та економічних наук. Деякі з них, наприклад, О. Кузьмін та Н. Подольчак відомі своїми працями у сфері управління, економіки та інноваційного розвитку організацій. Л. Щетініна та І. Дорош, досліджують питання психології та соціології, зокрема, що стосуються управління стресом, організаційної поведінки та соціальної динаміки в організаціях. Л. Наугольник працює в області психології та освіти, досліджуючи соціально-психологічні аспекти в навчальних і організаційних середовищах, вплив стресу на їх діяльність. І. Рябоконь та С. Рудакова також мають праці, присвячені актуальним питанням соціальної та організаційної психології. Попри значний науковий внесок деякі аспекти управління стресом в організаційному контексті недостатньо вивчені, що вимагає подальших теоретичних і практичних досліджень.

Міжнародна організація праці описує стрес як негативну, фізичну та емоційну реакцію, що впливає на невідповідність між вимогами робочого середовища та можливостями, знаннями чи ресурсами працівника. За визначенням Всесвітньої організації охорони здоров'я стрес є реакцією на навантаження та тиск, що перевищують навички та можливості індивіда, що може знизити його здатність ефективно справлятися з труднощами. ВООЗ наголошує, що психічне здоров'я є невід'ємною та ключовою складовою загального здоров'я, адже справжнє здоров'я неможливе без психічного благополуччя [73].

Сучасні науковці термін «стрес» застосовують, принаймні, у трьох значеннях [4, 6-7]:

- будь-які зовнішні подразники, що викликають у людини напругу або збудження; у цьому значенні частіше вживаються терміни «стресор», «стрес-чинник», «тригер» [4, 6-7];
- суб'єктивна реакція, що відображає внутрішній фізіологічний та психічний стан напруги і збудження; він інтерпретується як емоції, оборонні реакції і процеси подолання, що відбуваються в самій людині; такі процеси можуть сприяти розвитку оптимальної адаптації шляхом удосконалення функціональних систем та психічної напруги [4, 6-7];
- фізичну реакцію організму на запропоновану вимогу або шкідливий вплив; функцією цих фізіологічних реакцій, є підтримка поведінкових дій і психічних процесів щодо подолання цього стану [4, 6-7].

Отже, стрес - це складний психофізіологічний процес, який виникає у відповідь на дію зовнішніх або внутрішніх подразників, стресорів, що порушують внутрішню рівновагу організму і вимагають адаптації до нових умов. У широкому сенсі, стрес є реакцією на будь-яку ситуацію, яка викликає тиск або загрозу, як реальну, так і уявну [49, 9-32].

Один з найвідоміших дослідників стресу Ганс Селье стверджував: «Стрес - це аромат і смак життя. Оскільки стрес пов'язаний з будь-якою діяльністю, уникнути його може лише той, хто нічого не робить. Але кому приємне життя без дерзань, без успіхів, без помилок?» [11].

Ганс Сельє, основоположник концепції стресу, визначив його як неспецифічну реакцію організму на будь-які вимоги, що вимагають адаптації. Ця реакція включає як фізіологічні зміни, так і емоційні реакції, такі як тривога, дратівливість та емоційне виснаження. Він виділив три фази стресової реакції: тривога, опір, виснаження (рис 1.1) [49, 19-20].

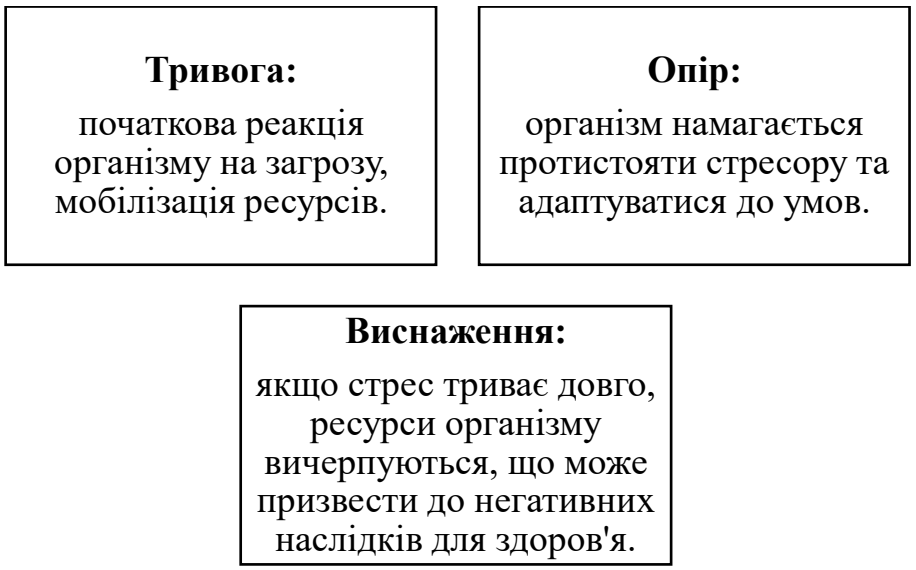


Рис. 1.1 Фази стресової реакції

Примітка: складено автором на основі [49, 19-20].

Природа стресу персоналу організації полягає в складній взаємодії між індивідуальними факторами та зовнішніми умовами.

Індивідуальні фактори стресу: особистісні риси, здатність до адаптації, психологічна стійкість, особисті цінності та мотивація, попередній досвід стресу, соціальна підтримка, здоров’я та фізична підготовка. Індивідуальні фактори визначають, як саме працівники реагуватимуть на стресові ситуації та наскільки ефективно вони зможуть їх подолати. Усвідомлення цих факторів допомагає організаціям краще розуміти потреби свого персоналу і створювати умови, які мінімізують стресові впливи [49].

Зовнішні умови стресу: робоче навантаження, невизначеність та нечіткість ролей, конфлікти в колективі, організаційні зміни, робочі умови, нестача ресурсів, нерівномірний розподіл завдань, надмірний контроль або відсутність автономії. Зовнішні стресові фактори не лише впливають на кожного працівника окремо, але й загалом на атмосферу персоналу організації. Тривалий стрес може призвести до зниження продуктивності, підвищення

плинності кадрів, конфліктів між працівниками, зниження мотивації та емоційного вигорання, що в підсумку шкодить ефективності організації [49].

Стрес може мати як позитивний аспект - еустрес, стимулюючи працівників до ефективної діяльності, так і негативний аспект - дистрес, коли тиск і перевантаження призводять до зниження ефективності та конфліктів персоналу організації. Визначення характеру стресу залежить від того, наскільки працівник здатен адаптуватись до ситуації, у якій опинився. Еустрес і дистрес - це два типи стресу, які по-різному впливають на персонал організації. Вони мають як фізіологічні, так і психологічні відмінності й можуть відігравати позитивну або негативну роль в діяльності працівників [59, 75-76]. Позитивний стрес має короткотривалий характер і сприяє активізації трудової діяльності, підвищуючи ефективність під час творчих завдань та фізичних навантажень. У той же час тривалий хронічний стрес може призвести до професійного горіння та зниження продуктивності [48]. Гіперстрес розвивається, коли людина перевантажує свої робочі можливості, що часто призводить до професійної невідповідності та зниження продуктивності [72, 60-61]. Таким чином, ефективне управління еустресом і зменшення дистресу є важливою складовою забезпечення стабільної роботи персоналу і збереження здорового психологічного клімату персоналу організації.

Стреси поділяються на гострі і хронічні, короткотривалі і довготривалі. Гострий стрес розвивається миттєво і з перших хвилин позначається на роботі нервової та серцево-судинної систем. Хронічний стрес виникає при тривалому або повторюваному впливі як сильних, так і відносно слабких стресорів, може розвиватися без етапу гострого стресу за умов постійного впливу незначних чинників, таких як напружені стосунки з колегами чи керівником, незадоволеність певною ситуацією чи умовами праці, інші тривалі стресові обставини. Як правило, такий тип стресу призводить до нервового зриву, депресії або навіть суїцидальних думок. Він може супроводжуватися виникненням різних фобій і відчуттям страху [69, 42-43]. Більшість сучасних хронічних захворювань розвиваються на тлі емоційного дискомфорту, а також гострого або хронічного стресу. Емоційні проблеми є найбільш важливою

причиною втрати працездатності окремо з фізичними проблемами [50, 23]

Виділяють різні види і типи стресу, що виникають у персонала організації. За типами стресорів розрізняють стреси інформаційні, професійні, фінансові, екологічні тощо. Види і типи стресу досліджуються вже тривалий час різними науковцями. Зокреса універсальну концепцію розробив та довів канадський вчений Г. Селье, когнітивну теорію стресу Р. Лазарус. Він висунув концепцію, відповідно до якої розмежовується фізіологічний стрес, пов'язаний з впливом реального безумовного подразника, і психічний (емоційний), пов'язаний з оцінкою людини ситуації як загрозливої, складної [45, 113-114]. Залежність виникнення захворювань від різних стресогенних життєвих подій вивчали Т. Холмс і Р. Рахе, вони вважали, що основним джерелом стресових переживань є зовнішні події, що можуть провокувати високий рівень емоційного напруження, яке змінює звичайний перебіг життєвих подій [60].

Серед сучасних Л. Карамушка досліджує професійний стрес, як наслідок особливостей робочого середовища, виділяє його основні фактори, які впливають на здоров'я та продуктивність працівників [26]. Л. Карамушка приділяє значну увагу рольовому стресу, розглядає його як наслідок невідповідності між очікуваннями щодо ролей, заявлених на працівника, і реальними обов'язками або можливостями [27, 151-155].

Інформаційний стрес також досліджується українськими психологами, зокрема, О. М. Кікінежді. Інформаційний стрес ускладнюється в ситуаціях, коли працівники отримують велику кількість інформації або потребують швидкої обробки складних даних, що особливо поширено в сучасних компаніях із високим навантаженням інформаційних технологій [58].

Аналіз наукових джерел показує, що інтерес до проблеми вивчення та подолання стресу, його вплив на особистість і колективне середовище неухильно зростає. Існують аспекти, які недостатньо вивчені та потребують подальшого дослідження, а також нейтралізації стресів на різних рівнях управління [52].

Здатність людини адаптуватись та долати стрес має свою межу, і в кожної людини вона індивідуальна. Стресором, тобто чинником, що викликає стрес,

вважають подразник, який діє на людину або надто інтенсивно, або дуже довго, і ця дія сприймається як неприємна, шкідлива, інколи навіть руйнівна [14, 15-17]. Причини виникнення стресу персоналу організації досліджуються вже тривалий час, і перелік потенційних чинників, що можуть викликати стрес, досить довгий. Більшість науковців, у тому числі Я. Крушельницька, схильні виділяти фізіологічні: надмірне фізичне навантаження, висока або низька температура, шум та ін.; і психологічні стресори, які поділяються на інформаційні: інформаційне перевантаження, нехватка інформації; та емоційні: небезпека, гнів, образа та ін. [43].

Існує ряд авторських класифікацій стресорів, які відрізняються від зазначеної. Серед відомих українських дослідників, які зосереджуються на цих питаннях, можна назвати О. Зайченка та В. Бойка, які приділяють значну увагу впливу як організаційних, так і особистісних факторів на рівень стресу та конфліктності персоналу організації [21]. Кожна з них відіграє важливу роль у створенні стресових ситуацій, що впливають на персонал організації (рис. 1.2) [13].



Рис. 1.2 Фактори рівня стресу

Примітка складено автором на основі [13].

Причини стрес-асоційованих умов у персоналу організацій багатогранні та можуть варіюватися від внутрішніх організаційних чинників до зовнішніх соціально-економічних впливів. Розуміння цих причин допомагає керівникам розробляти стратегії для зменшення рівня стресу серед персоналу організації і створення комфортного робочого середовища.

Розглянемо узагальнену класифікацію стрес-факторів персоналу організації (табл. 1.1) [8].

Таблиця 1.1

Класифікація стрес-факторів персоналу організації

Категорія стрес-факторів	Причини стресу
Організаційні фактори:	- Надмірне робоче навантаження; - Невизначеність ролей та обов'язків; - Відсутність кар'єрного зростання; - Погана організація праці; - Зміни в організації;
Міжособистісні фактори:	- Конфлікти в колективі; - Погане керівництво; - Відсутність підтримки з боку колег; - Токсична робоча атмосфера;
Фактори робочого середовища:	- Незадовільні фізичні умови праці; - Недостатня організація робочого простору; - Відсутність належних ресурсів або інструментів для роботи; - Робота в умовах підвищеного ризику;
Кар'єрні фактори:	- Відсутність кар'єрного зростання або його обмеженість; - Страх звільнення або скорочення; - Надмірна відповідальність без достатньої компенсації;
Особисті фактори:	- Невідповідність роботи особистим цілям і бажанням; - Порушення балансу між роботою та особистим життям; - Фінансові труднощі;
Фактори прийняття рішень:	- Надмірна відповідальність за ключові рішення; - Тиск через високі очікування з боку керівництва або клієнтів;

Продовження таблиці 1.1

Організаційна культура:	- Токсична корпоративна культура, де панує конкуренція і відсутність співпраці; - Невизначеність стратегічних цілей і напрямків розвитку компанії.

Примітка: складено автором на основі [8].

З наведеної таблиці робимо висновок, що практично будь-які аспекти трудової діяльності можуть стати джерелом стресу, якщо працівник сприймає їх як виклики, що перевищують його здатність або ресурси для ефективного подолання. Коли працівник відчуває, що завдання, вимоги чи умови роботи є занадто складними, інтенсивними або незрозумілими, це може призвести до виникнення психологічного напруження. Причиною стресу може стати як висока відповідальність, так і більші робочі навантаження, незрозумілі інструкції, конфліктні ситуації з колегами чи керівництвом, а також невизначеність кар'єрного майбутнього. І навіть будь-яка несподіванка, що порушує звичайний перебіг життя, може стати причиною стресу. Важливим є саме суб’єктивне ставлення до причини виникнення стресу.

1.2. Поняття та типи конфліктів персоналу організації

У психології поняття конфлікту застосовується дуже широко. Сутність конфлікту важко пояснити одним науковим визначенням. Конфлікт можна позначити як зіткнення або розбіжність цінностей, інтересів, поглядів, цілей і позицій між учасниками взаємодії, що супроводжується напруженістю у відносинах. Таке протистояння виникає тоді, коли сторони мають різні шляхи досягнення бажаного результату [47, 12-20].

Питаннями конфлікту в суспільстві науковці цікавились із давнини. Конфлікти існували завжди, а наука про конфлікт виникла зовсім недавно у двадцятому столітті. Проблема конфліктів є сферою інтересів багатьох українських та закордонних дослідників Л. Козер і Р. Дарендорф заклали основи конфліктології, роботи К. Томаса, Р. Кілменна, Р. Фішера, У. Юрі,

Д.Скотта досліджували стилі, стратегії поведінки особистості в конфліктній ситуації [47, 2].

Й досі існує зацікавленість серед вчених до проблем конфліктності в суспільстві. Серед сучасних Г. Ложкін, Л. Петровська, Н. Пов'якель, М. Пірен, Ф. Бородкін та інші, зробили внесок у дослідження психологічних і соціальних аспектів діяльності, включно з питаннями конфліктів, стресу, мотивації та взаємодії в організаціях. Їхні роботи використовують для вивчення поведінкових реакцій персоналу в умовах стресу та конфліктних ситуацій [47; 54; 55]. Значний внесок у дослідження конфліктів та вирішення конфліктних ситуацій внесли О. Зайченко, Л. Карамушка, Т. Дзюба, О. Бондарчук, М. Войтович, І. Ващенко, С. Пренко та інші. Вони вивчали питання, пов'язані зі стресом, конфліктністю та психологічними аспектами трудової діяльності персоналу. Їхні різні дослідження охоплюють аспекти взаємодії в колективах, а також чинники, що впливають на продуктивність і психологічне благополуччя працівників [21; 25; 27; 34].

Аналіз літератури дозволяє стверджувати, що на сьогодні існує кілька підходів до визначення поняття конфлікту. Г. Ложкін, Н. Пов'якель давали визначення конфлікт- це зіткнення різноспрямованих сил, інтересів, цінностей, поглядів, позицій, думок та суб'єктів- сторін взаємодії. За суттю конфлікт означає суперечність, розбіжність, неузгодженість, боротьбу між думками, ідеями, потребами, інтересами, цінностями, бажаннями, позиціями людей [47, 12-19].

І. Ващенко, С. Пренко визначали конфлікт, як прояв розбіжності інтересів та незгоди між двома або більшою кількістю сторін, коли кожна сторона прагне досягти власної позиції або цілей, намагаючись перешкодити іншій стороні, що викликає труднощі у спілкуванні [25].

За А. Анцуповим і А. Шипіловим конфлікт- це найбільш руйнівний спосіб розвитку та розв'язання взаємодії, що впливає на процес соціальної взаємодії, а також зіткнення різних підструктур особистості. Бажання однієї сторони утвердити свою позицію, в той час як інша сторона висловлює протест проти хибного оцінювання її дій [247, 28].

В. Тимофієв: конфлікт - це стосунки між суб’єктами соціальної взаємодії, що характеризуються їх протиборством на основі протилежно спрямованих мотивів, потреб, інтересів, цілей, ідеалів, переконань або суджень, думок, поглядів, оцінок, а з іншого- як процес розвитку взаємодії суб’єктів від конфронтації до комунікації [62].

Проаналізувавши літературу, зробили висновок, що конфлікт є складним соціальним і психологічним феноменом, а також природним та неминучим наслідком діяльності будь-якої організації [1; 5; 6; 12; 23; 55; 64]. У кожній організації завжди існують прояви незадоволення, розбіжності в думках та інтересах персоналу. Більшість конфліктів мають як деструктивні, так і конструктивні наслідки. Конфлікт персоналу організації - це взаємодія між працівниками або групами працівників усередині організації, яка супроводжується протиріччями, незгодами та боротьбою за ресурси, вплив чи визнання, статут, владу. Конфлікти можуть виникати через різні причини, включаючи організаційні умови, психологічні фактори та індивідуальні відмінності. В організаційному середовищі конфлікти є невід'ємною частиною робочого процесу. Конфлікт персоналу організації часто провокує витіснення власної агресивності та проектування її на оточуючих. У такій ситуації працівники, які не можуть виразити своє незадоволення або негативні емоції безпосередньо, схильні переносити ці емоції на колег, керівництво або зовнішні обставини. Це призводить до емоційного напруження, підвищеної конфліктності та посилює міжособистісні суперечки [34].

Конфлікти можуть мати конструктивний характер, ведуть до підвищення ефективності організації, коли вони допомагають поліпшити комунікацію, стимулюють інновації та сприяють пошуку нових рішень [42, 21-22]. Однак вони можуть бути деструктивними, якщо призводять до погіршення соціально-психологічного клімату, зниження трудової дисципліни, матеріальних втрат, емоційного напруження і стресів у конфліктуючих сторін, погіршення співробітництва між частиною працівників, зниження ефективності виробництва [44, 69]. Важливе завдання управлінської діяльності керівника

полягає в готовності перетворити деструктивний конфлікт на конструктивний [16].

Наслідки конфлікту залежать від того, наскільки ефективно ним керувати. Для цього важливо розуміти типи та причини його виникнення. Основна причина конфліктів не завжди є особистим зіткненням, конфлікти часто спричиняються робочими процесами, недоліками в організації виробництва, розподілу трудових ресурсів та іншими інтересами працівників. Розрізняють основні чотири типи конфліктів персоналу організації (рис. 1.3) [27, 151].

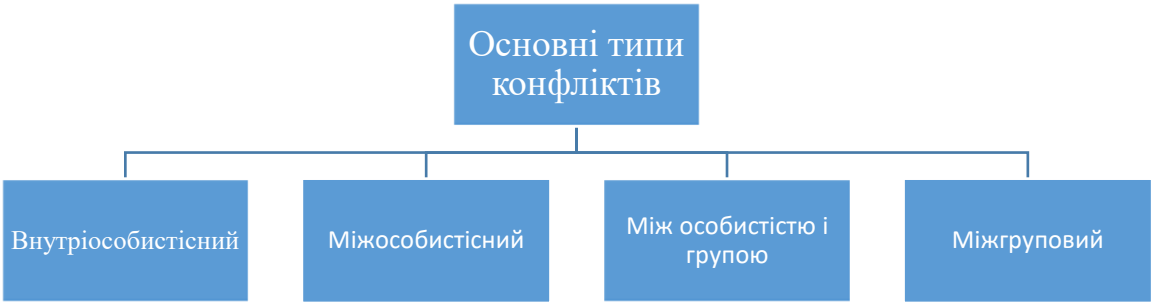


Рис. 1.3 Основні типи конілфктів

Примітка: складено автором на основі [27, 151].

Конфлікти можуть проходити як у відкритій, так і прихованій формі. Відкриті конфлікти виникають на діловій основі та характеризуються явним зіткненням сторінки. У прихованому конфлікті відсутні відкриті агресивні дії, але використовуються [2, 41].

Проаналізувавши літератури узагальнили класифікацію конфліктів персоналу організації за різними ознаками, типами конфлікту (табл. 1.2) [6; 17, 14-34; 20, 140-143; 41, 137-140; 51, 225].

Таблиця 1.2

Класифікація конфліктів персоналу організації за різними ознаками

Класифікації	Тип конфлікту	Опис
За рівнем	Індивідуальні конфлікти	Виникають між окремими працівниками через особистісні розбіжності чи непорозуміння;
	Групові конфлікти	Виникають між різними командами або відділами в організації;
	Організаційні конфлікти	Конфлікти, що охоплюють більшу частину організації або впливають на всю організацію;
За характером	Конструктивні конфлікти	Сприяють розвитку, інноваціям та покращенню комунікації;
	Деструктивні конфлікти	Призводять до погіршення взаємин, зниження продуктивності та емоційного напруження;
За змістом	Конфлікти за ресурсами	Виникають через конкуренцію за обмежені ресурси, такі як бюджет, час чи матеріали;
	Конфлікти за інформацією	Виникають через недоразуміння або суперечки щодо інформації та її розподілу;
	Конфлікти за цілями	Виникають, коли інтереси або цілі різних осіб чи груп суперечать одна одній;
За тривалістю	Короткострокові конфлікти	Виникають на короткий час і, як правило, можуть бути швидко вирішені;
	Довгострокові конфлікти	Мають тривалий характер і можуть вимагати значних зусиль для вирішення;
За причинами	Конфлікти через стрес	Виникають внаслідок стресових ситуацій, що впливають на поведінку працівників;
	Конфлікти через культурні відмінності	Виникають через різні культурні або соціальні погляди та цінності працівників.

Примітка: складено автором на основі [17, 14-34; 20, 140-143; 41, 137-140; 51, 225; 63, 229-232; 67, 79-81].

Класифікація конфліктів персоналу організації за різними ознаками є важливим інструментом для розуміння природи конфліктів, їх причин і наслідків. Допомагає правильно оцінити ситуацію та вибрати ефективні методи вирішення конфліктів персоналу організації, виявити основні фактори, що призводять до конфліктів, і розробити стратегії їх запобігання. Розуміючи, які конфлікти можуть призвести до серйозних проблем, організація може вжити профілактичних заходів. Класифікація конфліктів може стати основою для навчання персоналу щодо управління конфліктами, що підвищує загальний рівень професіоналізму персоналу організації [15, 188-192].

Причини конфліктів переважно пов’язані з індивідуальними психологічними особливостями співробітників, можуть охоплювати низку чинників, які впливають на їхню поведінку, сприйняття ситуацій та взаємодію з іншими. До них належать [19, 24-35, 46, 113-114;]:

- рівень емоційної стабільності: працівники з низьким рівнем емоційної стабільності часто схильні до емоційних спалахів, роздратування або надмірного реагування на стресові ситуації, що може провокувати конфлікти [24, 95-102]
- комунікативні навички: недостатній розвиток навичок активного слухання, вираження своїх думок чи емоцій, а також схильність до неправильного тлумачення слів і дій інших можуть спричиняти непорозуміння та загострювати ситуацію [24, 95-102];
- рівень самооцінки: надмірно висока чи низька самооцінка впливає на ставлення до критики та здатність до співпраці. Люди з низькою самооцінкою можуть уникати відповідальності чи сприймати зауваження як образу, тоді як люди з високою - демонструвати агресію чи надмірну впевненість [3, 26-28];
- тип темпераменту: різні типи темпераменту - холерик, сангвінік, меланхолік, флегматик, визначають швидкість реакції, емоційність та здатність адаптуватися до змін [3, 21-24];

- особистісні цінності та установки: різниця в цінностях, переконаннях і життєвих пріоритетах може створювати напруження у взаємодії між працівниками [44, 72-78];
- схильність до конкуренції чи співпраці: люди, які орієнтовані на змагання, можуть провокувати конфлікти у прагненні досягти власних цілей за рахунок інших. З іншого боку, ті, хто уникає конкуренції, можуть неефективно реагувати на складні ситуації, що також веде до напруги [44, 72-78];
- особливості сприйняття: індивідуальні особливості когнітивного стилю, такі як схильність до упереджень, негативного мислення або перебільшення загроз, можуть викликати невірне сприйняття слів і дій колег, що призводить до конфліктів [44, 72-78].

Індивідуальні особливості співробітників є важливим чинником, конфлікти також можуть бути зумовлені організаційними факторами, такими як: нечіткий розподіл обов’язків, несправедливе ставлення з боку керівництва, недосконаліть системи мотивації, відсутність ефективної комунікації у колективі та інші [33, 264]. Розуміння індивідуальних психологічних особливостей працівників, у поєднанні з аналізом організаційних чинників, є ключем до попередження конфліктів і створення гармонійного робочого середовища.

Існує багато причин виникнення конфліктів персоналу організації. Розглянемо основні (рис 1.4) [27, 151-155].



Рис. 1.4 Основні причини виникнення конфліктів

Примітка: складено автором на основі [27, 151-155].

Існують чотири стадії перебігу конфліктів (табл. 1.3). Котрі мають важливе значення для управління персоналом в організації, щоб вони могли усвідомити процес розвитку конфлікту та вчасно втрутитись для його рішення або пом'якшення. Розгляд конфлікту за стадіями допоможе керівникам оцінювати динаміку конфліктів, правильно вибирати методи управління та приймати ефективні рішення [40, 141].

Таблиця 1.3

Стадії перебігу конфліктів персоналу організації

Стадія перебігу конфлікту	Значення для організації
Потенційне формування посилених інтересів, цінностей та норм	Допомагає виявити конфлікти на ранньому етапі, що дозволяє керівництву вжити профілактичні заходи, уникнути ескалації та підтримати позитивну атмосферу в колективі;

Продовження таблиці 1.3

Перехід показового конфлікту в реальний, усвідомлення конфлікту	Дозволяє зрозуміти причину конфлікту, провести комунікаційну систему для з'ясування позицій сторін, що знижує ризик непорозуміння та напруги. Це важливо для точного розуміння тригерів конфлікту та для підтримки взаємного розуміння;
Безпосередні конфліктні дії	Стадія безпосередніх конфліктних дій є особливо критичною для організації, оскільки на цьому етапі розбіжності переходять у відкриті дії. Якщо конфлікт залишити без уваги, це може негативно вплинути на ефективність роботи та відносини в команді. Своєчасне втручання допоможе спрямувати конфлікт у конструктивне русло, зберегти продуктивність команди та запобігти емоційним втратам для всього колективу;
Зняття напруженості або вирішення конфлікту	Заключна стадія, дозволяє досягти важливих результатів для організації, таких як покращення взаємодії між працівниками, створення атмосфери довіри та підвищення задоволеності роботою. Завдяки конструктивному розв’язанню конфліктів організація може мінімізувати негативні слідки, створюючи умови для відкритих комунікацій та спільного пошуку рішень. Це не тільки зміцнює колектив, але й у майбутньому уникає подібних конфліктів.

Примітка: складено автором на основі [42].

Керівнику варто розробляти ефективні стратегії для запобігання конфліктних ситуацій у майбутньому, створити здорову організаційну культуру, де конфлікти ефективно вирішуються, підтримуючи співпрацю та взаємну підтримку між працівниками.

У психології виділяють кілька ключових типів поведінки співробітників у конфліктних ситуаціях, що визначаються тим, наскільки людина орієнтована на задоволення власних інтересів і на задоволення інтересів іншої сторони. Різний рівень цих орієнтацій та їхні комбінації дозволяють виокремити п’ять основних стилів поведінки особи під час конфлікту [28, 273-275].

- Стиль уникання. Проявляється, коли особистість не захищає свої інтереси, не прагне співпрацювати з іншими для вирішення конфлікту або просто уникає його обговорення [44, 153-155].
- Стиль суперництва, конкуренції, змагання. Особистість орієнтована на задоволення своїх інтересів, часто на шкоду іншим, і намагається змусити інших погодитися з її вирішенням проблеми [44, 153-155].
- Стиль пристосування. Такий стиль підходить, коли проблема не є серйозною, коли необхідно зберегти добрі стосунки з іншими і ці стосунки здаються важливими за те, щоб наполягати на своєму, коли результат має більше значення для іншої людини, коли вона дійсно має рацію, або коли є мало шансів на успіх. Використовуючи стиль пристосування, можна пом'якшити конфлікт і відновити гармонію у стосунках [44, 153-155].
- Стиль компромісу. Кожна із сторін поступає частиною своїх інтересів, очікуючи того самого від іншої сторони. Цей стиль вимагає певних зусиль, компенсацію від співробітництва, обмежуючи рішення лише тими проблемами, які обидві сторони готові обговорювати. Якщо співробітництво має на меті вироблення взаємоприйнятного рішення на довгострокову перспективу, то компроміс зазвичай є тимчасовим рішенням. Однак стиль компромісу може стати незамінним у ситуаціях, коли інші стилі виявляються неефективними [44, 153-155].
- Стиль співробітництва. Обидві сторони конфлікту прагнуть активно працювати над його рішенням, коли є достатній час для обговорення проблем, а також коли відносини з іншою стороною мають довгострокову історію та перспективу на майбутнє, обидві сторони здатні до конструктивного діалогу та до спільної роботи, спрямованої на вироблення взаємоприйнятного рішення [44, 153-155].

Оцінюючи різні стилі поведінки в конфліктних ситуаціях, варто зважати на кілька основних аспектів. Жоден з описаних стилів не можна назвати "найкращим" або "кращим для інших", після того, як кожен учасник конфлікту буде вибирати стиль поведінки відповідно до його індивідуальності, який залежить від темпераменту, емоційних особливостей, комунікативних навичок тощо. Зазвичай учасники конфлікту використовують різні стилі поведінки залежно від конкретної ситуації, значущості своїх потреб та інтересів. Крім того, кожен учасник здатен змінити свій стиль поведінки у відповідь на актуальний конфлікт [9, 28].

Таким чином, персонал організації складається з цілої низки особистостей унікальними поглядами, цінностями, принципами, світоглядом і потребами. Це призводить до виникнення складного соціального явища-конфліктів, а також стресових станів, що з'являються через протидію тиску. Поняття та типи конфліктів персоналу організації є ключовими елементами для розуміння внутрішньої динаміки будь-якої організації. Конфлікти можуть виникати через різноманітні фактори, як об'єктивні: недоліки в умовах праці, недостатність ресурсів, нечіткий розподіл обов'язків, так і суб'єктивні: особисті характеристики, розбіжності в інтересах та цінностях. Вони можуть мати як позитивний вплив, сприяючи розвитку та вдосконаленню процесів, так і негативний, викликаючи напруженість, зниження продуктивності та погіршення морального клімату персоналу організації. Виявлення та правильна класифікація конфліктів дозволяють керівникам обирати найбільш ефективні стратегії для їх вирішення та запобігання, що забезпечує стабільну роботу організації та позитивну атмосферу персоналу оганізації. Загалом, конфлікти є природною частиною організаційного життя, але їх ефективне управління сприяє покращенню взаємодії між співробітниками та підвищенню продуктивності.

1.3. Взаємозв’язок та вплив стрес-асоційовваних умов на конфліктність персоналу організації

Стрес і конфлікти тісно пов'язані та взаємно впливають один на одного. Стрес є типовою реакцією людини на конфліктну ситуацію, але також може бути її джерелом. Людина, що перебуває у стресовому стані, частіше схильна до конфліктів порівняно з тією, яка має стабільний психофізіологічний стан. Стрес часто виступає як наслідком, так і причиною внутрішньоособистісних конфліктів [50, 9].

Щоденні дрібні конфлікти і повсякденні неприємності більш шкідливо впливають на здоров’я, ніж сильний, але однократний стрес, викликаний більш значущою причиною. Не можна доводити стреси до хронічної стадії. важливо навчитися вирішувати проблеми, навіть якщо це вимагає значних зусиль. Кожного разу, коли людина перебуває у стресовому стані, їй доводиться докладати значних зусиль, щоб запобігти психологічному зриву. Таке перенапруження не лише виснажує емоційні та фізичні ресурси, але й може призвести до хронічної втоми та тривалого погіршення психічного здоров'я. Постійна боротьба зі стресом підвищує ризик виникнення серйозних психологічних проблем, таких як депресія або тривожні розлади, і може знизити загальну стійкість організму до стресових факторів у майбутньому. Стрес може виникати через порушення розпорядку дня, скорочення часу на сон, нерівномірний розподіл робочого навантаження, відмову від корисних звичок та неефективні методи зняття напруги [32, 37-44]. Це часто призводить до професійних збоїв, таких як збільшення помилок на роботі, зниження продуктивності, неточність у виконанні завдань. Ці фактори можуть призвести до порушення соціально-рольових функцій, що проявляються у зниженні чутливості до інших, підвищеній конфліктності, проявами антисоціальної поведінки, проблемами зі сном, підвищеній емоційності, поспішністю та труднощах у спілкуванні [50, 20-36].

Стрес є значущим чинником, що може сприяти виникненню міжособистісних конфліктів персоналу організації. Його вплив на працівників і їхні стосунки може бути багатогранним і складним. Стрес напряму впливає на зростання конфліктів серед персоналу організації (табл. 1.4) [13; 35, 39].

Таблиця 1.4

Вплив стресу на зростання конфліктів персоналу організації

Чинник впливу стресу	Опис впливу	Приклад наслідків
Емоційна дратівливість	Стрес підвищує рівень дратівливості, що призводить до агресивної поведінки;	Конфлікти через незначні зауваження чи критики;
Порушення комунікації	Персонал під стресом мають труднощі з ясним вираженням своїх думок, що може призводити до непорозумінь;	Непорозуміння під час загальних нарад;
Неправильна інтерпретація намірів	Стрес може змінювати сприйняття поведінки, що призводить до конфліктів;	Звинувачення колеги в некомпетентності через недоразуміння;
Соціальна ізоляція	Працівники під стресом можуть уникати спілкування, що погіршує стосунки з колегами;	Виникнення конфліктів через відсутність підтримки;
Конкуренція за ресурси	У стресових умовах співробітники можуть почати сприймати один одного як конкурентів;	Напруження через суперечки щодо проектів або ресурсів;
Фізичний дискомфорт	Стрес може викликати фізичні симптоми, що негативно впливають на терпимість персоналу;	Зростання конфліктів через втому чи нездужання;
Погіршення командної динаміки	Високий рівень стресу впливає на співпрацю та взаєморозуміння;	Виникнення групових конфліктів через агресивну поведінку;
Неадекватні методи управління стресом	Працівники, які не знають, як управляти стресом, можуть проявляти агресію чи критику.	Зростання конфліктів через скарги на інших.

Примітка: складено автором на основі [24, 41-100; 35; 37; 61].

Конфлікти в колективі, навіть невеликі, також можуть стати джерелом стресу для персоналу організації, посилюючи емоційне та психологічне напруження серед персоналу. Механізм виникнення конфліктів під впливом стресу є циклічним процесом, де стрес стає тригером для негативних емоційних та поведінкових реакцій, які ускладнюють комунікацію, підвищують конкуренцію та ізоляцію, що, в свою чергу, посилює стрес і веде до конфліктів. Міжособистісні або групові конфлікти можуть бути довготривалими, емоційно виснажливими і дестабілізуючими, що сприяє виникненню стресу в робочому середовищі. Стрес і конфлікти можуть утворювати замкнений цикл: стрес провокує конфлікти, а конфлікти підсилюють стрес. В результаті, якщо стрес не керується належним чином, це може призвести до серйозного погіршення психологічного клімату в колективі та загальної ефективності персоналу організації [67, 151-156].

Моделі поведінки працівників у стресових умовах можуть істотно впливати на розвиток конфліктів персоналу організації. Коли працівники перебувають під стресом, вони часто проявляють різні стратегії поведінки, які можуть сприяти як швидкому вирішенню проблем, так і загостренню конфліктів. Модель поведінки в стресових ситуаціях, яка включає агресивну, пасивну, пасивно-агресивну, уникальну, конкурентну, адаптивну та компромісну стратегії, найбільш відома завдяки класифікаціям Томаса-Кілмена. Це інструмент для оцінки поведінки людей під час конфліктів, що відображає різні стилі управління конфліктами та взаємодії під тиском стресу. [19, 192-202] Ці стилі поведінки зосереджені на двох основних вимірах (рис 1.5)

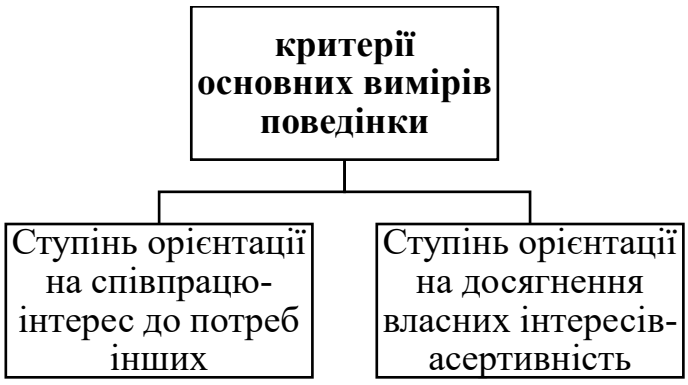


Рис. 1.5 Критерії основних виміров поведінки

Примітка: складено автором на основі [46].

Модель Томаса-Кілмена є класичним підходом до аналізу поведінки в стресових і конфліктних ситуаціях, охоплюючи різні типи моделі поведінки (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Основні моделі поведінки працівників у стресових ситуаціях і їхній вплив на конфлікти

Типи моделі поведінки	Опис моделі	Вплив на розвиток конфліктів
Агресивна модель поведінки	Стрес провокує підвищений рівень нервової напруги, що вивільняється через агресивні дії або слова. Працівники, які використовують цей підхід, можуть висловлювати негативні емоції прямо, навіть занадто різко, підвищуючи голос, критично оцінюючи інших або вдаючись до ворожих дій;	Агресивна поведінка є прямим каталізатором конфліктів. Висловлення агресії може викликати захисну реакцію в інших працівників, що призводить до загострення конфлікту. У такому випадку працівники можуть звинувачувати одне одного, створюючи ворожу атмосферу в колективі;
Компромісна модель поведінки	Готовність працівників іти на поступки в стресових ситуаціях. Це модель, при якій працівники активно шукають точки дотику з іншими і прагнуть досягти рішення, яке буде прийнятим для всього персоналу організації;	Знижує ризики конфліктів, працівникі прагнуть досягти взаєморозуміння. Проте іноді компроміс може бути недовговічним, якщо він не враховує всі аспекти проблеми;
Пасивна модель поведінки	Пасивна модель поведінки характерна для працівників, які намагаються уникати конфліктів і стресових ситуацій.	Пасивна поведінка може сприяти прихованим конфліктам. Якщо працівники не висловлюють своїх справжніх почуттів, напруга може

Продовження таблиці 1.5

	Вони часто не висловлюють своїх думок або емоцій відкритими, навіть якщо відчувають незадоволення. Вони можуть мовчки погоджуватися з рішеннями або брати участь у вирішенні проблем, що створюють передумови для накопичення незадоволення;	накопичуватися і остаточно призвести до вибуху емоцій або різкого загострення конфлікту. Такі працівники можуть зберегти зовнішній спокій, але їх невдоволення виявляється у вигляді пасивно-агресивних дій, що призводить до напруження в колективі;
Пасивно-агресивна модель поведінки	Проявляється у вигляді прихованого вираження агресії. Працівники можуть уникати прямих конфліктів, але висловлювати своє незадоволення через сарказм, іронію, відмову від виконання завдань;	Пасивно-агресивна модель часто призводить до зростання напруженості в колективі, після чого інші працівники можуть не розуміти причини негативної поведінки. Це створює атмосферу недовіри і непорозуміння, що стає основою для більш серйозних конфліктів;
Унікальна модель поведінки	Працівники, які вибирають унікальну модель поведінки, намагаються всіляко уникати стресових ситуацій та конфліктів. Вони можуть не нести відповідальність, не брати участі в обговореннях, ухилятися від прийняття важливих рішень або спілкування з колегами під час стресових ситуацій.	Уникання стресових ситуацій часто ускладнює вирішення конфліктів і лише відкладає їх на пізніший час. Працівники можуть залишити проблеми невирішеними, що призводить до їх накопичення. Уникання важливих обговорень або усунення від виконання завдань.

Продовження таблиці 1.5

Конкурентна модель поведінки	Працівники під стресом починають бачити інших як конкурентів за ресурси, визнання чи кар'єрні можливості. Ця модель передбачає, що працівники намагаються досягти своїх цілей, не зважаючи на інтереси інших;	Конкурентна поведінка підсилює конфлікти, після чого працівники зосереджуються на власних інтересах та ігнорують потреби команди. Така модель призводить до напруження та конфліктів в організації;
Адаптивна модель поведінки	Характеризується здатністю працівника ефективно управляти своїм стресом і емоціями. Працівники, які вибирають цю модель, вміють справлятися зі стресовими ситуаціями через самоконтроль, відкриту комунікацію та пошук компромісів;	Знижує ризик виникнення конфліктів і ускладнень їх конструктивному вирішенню. Працівники, які вибирають цю модель, націлені на співпрацю і вміють вирішувати проблеми без агресії, здатні ефективно керувати стресом.

Примітка: складено автором на основі [2; 4, 123-136; 9; 17; 28; 55; 56, 156-157].

Кожен із наведених типів моделей поведінки має свої переваги та недоліки, і ефективність кожного з них залежить від конкретної ситуації. Конкуренція може бути доречною, коли потрібна швидка та рішуча дія, тоді як співпраця сприяє пошуку довгострокових рішень. Компроміс є зручним у тих випадках, коли необхідно швидко досягти угоди, але не завжди приносить задоволення обом сторонам. Уникання може бути доречним, якщо конфлікт не є значущим, проте може поглибити проблеми в майбутньому. Пристосування ж допомагає зберегти стосунки, але іноді може обмежити індивідуальні інтереси [63, 70-76].

Теоретичні основи стресу та конфліктності персоналу організації формують важливий напрямок сучасних досліджень у сфері управління людськими ресурсами та організаційної психології [32]. Стрес, як емоційний і фізіологічний стан, виникає у відповідь на зовнішні або внутрішні фактори, які сприймаються як загроза або виклик [65]. Він може бути спричинений різними факторами, такими як робоче навантаження, нестача підтримки, неясність ролей або конфлікти в колективі. Водночас, стрес може виконувати як негативну, так і позитивну роль у діяльності організації: з одного боку, він може призводити до зниження продуктивності, вигоряння та підвищення рівня плинності кадрів, а з іншого короткочасний стрес може стимулювати мобілізацію ресурсів працівника та сприяти вирішенню складних завдань [13].

Конфліктність персоналу організації, як правило, пов’язана з розбіжностями у цілях, цінностях, інтересах або комунікації між працівниками. Вона також може виникати як наслідок стресу або бути його джерелом. Конфлікти можуть бути деструктивними, коли вони призводять до деградації відносин між працівниками та зниження ефективності команди, або конструктивними, коли вони сприяють розв’язанню проблем і покращенню комунікації. Для того щоб конфлікти не переростали в хронічні керівники мають приділяти значну увагу розвитку системи управління конфліктами [39].

Розуміння механізмів стресу та конфліктності дозволяє ефективніше управляти персоналом, запобігати вигоранню та підвищувати рівень мотивації та залученості працівників. Організація, яка приділяє увагу здоров’ю та благополуччю персонала, створює умови для зниження рівня стресу і розвитку позитивної корпоративної культури. Це, в свою чергу, допомагає підвищити загальну продуктивність та сприяє досягненню ключових стратегічних цілей підприємства, забезпечує продуктивну робочу атмосферу й підтримує гармонію в колективі [34; 36; 38].

РОЗДІЛ 2
ІМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ СТРЕС-АСОЦІЙОВАНІ УМОВИ ЯК ЧИННИК КОНФЛІКТНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Аналіз стрес-асоційованих умов персоналу організації

Аналіз стрес-асоційованих умов персоналу організації є важливим інструментом для визначення факторів, які впливають на емоційний стан працівників, їхню продуктивність і рівень задоволеності роботою. Дослідження має на меті виявити основні джерела стресу, оцінити їхній вплив на персонал організації.

Базою для проведення дослідження стала заправна стація «Barrel». У дослідженні брали участь 20 співробітників заправної станції. Випробовувані брали участь в дослідженні добровільно та могли у будь-який момент відмовитися від участі.

Для проведення дослідження використовувалися як кількісні, так і якісні методи збору та аналізу даних. Основні методи включали:

1. Анкетування і методика діагностики. Для діагностики рівня стресового стану було використано методику діагностики стану стресу (ДСС) К. Шрайнера (Додаток А) [61]. Була розроблена анкета і проведено опитування на базі Google-форми https://forms.gle/rocND8FehBaJ5Q7i8, серед персоналу організації з метою виявлення рівня стресу, його джерел та впливу на загальний стан. Анкета включала питання, які дозволяють оцінити суб’єктивні відчуття працівників щодо рівня завантаженості, підтримки з боку керівництва, міжособистісних стосунків (Додаток Б).

2. Інтерв'ю з керівництвом і співробітниками. Дало змогу отримати більш глибоке розуміння причин стресу та того, як він впливає на функціонування організації та персоналу (Додаток В).

3. Аналіз робочих процесів. Вивчення робочого процесу і ролей, які виконують працівники, допомогло визначити структурні проблеми, що можуть спричиняти стрес.

4. Спостереження. Проведено неформальне спостереження за роботою працівників і їхньою взаємодією з колегами та керівництвом для виявлення стресових ситуацій та поведінкових реакцій.

Методика діагностики стану стресу (ДСС) К. Шрайнера дозволила визначити рівні стресового стану персоналу організації (Додаток А) [61].



Рис. 2.6 Діагностика рівнів стресового стану персоналу організації

Діагностика стресового стану персоналу за методикою К. Шрайнера показала такі результати (рис. 2.6):

5% працівників (1 особа) мають низький рівень стресу. Цей невеликий відсоток працівників демонструє високу стресостійкість і здатність ефективно адаптуватися до робочого середовища, навіть за наявності стресових чинників. Це є позитивним сигналом, але також показує, що дуже невелика частина персоналу не зазнає значних стресових навантажень.

10% працівників (2 особи) мають високий рівень стресу. Ця група є вразливою до стресу і відчуває значний негативний вплив на свій психологічний стан. Високий рівень стресу може призводити до зниження

продуктивності, вигоряння та навіть до ризиків для здоров'я. Цим працівникам потрібна особлива увага з боку керівництва та заходи для зниження стресового навантаження.

85% працівників (17 осіб) знаходяться на середньому рівні стресу. Це найбільша група персоналу, яка відчуває помірний рівень стресу. Хоча цей рівень стресу не є критичним, але якщо не вживати заходів, він може збільшуватися під впливом зовнішніх чинників, таких як конфлікти або надмірне робоче навантаження. Середній рівень стресу свідчить про те, що більшість працівників знаходяться в зоні ризику, де стрес може поступово накопичуватися і призводити до негативних наслідків для продуктивності та психологічного здоров’я.

Було проведено анкетування серед персоналу організації з метою виявлення рівня стресу, його джерел та впливу на загальний стан. Анкета включала питання, які дозволяють оцінити суб’єктивні відчуття працівників щодо рівня навантаженості, підтримки з боку керівництва, міжособистісних стосунків (Додаток Б).

Анкетування виявило, як персонал організації оцінює свій рівень стресу на робочому місці (рис. 2.7)

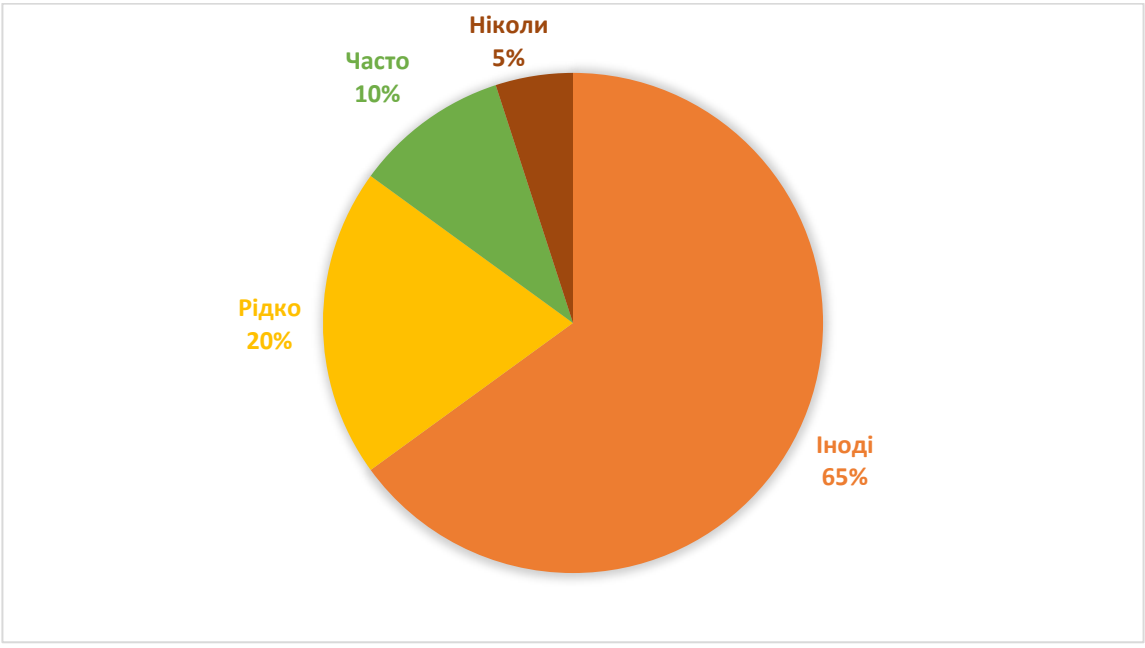


Рис. 2.7 Рівень стресу на роботі

Дані свідчать про те, що для 65% працівників (13 осіб) стрес на роботі є періодичним явищем, що свідчить про потребу в заходах для зниження рівня стресу. Варто звернути увагу на 10% працівників (2 особи), які відчувають частий стрес, оскільки для них можуть бути необхідні спеціальні заходи підтримки або зміни в організаційному середовищі. Хоча 20% працівників (4 особи) рідко стикаються зі стресом, а 5% (1особа) взагалі його не відчувають. Загальний стан колективу вказує на те, що більшість персоналу (13 осіб) все ж піддаються впливу стресових факторів, що може вплинути на їхню довгострокову продуктивність і мотивацію.

З анкетування отримали фактори, які викликають найбільший стрес на робочому місці. Отримані відповіді дозволять проаналізувати, які з наведених факторів є найбільш стресовими для персоналу організації (рис. 2.8).

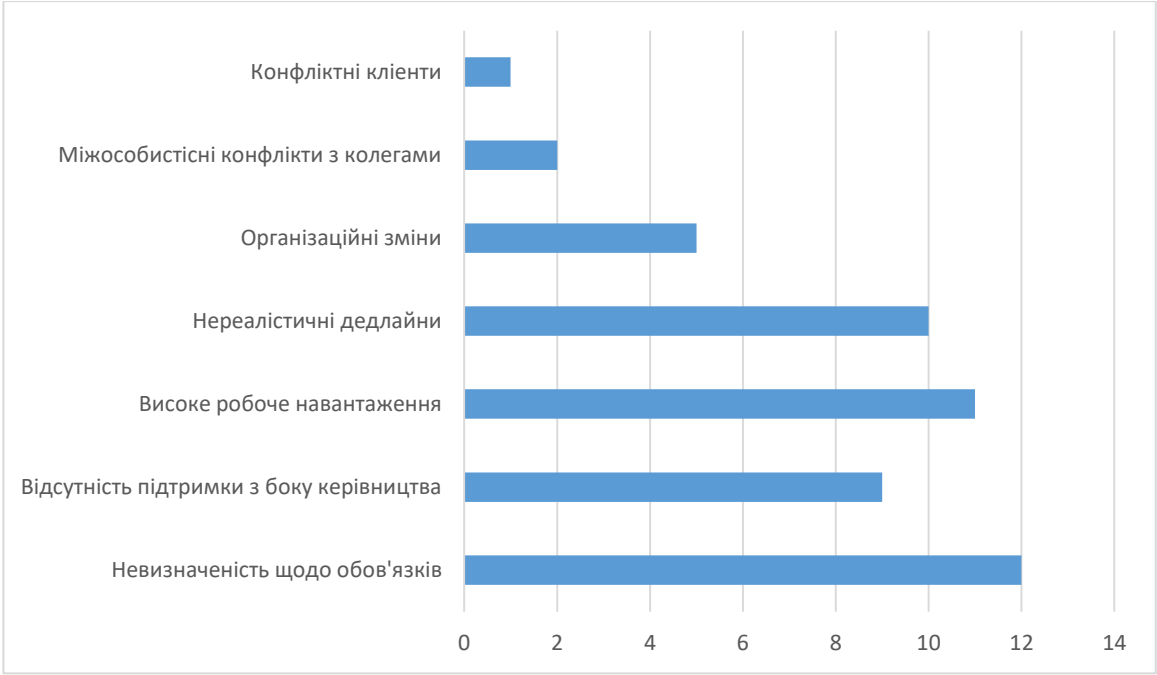


Рис. 2.8 Основні фактори стресу

З діаграми видно, що основні стрес-фактори організаційно-процесуальні, соціальні. 70% працівників (14 осіб) мають нечітке розмежування обов’язків або часта зміна завдань призводить до психологічної напруги, оскільки працівники не знають, чого від них очікують. Це може викликати зниження мотивації та зростання конфліктів. 55% працівників (11 осіб) стикаються з надмірним обсягом роботи. 50% працівників (10 осіб) мають постійний тиск

щодо виконання роботи в короткі терміни. 45% працівників (9 осіб) не отримують достатньої підтримки або допомоги для виконання завдань. 25% працівників (5 осіб) відчувають високий тиск через неефективні організаційні зміни. 10% працівників (2 особи) мають конфлікти або напружені відносини, котрі можуть стати серйозним джерелом стресу.

Анкетування виявило, як стрес впливає на продуктивність працівників (рис. 2.9)

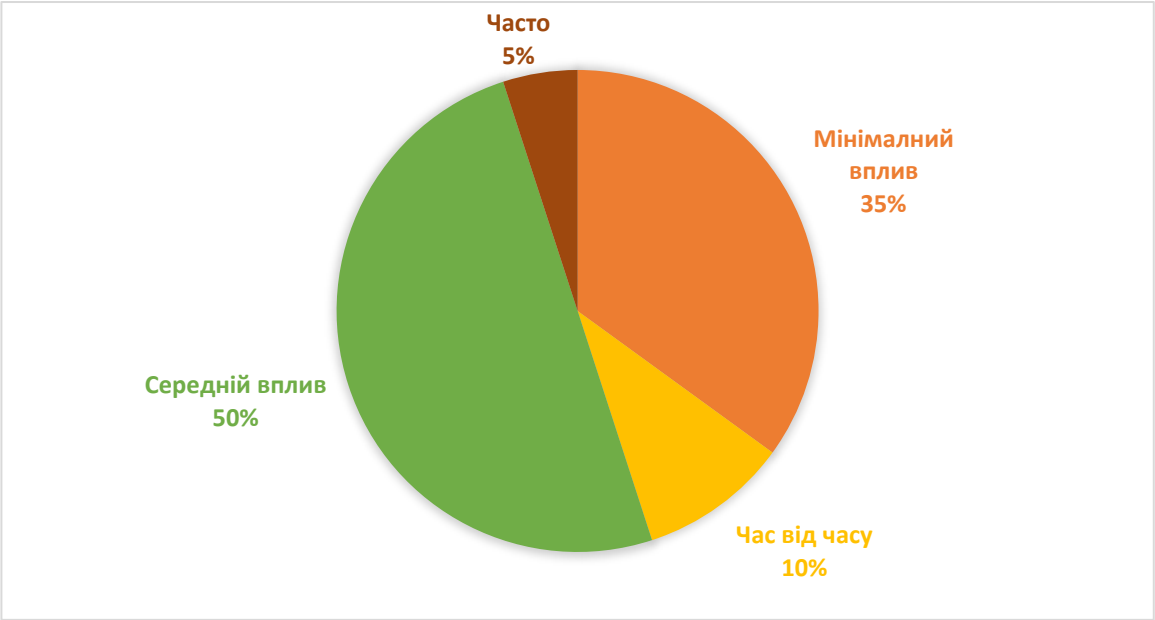


Рис. 2.9 Вплив стресу на робочу продуктивність

Дані анкетування свідчать, що стрес має значний вплив на продуктивність для половини колективу (50%), тоді як для 35% працівників (7 осіб) його вплив мінімальний. 10% працівників (2 особи) стикаються з періодичними коливаннями продуктивності через стрес, а 5% (1 особа) мають часті проблеми з продуктивністю, спричинені стресом.

При відповіді на питання про те, як часто кожен з працівників стає учасником конфліктів на робочому місці через стрес 35% (7 осіб) опитаних відзначили, що такі явища в їх організації відбуваються рідко, 35% (7 осіб) відповіли, що ніколи не ставали учасником конфліктів на робочому місці через стрес. І 30% (6 осіб) іноді стають учасниками конфліктів на робочому місці через стрес (рис. 2.10).

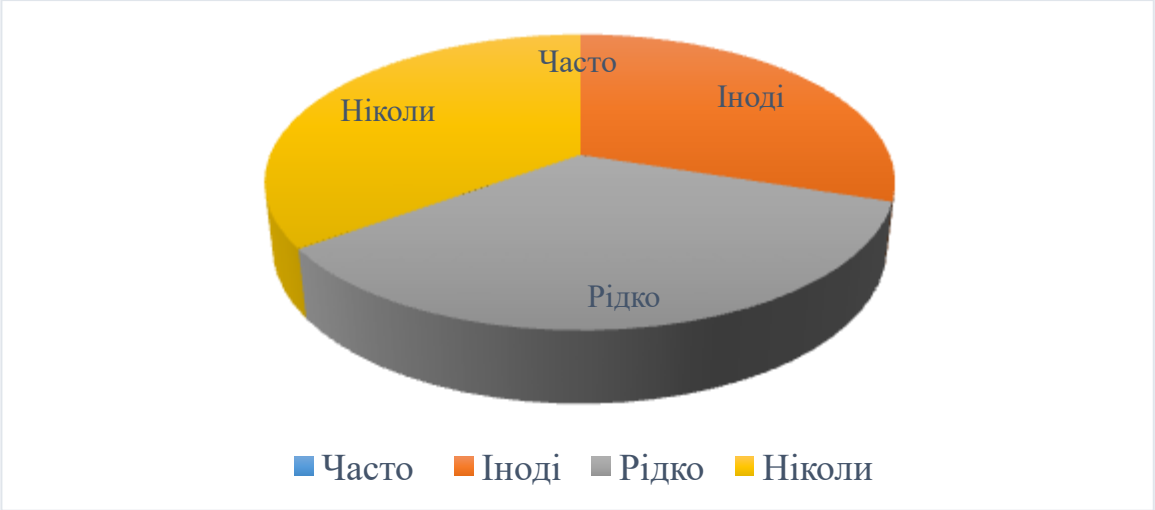


Рис. 2.10 Участь в конфліктах на робочому місці через стрес

Справлятися зі стресом на робочому місці - це складний процес, що залежить від багатьох факторів. Зниження рівня стресу в організації є критично важливим для підтримки здорового робочого середовища та продуктивності компанії. Тому розуміти як справляються зі стресом на робочому місці важний аспект для персоналу організації. З діаграми видно, що більшість працівників, а саме 16 працівників добре і задовільно справляються зі стресом (рис. 2.11).

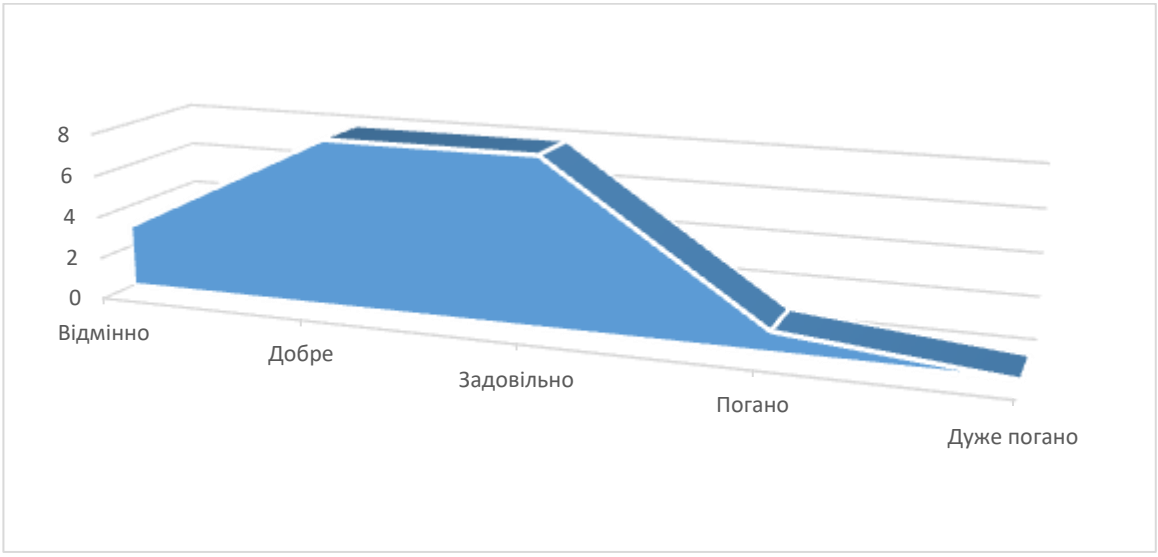


Рис. 2.11 «Як працівники справляються ці стресом на роботі?»

Висновоки за результатами анкетування щодо методів зменшення рівня стресу зазначені в діаграмі (рис. 2.12)



Рис. 2.12 Методи зменшення рівня стресу

65% працівників (13 осіб) зазначили, що відпочинок під час робочого дня є важливим інструментом для зменшення стресу. Це свідчить про те, що короткі перерви або відпочинок на робочому місці відіграють значну роль у збереженні емоційної рівноваги та продуктивності. Регулярні паузи допомагають відновити сили та знизити вплив стресових чинників.

65% працівників (13 осіб) також вказали, що підтримка з боку керівництва та колег є важливим фактором у подоланні стресу. Це підкреслює важливість доброзичливого робочого середовища та ефективної комунікації між співробітниками і керівництвом. Наявність моральної підтримки допомагає зменшити емоційне навантаження і підвищити стресостійкість працівників.

5% працівників (1 особа) вказали на тренінги з управління стресом як метод зменшення стресу. Незважаючи на низький відсоток, цей результат свідчить про те, що тренінги можуть бути корисними для деяких працівників. Низька популярність цього методу може свідчити про недостатню кількість таких тренінгів в організації або про невелику обізнаність працівників щодо їхньої ефективності.

20% працівників (4 особи) обрали спорт як спосіб зниження стресу. Це підкреслює значення фізичної активності для підтримки емоційного та фізичного здоров’я. Спорт є ефективним способом розслабитися, зняти напругу та покращити загальний стан.

35% працівників (7 осіб) використовують особистий тайм-менеджмент для зниження стресу. Цей показник свідчить про те, що деякі працівники активно управляють своїм часом, щоб уникнути перевантаження та стресових ситуацій. Тайм-менеджмент допомагає уникати хаосу в роботі та забезпечує кращу організацію завдань.

Опитування показало, як працівники оцінюють підтримку керівництва у сфері управління стресом (рис. 2.13)

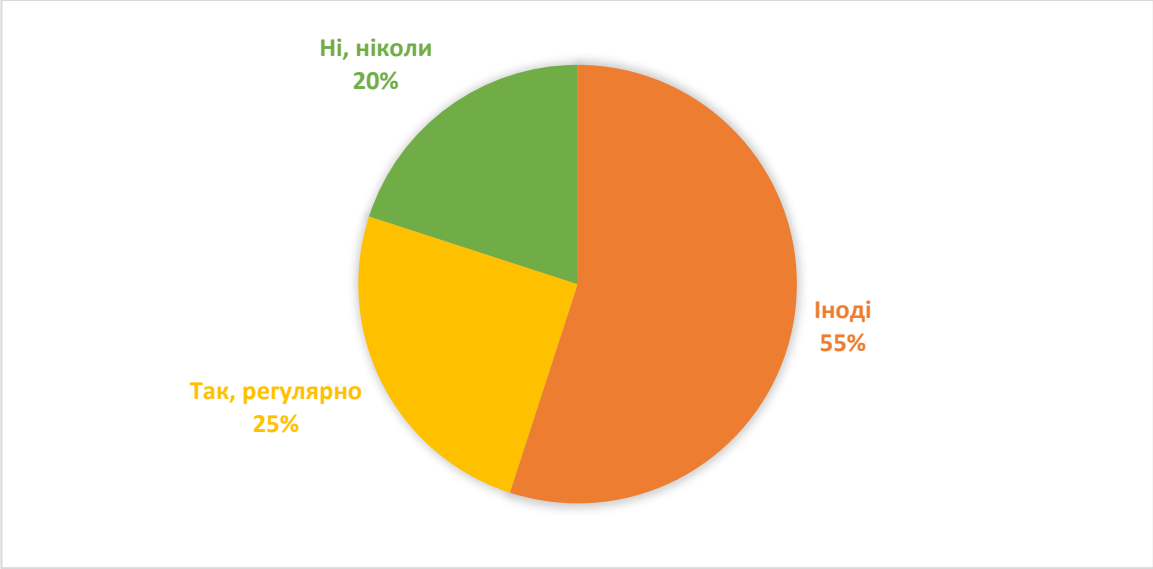


Рис. 2.13 Допомога керівництва в управлінні стресом

Дані опитування свідчать, що більшість працівників (11 осіб) отримують допомогу від керівництва лише іноді, що вказує на непослідовний підхід до управління стресом. Це підкреслює необхідність впровадження більш систематичних програм підтримки стресостійкості.

25% (5 осіб) працівників відчувають регулярну підтримку, що є позитивним сигналом, але цей показник є відносно невеликим. Це свідчить про те, що є працівники, які отримують активну допомогу, проте таких працівників недостатньо для створення загальної атмосфери підтримки в колективі.

Наявність 20% (4особи) працівників, які ніколи не отримували підтримки, демонструє потребу в покращенні комунікації та створенні більш доступних механізмів управління стресом для всіх членів персоналу організації.

Анкетування виявило, що у 60% працівників (12 осіб) стрес не впливає на їхні відносини з колегами. Це свідчить про стійкість цієї групи до стресових

ситуацій у контексті міжособистісних відносин на роботі. Можливо, ці працівники володіють ефективними навичками управління емоціями або працюють у підтримуючому середовищі, де стрес не створює конфліктів. 40% працівників (8 осіб) зазначили, що стрес іноді впливає на їхні стосунки з колегами. Це означає, що для значної частини персоналу стрес все ж може призводити до напруженості у взаємодії з колегами, що потенційно може погіршувати атмосферу в колективі, знижувати рівень співпраці та ефективність командної роботи (рис. 2.14).

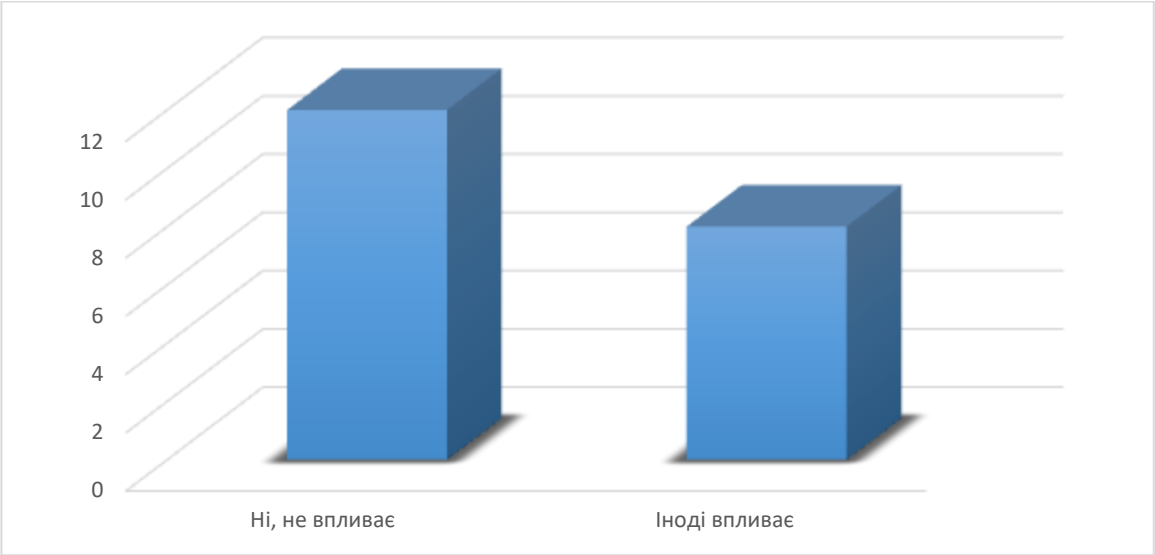


Рис. 2.14 Вплив стресу на відносини з колегами

Було проведено інтерв'ю з керівництвом і співробітниками заправної станції «Barrel» з метою глибокого аналізу причин стресу та його впливу на функціонування організації й колективу (Додаток В). Отримали більше якісних даних, ніж анкетування, оскільки спілкування забезпечило можливість уточнення деталей, спостереження невербальної поведінки працівників і встановлення глибоких причин стресу.

Результати інтерв'ю зі співробітниками та керівництвом виявили кілька ключових джерел і причин стресу, що впливають на роботу і загальну атмосферу персоналу організації.

Основні причини стресу персоналу організації:

- Високе робоче навантаження. Більшість працівників, а саме 40 % (8 осіб) зазначили, що вони часто працюють під великим тиском через

перевантаженість завданнями. Це особливо стосується пікових періодів, коли одночасно реалізується декілька проектів. Багато хто відзначав, що відчуває себе перевантаженим і не встигає виконувати всі завдання вчасно.

- Невизначеність щодо обов’язків. Значна більшість персоналу 60% (12 осіб) не мають конкретного опису своєї роботи, це ускладнює розуміння обсягу їх завдань. Іноді завдання перетинаються між працівниками, що призводить до плутанини щодо того, хто за що відповідає.
- Нереалістичні дедлайни: Частина працівників, а саме 35% (7 осіб) вказувала, що дедлайни часто бувають занадто жорсткими, що збільшує рівень стресу і спричиняє поспіх у виконанні завдань, що негативно впливає на якість роботи.
- Відсутність підтримки з боку керівництва: 35% працівників (7 осіб) зазначили про відсутність підтримки з боку керівництва як одну з основних причин їхнього стресу на робочому місці. Недостатня увага до потреб працівників, відсутність зворотного зв'язку, невизначеність в інструкціях та несвоєчасне вирішення проблем.
- Міжособистісні конфлікти: Декілька працівників, а саме 10% (2 особи) згадували про напружені стосунки з колегами через стресові ситуації, особливо у випадках, коли доводиться швидко ухвалювати рішення або координувати дії в обмежений час.
- Керівники відзначали, що їхній стрес значною мірою обумовлений відповідальністю за виконання планів і досягнення цілей компанії. Особливо це стосується з відкриттям нових заправних станцій і державних перевірок із високим рівнем ризику. Брак фінансових ресурсів для виконання завдань додає стресу при ухваленні складних рішень. Керівники зазначили, що напруженість у колективі зростає під час пікових навантажень.

Вплив стресу на продуктивність та якість роботи працівників:

- Більшість співробітників, а саме 70% (14 осіб) відзначили, що через стрес їм складно концентруватися на виконанні завдань. Постійне навантаження і тиск призводять до розфокусування уваги, що спричиняє додаткові помилки та вимагає більше часу на виконання завдань.

- Деякі працівники 35% (7 осіб) зазначили, що під час пікових навантажень кількість виправлень і помилок зростає.
- Керівники вказують, що через стрес намагаються посилити контроль над виконанням завдань співробітниками, чим в свою чергу тиснуть на персонал.

Вплив стресу на взаємодію в колективі:

- Погіршення атмосфери в колективі. Частина працівників 50% (10 осіб) зазначила, що загальна атмосфера в колективі стає напруженою, особливо в моменти пікових навантажень. У такій ситуації працівники частіше уникають взаємодії або мінімізують контакти один з одним, щоб уникнути додаткового стресу.
- Відсутність взаємної підтримки призвело до зниження рівня командної роботи, зазначили 35% (7 осіб).

Підтримка з боку керівництва:

- 65% (13 осіб) працівників зазначили, що не відчувають підтримки з боку керівництва. Відчувають, що їхні зусилля не цінують, це призводить до зниження їхньої внутрішньої мотивації. Вони втрачають бажання брати участь у вирішенні важливих завдань або ініціатив.

Пропозиція щодо зниження рівня стресу:

- Багато працівників, а саме 70% (14 осіб) пропонували впровадити більш ефективний графік роботи або можливість віддаленої роботи, що допомогло б знизити рівень стресу, особливо під час інтенсивних періодів.
- Більшість працівників 65% (13 осіб) сказали, що краще планування проектів і встановлення реалістичних дедлайнів допомогло б значно зменшити стрес.
- Кілька працівників 15% (3 особи) наголошували на важливості впровадження тренінгів з управління стресом та зону для релаксації, щоб допомогти краще справлятися з навантаженнями.

Баланс між роботою та особистим життям:

- Багато працівників, а саме 55% (11 осіб) висловлювали незадоволення балансом між роботою та особистим життям, позначаючи, що стрес на роботі часто перетікає в їхнє приватне життя.
- 40% (8 осіб) відчувають потребу в чіткому розмежуванні робочого часу, щоб уникнути робочих завдань у неробочий час.

Результати інтерв'ю показали, що стрес є значним фактором, що негативно впливає на продуктивність персоналу організації, взаємодію в колективі та загальну атмосферу. Для покращення ситуації необхідно впроваджувати стратегії зниження стресу, зокрема через оновлення чітких посадових інструкцій, гнучкого графіка роботи, підтримку ментального здоров'я та покращення комунікації між керівництвом і співробітниками.

Проведено аналіз робочих процесів і неформальне спостереження за роботою працівників, їхньою взаємодією з колегами та керівництвом для виявлення стресових ситуацій та поведінкових реакцій. Спостереження і аналіз робочих процесів проводились в природному середовищі в офісі та на заправній станції, без попередження працівників, щоб їхня поведінка залишалася максимально природною. Спостереження здійснювалося протягом п’яти робочих днів, охоплюючи різні періоди дня, коли рівень стресу може змінюватись. Воно охоплювало моменти, коли працівники взаємодіяли як з колегами так і з керівниками.

Шляхом неформального спостереження були виявлені стресові ситуації. У ряді випадків спостерігалася невизначеність щодо виконання завдань. Працівники не завжди розуміли свої обов'язки або межі відповідальності, що призводило до стресу, особливо коли терміни були обмеженими. Деякі працівники відповідали за однакові завдання, що призводило до конфліктів, коли потрібно було вирішити, хто саме має виконуватиме те чи інше завдання. У деяких випадках працівники не знали, до кого звертатися для вирішення певних питань, що також викликало стрес та уповільнювало робочий процес. Взаємодія з керівниками іноді була джерелом стресу. Це стосувалося ситуацій, коли працівники отримували критику або не отримували належного зворотного

зв'язку. Наявність дедлайнів та високі вимоги також створювали напругу. Був випадок напруженості під час спільної роботи, коли працівники не могли дійти згоди щодо методів виконання завдання, це призвело до короткочасного конфлікту та зниження якості комунікації. Працівники, які мали більше завдань і більше відповідальності, частіше проявляли ознаки втоми та стресу. Деякі з них відчували брак підтримки з боку керівництва, що лише погіршувало їхнє самопочуття. Більшість працівників виконували обсяг роботи, який перевищував їхні можливості. Це пов'язано з недостатнім розподілом завдань між командою і браком співробітників. Відсутність допомоги або перенавантаження ставало джерелом стресу. Виявлено, що деякі процеси виконувалися вручну через відсутність сучасних технологій і засобів автоматизації. Це створювало додаткове навантаження на працівників, які витрачали час на рутинні завдання замість того, щоб зосередитися на важливіших аспектах роботи.

Були виявлені поведінкові реакції на стрес. У деяких працівників спостерігалося зниження продуктивності через постійний стрес і вони частіше відволікались. У стресових ситуаціях працівники демонстрували підвищену емоційність і нервозність під час спілкування з колегами. Деякі працівники намагалися уникати спілкування з колегами і керівником у моменти стресу, що відображалося в їхній ізоляції від команди. Натомість, інші працівники проявляли активність у пошуку рішень. Вони намагалися залучити більше колег для вирішення складних питань.

Отже, із наведеного вище можна зробити висновок, для значної частини персоналу невизначеність щодо обов’язків є серйозним джерелом стресу, що вимагає негайного втручання з боку керівництва. Високе навантаження також виступає основною причиною у виникненні стресу, який негативно впливає на працівників і може призвести до зниження ефективності роботи та морального стану. Взаємодія з керівництвом є одним з ключових факторів у виникненні стресу, особливо коли відсутній чіткий зворотний зв'язок або підтримка. Невизначеність завдань і обов’язків також значно впливають на загальний рівень стресу та якість роботи. Поведінкові реакції на стрес варіюються: від

зниження продуктивності та підвищеної емоційності до активної участі в розв'язанні проблем. Для підтримки здорового емоційного клімату персоналу організації необхідно впровадити заходи для зниження стресу. Потрібно зосередитися на зменшенні стресу для тих, хто має часті або помірні його прояви, та підтримувати групу, яка демонструє високу стресостійкість, за допомогою впровадження ефективних методів роботи, балансування робочих навантажень та покращення комунікації.

2.2. Оцінка рівня конфліктності персоналу

Конфліктність персоналу є важливим показником соціально - психологічного клімату в організації, який безпосередньо впливає на ефективність роботи, мотивацію, взаємодію персоналу та загальний рівень задоволеності працею. У рамках оцінки рівня конфліктності необхідно розглянути як зовнішні фактори, що сприяють виникненню конфліктів, так і внутрішні особливості поведінки працівників, які можуть вказувати на схильність до конфліктної взаємодії.

Оцінка рівня конфліктності також є важливою для розробки стратегій управління конфліктами та покращення загального клімату в колективі.

Методом оцінки рівня конфліктності персоналу є виявлення конфліктних зон у працівників заправної станції «Barrel», розуміння їх природи та інтенсивності, а також визначення механізмів, за допомогою яких ці конфлікти можуть бути вирішені або мінімізовані. Крім того, оцінка рівня конфліктності персоналу дає змогу виявити наскільки працівники здатні самостійно вирішувати конфлікти та які інструменти, стратегії управління конфліктами вони мають у своїй організації.

Для проведення дослідження використовувалися як кількісні, так і якісні методи збору та аналізу даних. Основні методи включали:

1. Спеціальне опитування. Було розроблено і проведено опитування на базі Google-форми https://forms.gle/yZjLsEeMADtCfWBg9. (Додаток Г) Анонімність анкети дозволяє отримати більш відверті відповіді від працівників.

2. Інтерв'ю і спостереження за керівництвом, співробітниками. Дало змогу отримати більш глибоке розуміння причин конфлікту та того, як він впливає на функціонування персоналу організації (Додаток Д). Метод спостереження став корисним для виявлення прихованих конфліктів, які не були очевидні для персоналу.

3. Психометричні тести: тест «Оцінка рівня конфліктності особистості» (Додаток Е) [47, 311-314], тест «Оцінка характеристик і рівня тривожності» (варіант методики Ч. Спілберга) (Додаток Ж) [47, 331-333]. Визначили рівень конфліктності та стресостійкості персоналу організації.

Для дослідження рівня конфліктності персоналу організації було проведено опитування (Додаток Г). Це опитування мало на меті виявити рівень конфліктності організації, визначити причини конфліктів, а також зрозуміти, як вони впливають на робочий процес та атмосферу.

Опитування щодо загального рівня конфліктності в команді показало наступний розподіл (рис. 2.15):

10% працівників (2 особи) мають високий рівень конфліктності. Це вказує на наявність кількох осіб у команді, які часто вступають у конфлікти, що може створювати додаткові виклики для підтримання робочої атмосфери. Високий рівень конфліктності може бути пов'язаний з особистісними характеристиками, проблемами в комунікації або робочими стресами, що вимагає уваги та відповідних заходів для вирішення.

20% працівників (4 особи) мають середній рівень конфліктності. Ця група демонструє періодичні конфлікти, які хоча і не є постійними, можуть виникати в певних ситуаціях, таких як дедлайни або високі робочі навантаження. Важливо підтримувати здорові канали комунікації та попереджати загострення цих конфліктів.

30% працівників (6 осіб) мають низький рівень конфліктності. Ця частина команди рідко вступає в конфлікти, демонструючи здатність до ефективної комунікації та вирішення проблем. Вони можуть сприяти створенню більш спокійної та продуктивної робочої атмосфери.

40% працівників (8 осіб) мають дуже низький рівень конфліктності. Найбільша частина команди демонструє здатність уникати конфліктів або ефективно їх вирішувати на ранніх стадіях. Це є позитивним показником і вказує на стабільну робочу атмосферу для більшості працівників.

Опитування показало, що більшість команди (70%) характеризується низьким або дуже низьким рівнем конфліктності. Це свідчить про загалом позитивну атмосферу в колективі, де працівники здатні підтримувати конструктивну взаємодію та ефективно справлятися з потенційними конфліктами. Однак, наявність 10% працівників (2 особи) із високим рівнем конфліктності і 20% (4 особи) із середнім рівнем вказує на потребу у вдосконаленні управління конфліктами та покращенні комунікації для цих працівників.

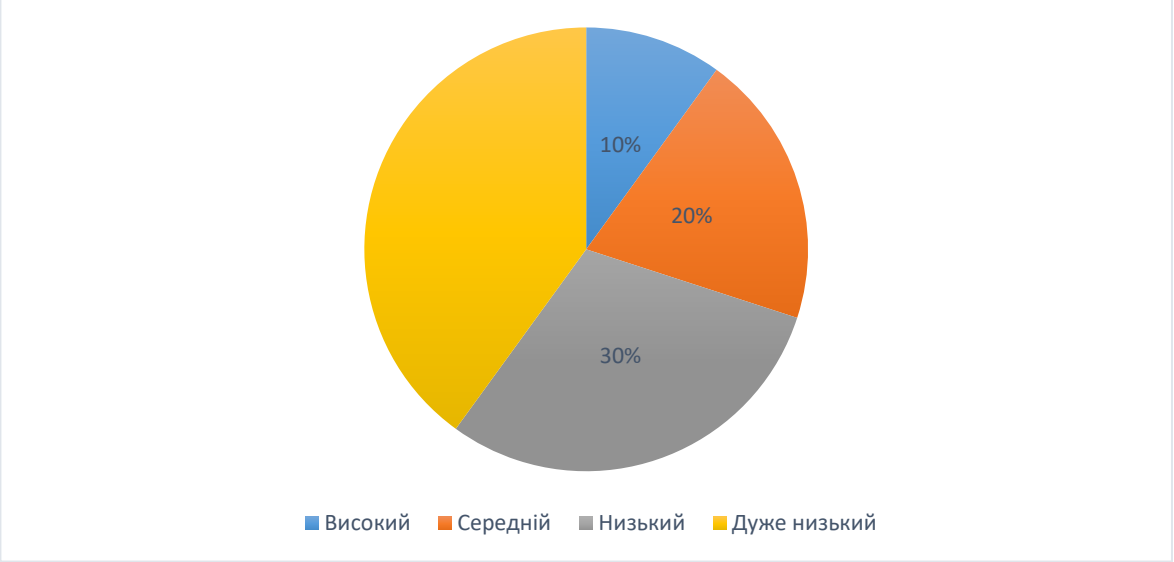


Рис. 2.15 Загальний рівень конфліктності персоналу організації

Опитування щодо конфліктності серед персоналу організації виявило різні рівні частоти виникнення конфліктних ситуацій у колективі. Розподіл результатів виглядає наступним чином (рис. 2.16):

15% працівників (3 особи) зазначили, що ніколи не відчували конфліктних ситуацій в організації. Це свідчить про те, що невелика частина колективу працює в умовах, де або конфлікти відсутні, або вони настільки мінімальні, що не мають суттєвого впливу на робочий процес. Ймовірно, ці працівники володіють високими навичками комунікації або працюють у

середовищі з низьким рівнем стресу;

20% працівників (4 особи) повідомили, що конфлікти виникають 1-2 рази на тиждень. Це вказує на помірний рівень конфліктності, який може бути наслідком стресових ситуацій або проблем у взаємодії між працівниками. Для цієї групи конфлікти є досить регулярним явищем, що може вказувати на потребу в додаткових заходах для управління конфліктами;

30% працівників (6 осіб) заявили, що конфлікти трапляються приблизно 2 рази на місяць. Така частота вказує на середній рівень конфліктності, який можна розглядати як прийнятний для організації. Однак навіть ця частота конфліктів може впливати на загальну атмосферу та продуктивність, якщо ці конфлікти залишаються невирішеними або їхня кількість збільшується;

35% працівників (7 осіб) зазначили, що конфліктні ситуації виникають рідко. Це свідчить про те, що більшість конфліктів для цієї групи не є частим явищем, однак навіть рідкісні конфлікти можуть спричиняти напруженість, якщо не звертати увагу на їхнє систематичне вирішення.

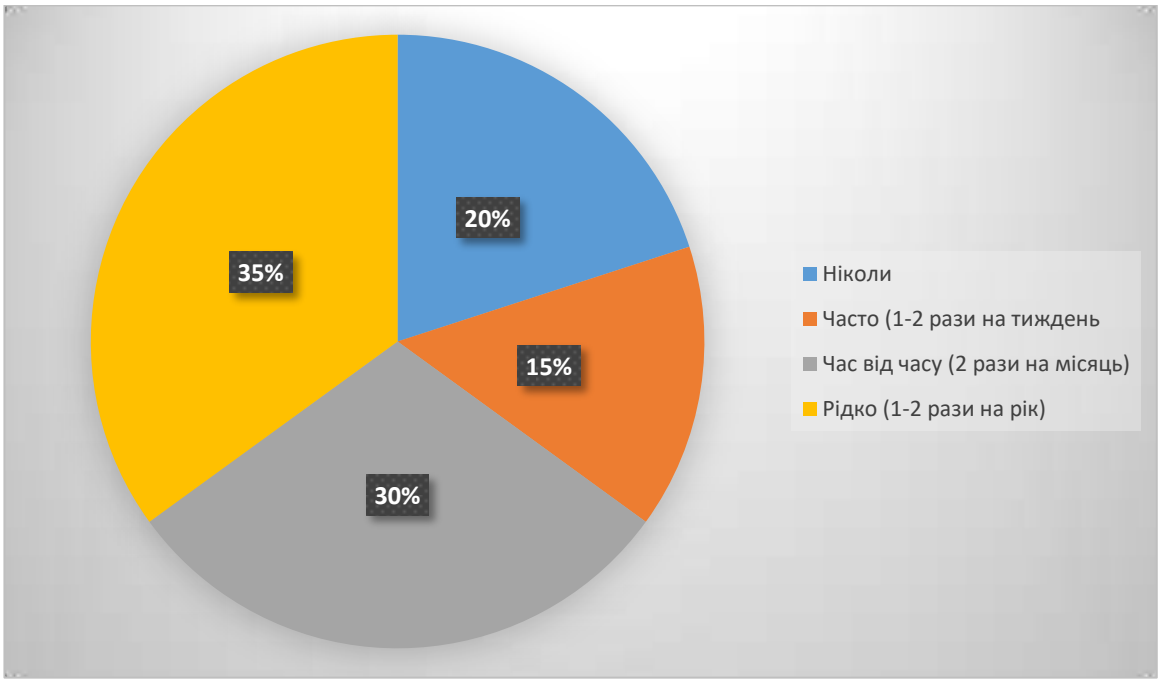


Рис. 2.16 Періодичність виникнення конфліктних ситуацій персоналу організації

Конфлікти в організації можуть значно впливати на ефективність її роботи, і цей вплив може бути як негативним, так і позитивним, залежно від природи та способу вирішення конфліктів. Опитування показало різні погляди працівників на вплив конфліктів на їхню робочу ефективність (рис. 2.17)

Розподіл відбувся наступним чином: 10% (2 особи) конфлікти негативно впливають на ефективність роботи, 15% (3 особи)- значно впливають, 35% (7 осіб)- не впливають, 40% (8 осіб)- частково впливають.

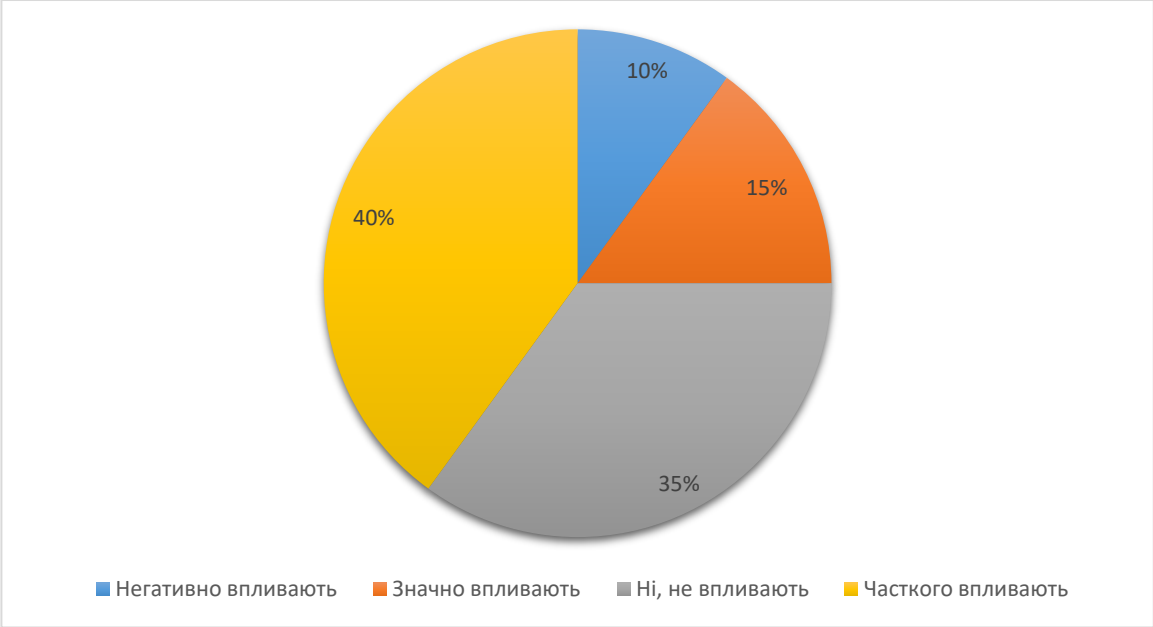


Рис. 2.17 Вплив конфліктів на ефективність роботи персоналу організації

Результати показують, що найбільша частина колективу (40%) вважає, що конфлікти мають частковий вплив на їхню ефективність. Це свідчить про те, що, хоча конфлікти не завжди є визначальним фактором, вони можуть впливати на робочий процес залежно від їхнього масштабу та частоти.

Значна частина персоналу (35%) не відчуває негативного впливу конфліктів, що може вказувати на ефективну адаптацію до конфліктних ситуацій або здатність зберігати робочу продуктивність попри труднощі.

Проте 25% працівників (10% та 15%) повідомляють про негативний та значний вплив конфліктів на роботу, що потребує уваги з боку керівництва. Це вказує на необхідність вдосконалення управління конфліктами, зниження їхньої частоти та підвищення комунікаційних навичок у колективі для забезпечення продуктивної робочої атмосфери.

Опитування виявило ключові причини, які найчастіше призводять до конфліктів серед персоналу організації (рис. 2.18)

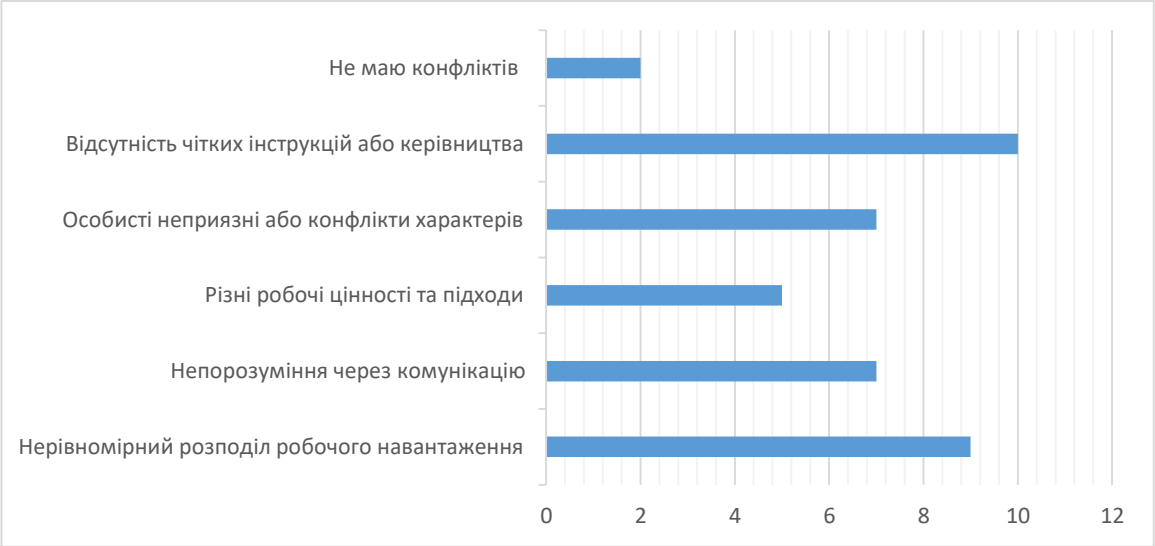


Рис. 2.18 Причини які найчастіше призводять до конфліктів персоналу організації

З діаграми бачимо, що найбільшими джерелами конфліктів є управлінські та організаційні проблеми, зокрема відсутність чітких інструкцій (50%) і нерівномірний розподіл робочого навантаження (45%). Це вказує на потребу вдосконалення робочих процесів та більш чіткого визначення ролей і відповідальності в команді. Іншою значущою причиною конфліктів є комунікаційні проблеми (35%), що свідчить про необхідність покращення комунікаційних навичок та створення більш відкритих каналів для обговорення робочих питань. Також важливими факторами є особисті конфлікти (35%) і різниця у робочих цінностях та підходах (25%), що вказує на потребу в поліпшенні міжособистісних відносин і культурі співпраці.

Опитування виявило, що конфлікти в організації мають різний вплив на моральний стан працівників (рис. 2.19)



Рис. 2.19 Вплив конфліктів на моральний стан персоналу організації

Дані свідчать про те, що 70% працівників (14 осіб) тією чи іншою мірою відчувають негативний вплив конфліктів на свій моральний стан, причому 30% (6 осіб) із них страждають від значного зниження настрою, стресу та незадоволення. Це вказує на те, що конфлікти є суттєвим фактором емоційної напруги в колективі, що може негативно позначатися на їхньому психологічному здоров'ї та продуктивності. Хоча 30% працівників (6 осіб) вважають, що конфлікти не впливають на їхній моральний стан, варто звернути увагу на тих, хто демонструє вразливість до емоційної напруги. Це вимагає від керівництва вжити заходів щодо поліпшення управління конфліктами, зокрема навчання персоналу навичкам ефективного вирішення конфліктних ситуацій та створення підтримуючого середовища.

Опитування щодо впливу конфліктних ситуацій на рівень стресу персоналу наступні: 50% (10 осіб) - невелике підвищення стресу, 30% (6 осіб) - стрес не відчувають, 20% (4 особи)- стрес помітно збільшився (рис. 2.20).

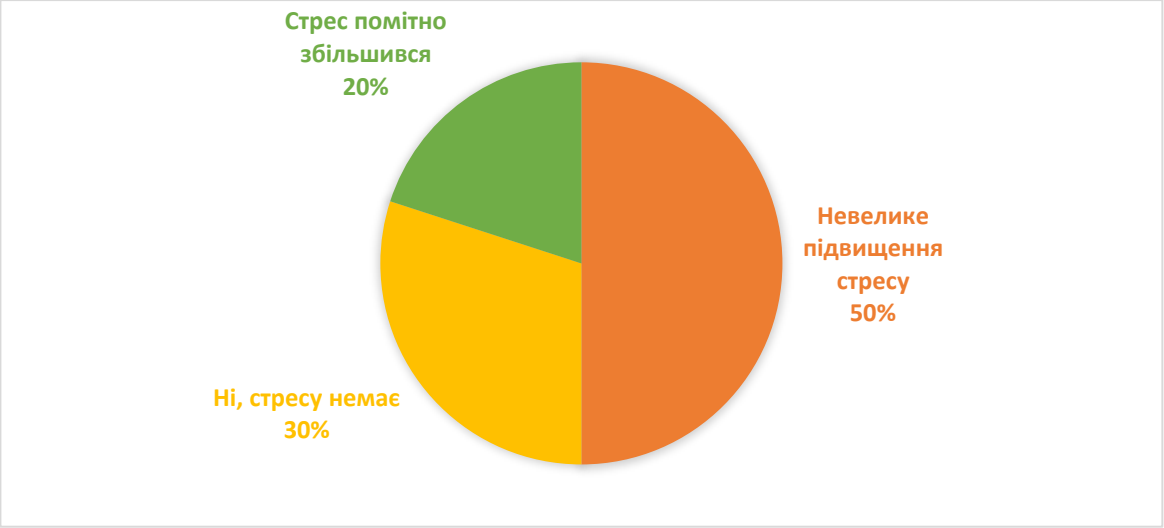


Рис. 2.20 Вплив конфліктних ситуацій на рівень стресу персоналу організації

Опитування показує, що 70% працівників (14 осіб) певною мірою відчувають підвищений рівень стресу через конфліктні ситуації. Для 50% (10 осіб) з них цей стрес є невеликим, але 20% працівників (4 особи) стикаються з помітним збільшенням рівня стресу, що може вказувати на наявність значних проблем, які потребують уваги з боку керівництва. 30% працівників (6 осіб) не відчувають стресу через конфлікти, що є позитивним сигналом. Це вказує на те, що частина колективу може зберігати емоційну рівновагу навіть під час напружених ситуацій. Таким чином, загальний рівень стресу в організації помітно підвищується через конфлікти, і це вимагає уваги з боку керівництва.

Опитування показало різноманітність підходів до вирішення конфліктів серед працівників організації (рис. 2.21).

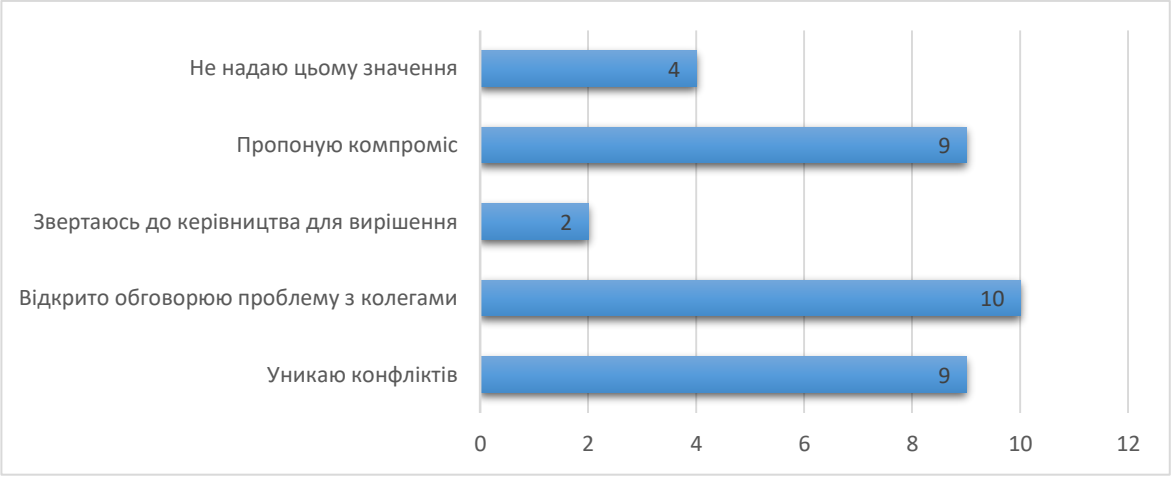


Рис. 2.21 Способи вирішення конфліктних ситуацій персоналу організації

45% працівникі (9 осіб) вважають за краще уникати конфліктів. Це свідчить про тенденцію до пасивної поведінки в конфліктних ситуаціях, яка може призводити до накопичення невирішених проблем і погіршення робочої атмосфери. Уникання конфліктів часто не вирішує їх, а лише відкладає вирішення, що може створювати напругу в колективі.

10% працівників (2 особи) звертаються до керівництва для вирішення конфліктів. Це вказує на низький рівень звернень до керівників, може свідчити про брак довіри або ефективності керівництва в таких питаннях.

50% працівників (10 осіб) обирають відкрите обговорення проблем з колегами. Відкритий діалог є найбільш конструктивним підходом до вирішення конфліктів, оскільки дозволяє безпосередньо з'ясувати причини розбіжностей і спільно знайти рішення.

45% працівників (9 осіб) пропонують компроміс. Це свідчить про готовність до пошуку спільних рішень і співпраці, що є позитивним фактором у колективі, адже компроміс дозволяє уникати загостренню конфліктів.

20% (4 особи) не надають конфліктам значення, що може свідчити про низьку емоційну залученість або відсутність серйозних конфліктних ситуацій, або ж про відстороненість від робочих проблем.

Загалом, уникання конфліктів і не надання їм значення можуть свідчити про пасивний підхід, який не сприяє вирішенню конфліктів і може накопичувати напругу в колективі. Відкрите обговорення і пропозиції компромісів демонструють високий рівень зрілості та здатності до конструктивного вирішення проблем. Низький рівень звернень до керівництва може свідчити про потребу в покращенні комунікацій між працівниками та керівниками, а також підвищенні залученості керівництва в процес вирішення конфліктів.

Опитування показало, що працівники по-різному оцінюють здатність керівництва вирішувати конфлікти (рис. 2.22).

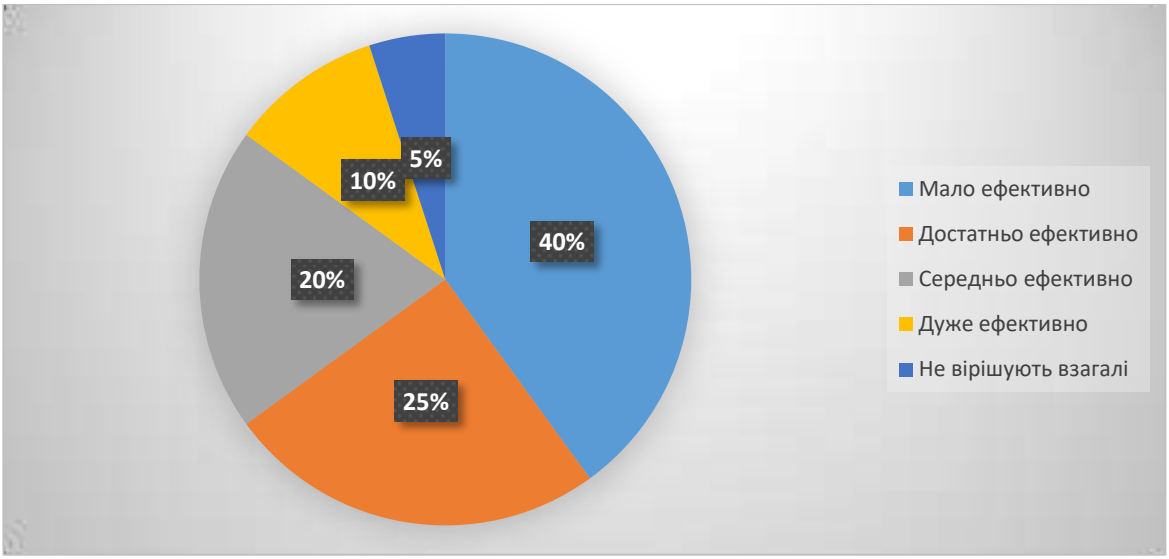


Рис. 2.22 Ефективність вирішення конфліктів керівництвом

40% працівників (8 осіб) вважають, що керівництво вирішує конфлікти мало ефективно. Це найбільша група, що свідчить про значні проблеми в підходах до управління конфліктами. Така оцінка може бути наслідком недостатньої прозорості, відсутності оперативної реакції на конфліктні ситуації або неефективних комунікаційних стратегій.

25% працівників (5 осіб) оцінюють вирішення конфліктів як достатньо ефективне. Це свідчить про наявність позитивного досвіду, де конфлікти вирішуються на належному рівні, але є потреба в покращенні загального підходу.

20% працівників (4 особи) оцінили ефективність керівництва як середню, що може вказувати на випадки, коли керівництво іноді реагує на конфлікти, але не завжди вчасно чи адекватно.

10% працівників (2 особи) вважають, що конфлікти вирішуються дуже ефективно. Це невелика частка працівників, які мають позитивний досвід у співпраці з керівництвом у питаннях вирішення конфліктів.

1% працівників (1 особа) зазначила, що керівництво взагалі не вирішує конфлікти. Хоча це мінімальна кількість, така думка може свідчити про серйозні прогалини в управлінських процесах.

Результати опитування демонструють, що значна частина працівників вважає вирішення конфліктів керівництвом малоефективним. Лише невеликий

відсоток оцінив його як дуже ефективне, що вказує на необхідність покращення процесу управління конфліктами.

Більшість працівників організації не мають чіткого уявлення або не знають про наявність спеціальних механізмів для запобігання та вирішення конфліктів (рис. 2.23)

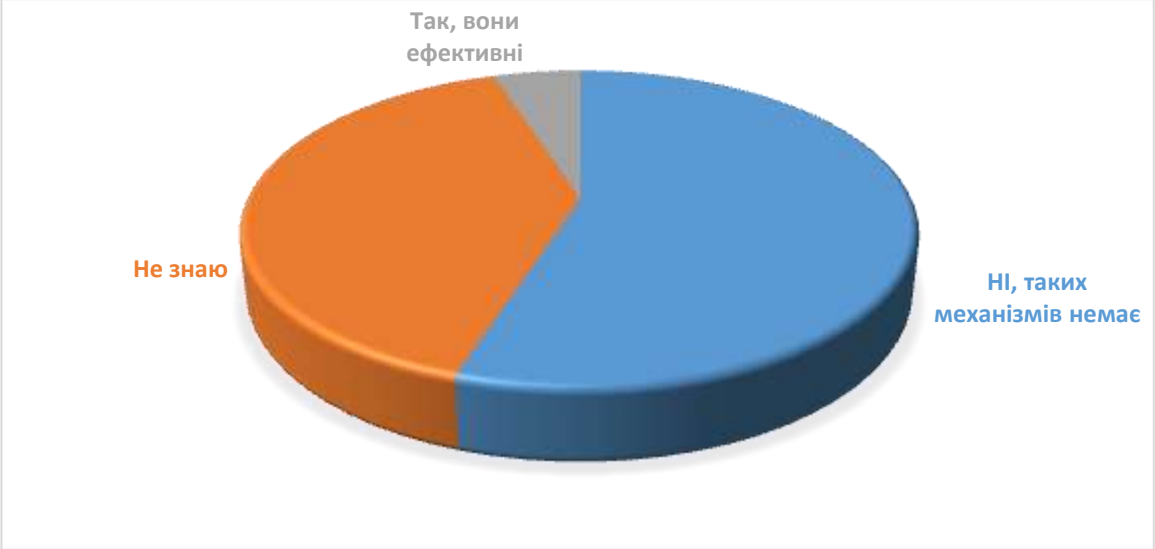


Рис. 2.23 Спеціальні механізми для запобігання та вирішення конфліктів

55% працівників (11 осіб) зазначили, що в організації немає таких механізмів. Це вказує на серйозну прогалину в управлінні організацією, оскільки відсутність формальних процедур для вирішення конфліктів може сприяти їх накопиченню і погіршенню загальної атмосфери в колективі.

40% працівників (8 осіб) не знають, чи існують механізми для вирішення конфліктів. Це свідчить про недостатню комунікацію з боку керівництва щодо політик і процесів, пов'язаних із запобіганням конфліктам. Навіть якщо такі механізми існують, про них не проінформовано більшість працівників.

Лише 5% працівників (1 особа) відповіли, що такі механізми існують і вони є ефективними. Це свідчить про те, що наявні механізми працюють лише для незначної частини працівників або стосуються лише окремих випадків.

Результати опитування демонструють, що організація не має або недостатньо розвинула систематичні механізми для запобігання та вирішення конфліктів, або неефективно комунікує їх серед працівників.

Більшість персоналу організації мають нейтральне або невизначене ставлення до питання додаткового навчання з управління конфліктами (рис. 2.24).

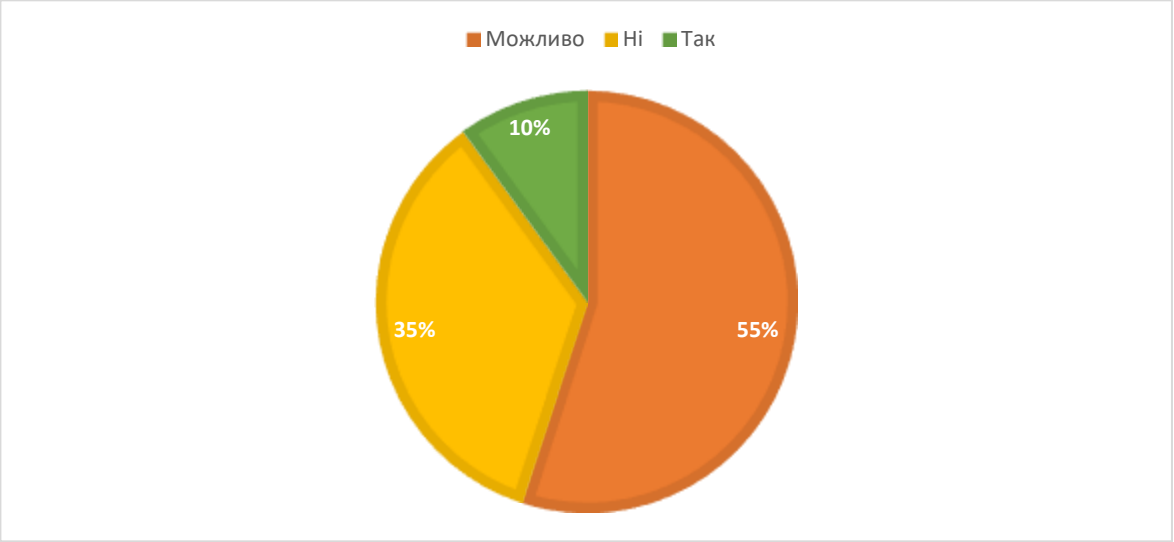


Рис. 2.24 Бажання отримати додаткове навчання з управління конфліктами

55% працівників (11 осіб) відповіли, що вони можливо хотіли б пройти таке навчання. Це свідчить про потенційний інтерес, проте важливо провести додаткові роз'яснення, щоб показати переваги та необхідність навчання для покращення робочої атмосфери та взаємодії у колективі.

35% працівників (7 осіб) зазначили, що вони не зацікавлені в такому навчанні. Це може свідчити про недостатнє розуміння важливості управління конфліктами або відсутність серйозних конфліктних ситуацій, які впливали б на їх роботу. Можливо, їм бракує інформації щодо того, як це навчання може покращити їхню роботу та взаємодію з колегами.

Лише 10% працівників (2 особи) висловили чітке бажання пройти додаткове навчання. Це невелика кількість працівників, які явно усвідомлюють потребу в розвитку навичок управління конфліктами для покращення професійних стосунків та робочої атмосфери.

Результати опитування вказують на загальну нерішучість або байдужість більшості працівників щодо додаткового навчання з управління конфліктами.

Опитування показало, що рівень навичок управління конфліктами серед працівників є досить різноманітним, з переважною частиною респондентів, які уникають конфліктних ситуацій (рис. 2.25).



Рис. 2.25 Здатність працівників до управління конфліктами

20% працівників (4 особи) зазначили, що вони дуже добре вміють вирішувати конфлікти. Це вказує на наявність у цих працівників розвинених навичок комунікації та врегулювання конфліктів, що є важливим для збереження робочої атмосфери та підтримання позитивних взаємин.

30% працівників (6 осіб) мають базові навички управління конфліктами, але іноді потребують допомоги. Це свідчить про потенціал розвитку цих працівників через додаткові тренінги та підтримку з боку керівництва, що допоможе їм покращити свої навички.

10% працівників (2 особи) вважають, що їм важко вирішувати конфлікти і вони частіше уникають їх. Це може свідчити про недостатню впевненість або страх перед конфліктами, що вимагає підтримки та навчання, аби підвищити рівень самостійного вирішення проблемних ситуацій.

40% працівників (8 осіб) намагаються не брати участь у конфліктах. Ця група схильна уникати конфліктів, що може бути як позитивною характеристикою для уникнення зайвих суперечок, так і негативною оскільки невирішені конфлікти можуть накопичуватися і загострюватися з часом.

Результати опитування свідчать, що велика частина працівників або уникає конфліктів, або має обмежені навички їх вирішення. Лише незначна частка працівників почувається впевнено в управлінні конфліктами. Це вказує на необхідність підвищення рівня комунікаційних та управлінських навичок у всьому колективі для ефективного вирішення конфліктних ситуацій.

Проведення інтерв'ю з керівництвом і працівниками, а також спостереження за робочим процесом, дозволили виявити ключові проблеми, які сприяють виникненню конфліктів персоналу організації (Додаток Д).

Відповіді працівників вказують на те, що загальна атмосфера в команді оцінюється як переважно позитивна, але з певними напруженнями. Багато працівників зазначили, що в основному вони почуваються комфортно на робочому місці, проте підкреслили, що періоди високих навантажень і дедлайнів призводять до стресу і напруження в команді. Керівництво підтвердило ці спостереження, відзначаючи, що атмосфера, хоча й є загалом доброю, іноді вона може погіршитися через невирішені конфлікти.

Отже, на результатах отриманих відповідей можна виділити кілька основних причин конфліктів відображених в таблиці 2.6

Таблиця 2.6

Результати причин виникнення конфліктів в організації

Основні причини виникнення конфліктів	Опис причин
Стрес і навантаження	Спостереження показали, що в моменти підвищеного навантаження, особливо під час дедлайнів, конфлікти загострені. Це підтвердили як працівники, так і керівництво;
Невизначеність ролі	Багато працівників зазначили, що вони не завжди розуміють свої обов'язки та очікування з боку керівництва, що може призвести до конфліктних ситуацій;
Недостатня комунікація	Працівники вказали на проблеми в обміні повідомленнями між працівниками, що виступає часто причиною непорозуміння. Керівництво також відзначило, що недостатня комунікація може стати причиною виникнення конфліктів;

Продовження таблиці 2.6

Особистісні фактори	Відзначено, що іноді конфлікти, пов'язані з особистими неприязнями або розбіжності між співробітниками. Керівництво підкреслило важливість врахування особистісних характеристик при формуванні персоналу.

Відповіді персоналу свідчать про те, що конфлікти негативно впливають на продуктивність та моральний дух організації. Багато працівників відзначили, що конфлікти відволікають їх від основних завдань, створюють напружену атмосферу і, як наслідок, знижують продуктивність. Керівництво погодилося, що не вирішені конфлікти можуть негативно вплинути на загальну ефективність роботи команди та підвищити плинність кадрів.

В інтерв'ю керівництво зазначило, що намагається швидко реагувати на конфлікти, проводячи зустрічі з усіма сторонами. Однак працівники вказали на те, що іноді їхня реакція не є достатньою прозорою. Це вказує на потребу вдосконалення комунікаційних стратегій з боку керівництва.

Узагальнені дані з інтерв'ю та спостережень можуть стверджувати, що конфлікти в організації мають різноманітні причини, включаючи недоліки в комунікації, невизначеність ролей і вплив стресових факторів. Конфлікти мають значний вплив на робочий процес. Управління конфліктами зі сторони керівництва має бути покращено через підвищення прозорості, оперативності та впровадження профілактичних заходів, що підвищить загальну ефективність роботи.

Для визначення глибшого розуміння рівня конфліктності та стресостійкості персоналу організації були використані психометричні тести: тест «Оцінка рівня конфліктності особистості» (Додаток Е), тест «Оцінка характеристик і рівня тривожності» (варіант методики Ч.Спілберга) (Додаток Ж).

З тесту «Оцінка рівня конфліктності особистості» з’ясували рівень особистої конфліктності персоналу організації. Це є корисним для того, щоб краще зрозуміти, які властивості характеру притаманні персоналу і як вони

поводяться у конфліктних ситуаціях.

Тест «Оцінка рівня конфліктності особистості» показав такі результати:

У 70% персоналу (14 осіб) спостерігається середній рівень конфліктності. Це свідчить про те, що значна частина персоналу схильна до відкритого обговорення проблем та суперечностей, але іноді може проявляти емоційні реакції або потребують допомоги в управлінні конфліктами. Такі працівники зазвичай прагнуть знаходити компроміс, проте в окремих випадках можуть виникати труднощі в конструктивній взаємодії.

20% персоналу (4 особи) продемонстрували рівень конфліктності вище за середній, що вказує на підвищену схильність до конфліктів і можливу емоційну реакцію в суперечливих ситуаціях. Цим працівникам може знадобитися додаткове навчання з управління конфліктами та розвитку навичок емоційної стабільності.

Лише 10% (2 особи) працівників мають низький рівень конфліктності, що говорить про їхню здатність ефективно уникати або вирішувати конфлікти без ескалації. Ці працівники зазвичай мають високі комунікаційні навички і є важливими ресурсами для підтримки конструктивної атмосфери в колективі.

З тесту «Оцінка характеристик і рівня тривожності» (варіант методики Ч.Спілберга) з’ясували психоемоційний стан, адаптивні можливості та вплив на організм деяких стрес факторів. Визначили індивідуальну чутливість особистості до стресу, підвищену схильність до переживання незвичайних конфліктних ситуацій.

Тест «Оцінка характеристик і рівня тривожності» (варіант методики Ч.Спілберга) показав такі результати:

75% персоналу (15 осіб) мають середній рівень тривожності. Це свідчить про те, що більшість працівників відчувають тривогу в помірних межах, яка не є критичною для їхнього психологічного стану, але все ж впливає на емоційну стабільність та продуктивність. Вони можуть відчувати занепокоєння в стресових ситуаціях, але здатні контролювати свій стан.

15% персоналу (3 особи) мають високий рівень тривожності. Для цих працівників тривога є значущим емоційним бар'єром, який може негативно впливати на їхню робочу ефективність та загальне самопочуття. Ці люди потребують додаткової підтримки у зниженні рівня стресу та розвитку навичок управління емоціями.

10% персоналу (2 особи) мають низький рівень тривожності. Ці працівники меньш схильні до стресу і тривоги в робочих ситуаціях, що може позитивно впливати на їхню стійкість до складних обставин.

Потрібно звернути увагу що, є група з високим рівнем тривожності, яка потребує уваги з боку керівництва для запобігання негативним наслідкам для їхнього здоров'я та продуктивності.

Отже, із наведеного вище можна зробити висновок, отримані результати свідчать про загальний стан персоналу організації щодо рівня конфліктності та тривожності, що має прямий вплив на ефективність роботи, психологічний клімат і взаємодію в команді. Аналіз даних показує на певну взаємозалежність між рівнем тривожності та конфліктності. Працівники з підвищеним рівнем тривожності мають більшу емоційність до конфліктів, що може бути пов'язано з емоційною напругою та зниженням здатності ефективно реагувати на стресову ситуацію. З іншого боку, ті, хто демонструє низький рівень тривожності, меншою мірою сприймають конфліктні ситуації та здатні підтримувати позитивну атмосферу в колективі. Враховуючи високий рівень середньої тривожності та конфліктності у значній частині персоналу, організації необхідно звертати увагу на заходи з підтримки працівників у сфері емоційного добробуту.

2.3. Рекомендації щодо зменшення стресу і конфліктів персоналу організації

Аналіз психологічної літератури показує що, конфлікти, які виникають на тлі стресу, можуть негативно впливати на взаємовідносини, продуктивність і психологічний клімат у колективі чи соціальному середовищі. Для ефективного

управління конфліктами, спричиненими стресовими факторами, важливо застосовувати комплексні заходи, спрямовані як на зниження стресу, так і на покращення комунікації між сторонами [13]. Посилити здатність справлятися зі стресом- нарощувати резильєнтність. Нарощування резильєнтності допомагає впоратися з поточними стресовими ситуаціями, відновитися після екстремальних ситуацій зокрема конфліктів. Позитивна соціальна взаємодія, яка супроводжується контактом з собою та іншими, зменшує рівень стресу, повертає відчуття безпекти та заземленості. Активне соціальне життя значно зміцнює резильєнтність. У стресових ситуаціях саморегуляція є ключовим інструментом для збереження внутрішньої рівноваги. Вона дозволяє людині контролювати свої емоції, думки та поведінку, навіть за умов підвищеного тиску чи невизначеності. Завдяки здатності до саморегуляції можна уникнути імпульсивних або нераціональних дій, які можуть посилити стрес. Саморегуляція сприяє зниженню рівня тривоги, допомагає стабілізувати дихання, зменшити фізичне напруження та зосередитися на вирішенні проблеми. Це дозволяє приймати обдумані рішення, розуміти ситуацію об'єктивно та адаптувати свої дії до поточних умов. Крім того, саморегуляція допомагає ефективно реагувати на зовнішні виклики, зберігаючи спокій та впевненість у собі, що є важливим для досягнення успішного результату навіть у складних обставинах. Чим більше ресурсів має людина, тим вищій рівень її резильєнтності. Наростити ресурси можна займаючись тим, що дарує відчуття безпеки, внутрішньої стабільності та щастя. Такими ресурсам і засобами є: перебування на природі; відвідування театру, музею; музика; сон; домашні тварини; спілкування з друзями або родиною; хобі; перегляд фільму; читання книги; заняття спортом і т.д. Коли людина розуміє потреби і бажання свого організму їй стає простіше обрати ресурс, який найкраще підійде у конкретний момент для відновлення та поповнення енергії [11, 12-25].

Стресостійкість персоналу- це здатність свідомо справлятися з тривалим стресом. Це важливо, оскільки постійне нервове напруження не лише негативно позначається на стані організму, але й суттєво впливає на якість виконання працівниками їхніх обов'язків і стає чинником конфліктності персоналу.

Відповідно до наявних в літературі підходів управління стресом, розглядається здатність персоналу створювати бар'єри, які перешкоджають розвитку стресу та попередження його негативних наслідків [48]. З аналізу літературних джерел Л. Карамушка вивчає проблеми психологічного здоров'я персоналу в межах двох основних підходів. Перший підхід, який має більш вузьку спрямованість, розглядає психічне здоров'я виключно в контексті його зв'язку з робочим середовищем. У межах цього підходу акцент робиться на вплив умов праці, організаційного клімату, міжособистісних взаємин та професійних викликів на психічний стан працівників. Основна увага приділяється тим аспектам, які безпосередньо пов'язані з робочим місцем, наприклад, стресові фактори, рівень задоволеності працею, підтримка з боку колег і керівництва, а також можливість самореалізації у професійній сфері. Другий підхід, який має більш широкий характер, спрямований на дослідження психологічного здоров'я організації як цілісної системи. У цьому контексті розглядається не лише психічний стан окремих працівників, але й загальний психологічний клімат у колективі, особливості корпоративної культури, ефективність комунікацій та взаємодії між різними рівнями організації. Цей напрямок включає аналіз організаційних цінностей, стилю керівництва, рівня довіри та підтримки, а також здатності організації справлятися зі стресовими ситуаціями і запобігати конфліктам. Такий підхід дозволяє оцінити, наскільки здоровою та психологічно стійкою є організація в цілому, і розробити стратегії для її вдосконалення. На погляд Л. Карамушки, проблеми, що належать до першого підходу, є частиною більш загальних питань, які охоплює другий підхід. Л. Карамушка дотримується саме другого підхіду, що спрямований на вивчення психічного здоров'я на рівні всієї організації. У межах цього підходу основна увага приділяється комплексному аналізу організації як цілісної системи, яка має відповідати критеріям «здорової» організації. Це включає оцінку не лише загального психологічного клімату, корпоративної культури та управлінських процесів, але й окремих її складових, зокрема психічного здоров'я персоналу. Такий підхід дозволяє врахувати всі аспекти, які впливають на благополуччя працівників, і забезпечити гармонійний розвиток організації загалом. Обидва

підходи взаємодоповнюють один одного та допомагають розробити рекомендації щодо покращення психологічного здоров'я персоналу та організації загалом [30; 31; 33, 59-68; 36; 38; 68].

Проблема психічного здоров'я працівників є однією з найактуальніших у діяльності сучасних організацій. Це зумовлено тим, що стрес і конфлікти тісно пов'язані з професійною діяльністю. Вони негативно впливають не лише на стан здоров'я працівників, але й на ефективність роботи організації в цілому. Постійний стрес призводить до зниження продуктивності праці, що безпосередньо відображається на досягненні організаційних цілей. Крім того, психічні проблеми часто стають причиною підвищення плинності кадрів, оскільки працівники не витримують напруження, пов'язаного з роботою, і шукають інші можливості працевлаштування. Усе це підкреслює важливість своєчасного виявлення, профілактики та вирішення проблем, пов'язаних із стресом і конфліктами у робочому середовищі.

Аналізуючи результати нашого емпіричного дослідження стрес-асоційовані умови як чинник конфліктності персоналу організації, базою для проведення якого стала заправна станція «Barrel», пропонуємо рекомендації щодо зменшення стресу і конфліктності персоналу заправної станції. Стрес на роботі у персоналу заправної станції є періодичним явищем, що свідчить про потребу в заходах для зниження рівня стресу. При виникненні агресії на роботі або зіткненні з неприємною ситуацією, немає необхідності обирати між протистоянням і униканням. Завжди існує можливість знизити рівень напруги, навіть якщо вона накопичувалася протягом тривалого часу. Методи саморегуляції допомагають зміцнити психофізіологічну стійкість і витривалість, покращують загальний психофізичний стан, підвищують працездатність і сприяють гармонійному саморозвитку[4, 50-63; 7]. Спробувати контролювати свої емоції, визначити ті чинники, які викликають стрес, простежить за емоційними і фізичними реакціями на них.

Одним із дієвих засобів боротьби зі стресом на роботі є фізичні вправи, які дозволяють швидко відновити внутрішню рівновагу, зменшити напругу та досягти стану спокою і гармонії, які можна використовувати у повсякденному житті незалежно від місця або часу. Розглянемо вправи [7]:

- Дихати глибше. Поставити ступні на підлогу, покласти руки на коліна, опустить плечі, закрить очі. Зробити глибокий вдих через ніс, повільно рахувати до чотирьох. Видихати через рот, також рахувати до чотирьох. Кров насититься киснем і доставить його у мозок, що допоможе привести в порядок свої думки . Повторяти цю вправу сім разів.
- Рухати плечима. Сісти прямо; підняти, а потім опустити плечі протягом декількох секунд, це розслабить м'язи і тіло відчує сигнал до зняття напруги.

Необхідно час від часу давати вихід власному роздратуванню. Медитація та релаксація можуть справитися з негативними переживаннями:

- Прослухати музику, яка заспокоїть і занурить в стан спокою, безмежності й комфорту.
- Використати метод візуалізації «заземлення». Представити як через все тіло протікають усі негативні емоції, агресивні імпульси у вигляді могутнього пучка негативної енергії, що проходить спочатку через все тіло, а потім йде в землю. Повторяти цю вправу 2-3 хвилини.

Стрес - це керований процес, що відкриває можливості для саморозвитку та набуття цінного життєвого досвіду. Найбільш стресовими факторами у персоналу заправної станції виявили невизначеність щодо обов’язків, високе робоче навантаження, нереалістичні дедлайни, відсутність підтримки з боку керівництва. Також дослідження показало високий рівень конфліктності через неповномірний розподіл робочого навантаження, непорозуміння через комунікацію, відсутність чітких інструкцій. Важлива роль у подоланні стресу і конфліктів належить керівнику, і перший крок він має зробити зі себе. Відомо, що нові стилі поведінки найкраще засвоюються через наслідування. Тому керівник повинен стати прикладом для своїх підлеглих, демонструючи зразкове

ставлення до роботи та поведінку, яку прагне розвинути у своєму колективі [44, 22-29].

Переробка посадових інструкцій є одним із ключових кроків у створенні здорового робочого середовища, що сприятиме зменшенню рівня стресу серед працівників та мінімізації конфліктів у колективі. Чітко визначені обов'язки, відповідальність і взаємозв'язки між співробітниками сприяють не лише підвищенню продуктивності праці, але й гармонізації робочих стосунків. Нечітко сформульовані або розмиті функції призводять до плутанини та перевантаження працівників, викликаючи стрес і незадоволеність. З нашого дослідження бачимо, обов'язки працівників перетинаються або дублюються, це часто стає причиною суперечок та конфліктів у колективі. Тобто керівнику потрібно провести аудит існуючих посадових інструкцій, визначивши, які завдання виконуються фактично, а які залишаються невиконаними, обговорити з персоналом їхні повсякденні завдання та розподілити так, щоб уникнути дублювання функцій між працівниками. Потрібно чітко прописати, хто за що відповідає, щоб уникнути перекладання обов'язків або відповідальності. Створення чітких ролей, відповідальностей, механізмів оновлення та регулярний перегляд посадових інструкцій допоможе уникати перевантаження, зменшити суперечки між працівниками, позитивно вплине на продуктивність і загальну атмосферу в колективі. В результаті працівники знатимуть, що від них очікується, і матимуть чіткі межі робочих завдань.

Важливо створити сприятливу атмосферу довіри та взаємопідтримки в колективі, де кожен працівник матиме можливість відкрито висловлювати свої потреби, думки та емоції без страху осуду чи негативних наслідків. Для цього доцільно впровадити регулярні обов'язкові наради, на постійній основі щотижня, щоб працівники звикли до такого формату спілкування. Використовувати наради для виявлення стресових факторів, які турбують працівників, та для пошуку рішень разом з командою, котрі забезпечують працівників можливістю висловлювати свої думки та отримувати підтримку. Включити у наради невеликі вправи для релаксації або моменти для неформального спілкування, що допоможе знизити напругу.

Для підтримання високого рівня працездатності працівників особливе значення має чітке дотримання режиму праці та відпочинку. Впровадження регламентованого часу для обідньої перерви дозволяє не лише знизити рівень втоми, а й покращити загальне самопочуття та ефективність роботи персоналу. Рекомендується визначити тривалість обідньої перерви у середній частині робочого дня, наприклад, між 12:00 і 14:00, 30 хвилин. Перерва дозволяє розслабитися, переключитися від робочих завдань і уникнути емоційного вигоряння, спільні обідні перерви створюють умови для неформального спілкування між колегами, що покращує атмосферу в колективі. Рекомендується під час обідньої перерви відмовитися від робочих дзвінків і електронної пошти, щоб повністю відновити сили та заохочувати персонал використовувати перерву саме для відновлення: прийому їжі, прогулянки, короткого відпочинку.

Встановлення реалістичних строків виконання завдань є важливим чинником зниження стресу та підвищення ефективності праці. Нереалістичні терміни створюють додатковий тиск на працівників, що може негативно вплинути на якість виконуваної роботи та загальну атмосферу в колективі, призвести до конфліктності персоналу. При плануванні дедлайнів важливо враховувати складність завдання, необхідні ресурси та обсяг роботи. Це дозволить уникнути перевантаження працівників і забезпечити умови для якісного виконання обов’язків. Під час встановлення термінів слід передбачити потенційні труднощі: технічні збої, форс-мажорні обставини, людський фактор. Завдяки цьому дедлайни будуть реалістичними, а працівники зможуть краще адаптуватися до можливих змін. Робочий процес є динамічним, тому необхідно регулярно оцінювати встановлені строки. Гнучкість у цьому питанні допоможе уникнути перевантаження працівників і підвищить їхню мотивацію. Впровадження таких підходів сприятиме створенню продуктивного робочого середовища, де кожен працівник зможе досягати своїх цілей без надмірного стресу.

Результати опитування серед працівників свідчать, що значна частина працівників вважає вирішення конфліктів керівництвом малоефективним, що вказує на необхідність покращення процесу управління конфліктами. Це може призвести до низки негативних наслідків, включаючи зниження рівня довіри до керівництва, погіршення робочої атмосфери та підвищення стресу серед працівників. Для розв’язання цієї проблеми важливо зосередитися на розробці комплексної стратегії, яка включатиме використання методу медіації, або участь третьої сторони. Медіація, являє собою позасудовий і конфіденційний підхід до конструктивного розв'язання конфліктів. Вона передбачає, що дві сторони конфлікту за участю третьої нейтральної особи, яка виконує роль медіатора, спільно шукають рішення, яке максимально відповідає їхнім інтересам та потребам. Мета медіації- знаходження консенсусу. Особливістю медіації є те, що медіатор не висловлює власної думки щодо предмету конфлікту, уникаючи прямого впливу на його результат [10]. Натомість, він забезпечує рівне ставлення до позицій обох сторін, а за потреби врівноважує наявні дисбаланси. Це особливо актуально у випадках, коли конфлікт виникає між підлеглими та керівництвом. Хоча втручання третьої сторони не є універсальним методом розв'язання конфліктів і має певні обмеження, медіація все ж може відігравати важливу роль. Вона сприяє зменшенню розбіжностей, зниженню напруженості між окремими людьми, групами чи організаціями, що робить її цінним інструментом у конфліктних ситуаціях[68].

Ефективне вирішення конфліктів у робочому середовищі значною мірою залежить від компетентності керівництва. Одним із ключових кроків у цьому напрямку є організація тренінгів. Такі заходи допомагають керівникам оволодіти сучасними підходами до управління стресами і конфліктами, розвинути навички комунікації та навчитися вчасно ідентифікувати й нейтралізувати конфліктні ситуації. Тренінги з вирішення конфліктів- це структуровані програми та семінари, розроблені для того, щоб озброїти людей необхідними навичками та методами ефективного управління та вирішення конфліктів на робочому місці. Їх метою є вдосконалення здатності учасників орієнтуватися у складних ситуаціях, сприяти взаєморозумінню та створенню

конструктивних стосунків між колегами. Такі тренінги не обмежуються лише управлінням конфліктами, а допомагають глибше аналізувати їхні причини та знаходити взаємовигідні рішення, уникаючи проблем чи їх загострення [66]. Запрошення професійного тренера чи експерта з управління конфліктами додає процесу додаткової цінності, він може провести аналіз конкретних конфліктних ситуацій в організації, впровадити на практиці сучасні моделі управління конфліктами, наприклад, техніки Томаса-Кілмена або принципи ненасильницької комунікації. Проведення тренінгів є стратегічним інструментом для створення гармонійного робочого середовища, підвищення ефективності команди та формування позитивного іміджу організації, допомагає зменшити стрес і як наслідок конфліктність персоналу.

Таким чином, сучасні наукові досягнення та практичні підходи надають широкі можливості для впровадження різноманітних технологій і методик, спрямованих на запобігання конфліктам, а у разі їх виникнення на їх ефективне та професійне вирішення. Застосування таких знань, а також підвищення рівня стресостійкості сприятиме значному зниженню рівня конфліктності, та формуванню згуртованого, ефективного та задоволеного персоналу організації.

ВИСНОВКИ

Проведено аналіз психологічної літератури щодо стрес- асоційовані умови як чинник конфліктності персоналу організації. У теоретичному дослідженні розглянуто ключові поняття, які мають значення для розуміння механізмів взаємодії в організаційному середовищі, а саме: «стрес» та «конфлікт». Важливість цих категорій обумовлена їхньою здатністю впливати як на індивідуальну ефективність працівників, так і на загальну продуктивність організації. Стрес визначається як стан психофізіологічної напруги, що виникає внаслідок невідповідності між вимогами середовища та можливостями людини. Теоретично виділяються два основних види стресу: гострий стрес, який проявляється у разі раптових або екстремальних змін обставин; хронічний стрес, що виникає через тривалий вплив постійно діючих негативних факторів. Конфлікт трактується як зіткнення різноспрямованих інтересів, потреб або цінностей між сторонами, які перебувають у взаємодії. Основними видами конфліктів є: внутрішньоособистісні, які відбуваються безпосередньо у внутрішньому світі людини; міжособистісні, що пов'язані з взаємодією двох або більше людей; групові, які стосуються зіткнення інтересів в середині або між колективами.

Було проаналізовано праці таких вчених як: Л. Карамушка, Т. Дзюба, М. Пірен, О. Зайченко, В. Бойка, І. Тихоненко, Т. Ткачук, Л. Наугольник, І. Рябоконь, С. Рудакова, О. Кікінежді, Я. Крушельницька, Ю. Андріянова, Г. Ложкін, Н. Пов’якель, Л. Березовська, М. Гончар, Г. Селье, Р. Лазарус, Т. Холмс і Р. Рахе, Л. Козер, Р. Дарендорф, К. Томаса, Р. Кілменна, Р. Фішера, У. Юрі, Д. Скотта.

Аналіз цих наукових джерел, присвячених стресу та конфліктності персоналу, дозволяє зробити кілька важливих висновків. По-перше, стрес і конфлікти є невід'ємною частиною професійної діяльності та впливають як на індивідуальну ефективність працівників, так і на загальну продуктивність організації. Їх виникнення обумовлено сукупністю зовнішніх, таких як

організаційні умови, робоче середовище та внутрішніх факторів- особистісні характеристики, емоційна стійкість. По-друге, стрес у працівників може проявлятися через емоційну виснаженість, зниження мотивації, зниження фізичного та психічного стану, а також негативно впливати на взаємодію в колективі, спричиняючи конфлікти. Конфлікти, у своєму випадку, можуть бути як конструктивними, так і деструктивними, залежно від способів їх розв'язання. Вони часто загострені через недостатню комунікацію, нечіткість ролей і обов'язків, недостатню підтримку зі сторони керівництва чи колег. По-третє, розвиток стресу та конфліктів має динамічний характер. Їх інтенсивність може змінюватися залежно від управлінських рішень, корпоративної культури та здатності працівників до саморегуляції.

Були визначені основні стрес-асоційовані умови, які суттєво впливають на рівень конфліктності персоналу в організації. З'ясовано, що стресові фактори, такі як невизначеність робочих обов'язків, високе навантаження, нереалістичні строки виконання завдань, а також , підтримки з боку керівництва є провідними чинниками, які сприяють виникненню напруги та зіткнення між працівниками. Аналіз цих умов показує, що вони не лише знижують продуктивність працівників, але й створюють сприятливе підґрунтя для розвитку конфліктів персоналу організації. Особливу увагу привертає те, що стресові ситуації можуть посилювати емоційну нестабільність, погіршувати взаєморозуміння між членами співробітників, а також ускладнювати конструктивні рішення конфліктів.

В результаті проведеного аналізу оцінили вплив стресу на психологічний клімат та продуктивність працівників. Встановили, що стрес викликає емоційну напруженість, що може викликати конфлікти між працівниками, погіршувати взаєморозуміння та довіру в колективі.

У ході емпіричного дослідження отримали дані, що стрес є значущим фактором, який впливає як на індивідуальну продуктивність працівників, так і на частоті конфліктів у колективі. Особливої уваги потребують ті 50% працівників, для яких стрес суттєво знижує продуктивність, а також 30% працівників, які іноді стають учасниками конфліктів на робочому місці через

стрес. Проведене дослідження дало можливість підтвердити висунуту гіпотезу, що існує прямий зв'язок між рівнем стресу, який відчуває особистість, та рівнем її конфліктності в організації. Результати свідчать, що підвищений рівень стресу суттєво впливає на поведінку працівників, їх здатність до конструктивної взаємодії та ефективність у виконанні робочих завдань. У ході дослідження було встановлено, що зростання рівня стресу часто призводить до емоційної нестабільності та підвищення дратівливості, що ускладнює спілкування між працівниками та сприяє виникненню конфліктів. Стрес значно погіршує якість взаємодії в колективі, знижує рівень довіри між працівниками та перешкоджає досягненню взаєморозуміння, що збільшує ймовірність конфліктів. Невизначеність щодо обов’язків, високе робоче навантаження, нереалістичні дедлайни, відсутність підтримки з боку керівництва всі ці фактори суттєво впливають на поведінку працівників, їх здатність до конструктивної взаємодії та ефективність у виконанні робочих завдань. З іншого боку, респонденти, які мають нижчий рівень стресу, демонструють вищу здатність до конструктивного вирішення конфліктів, вміння співпрацювати та зберігати продуктивність навіть у складних робочих умовах. Ці результати підтверджують, що управління стресом є одним із ключових факторів, які можуть суттєво знизити рівень конфліктності в організації.

На основі проведеного дослідження та аналізу виявлених факторів, які впливають на рівень стресу і конфліктності персоналу, запропоновані рекомендації, спрямовані на покращення психологічного клімату в організації та підвищення ефективності командної взаємодії. Загалом ці рекомендації покликані створити сприятливе робоче середовище, де працівники будуть відчувати підтримку, а рівень стресу та конфліктності буде зведений до мінімуму. Їх впровадження сприятиме не лише покращенню психологічного клімату, а й підвищенню ефективності роботи в усій організації. Перспективою подальших досліджень може бути вдосконалення механізмів управління стресами і конфліктами в робочому середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андріянова Ю. В. Конфлікт як явище управлінської діяльності: аналіз наукових досліджень. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2012. Вип. 3(14). С. 183-193.

2. Атаманчук Н. М. Конфліктологія: Конспект лекцій для студентів усіх спеціальностей. Полтава : Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2021. 106 с.

3. Бакаленко О. А. Психологія управління: навч. посібник. Харків: ХНУРЕ, 2020. 120 с.

4. Бардин Н. М., Жидецький Ю. Ц., Кіржецький Ю. І. та ін. Стресостійкість : навчальний посібник / за ред. Я. М. Когута. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 204 с.

5. Березовська Л.І. Психодіагностика та корекція внутрішньоособистісних конфліктів як умова подолання професійного вигоряння у вчителів : автореф. дис. канд. психол. наук : спец. 19.00.10 «Організаційна психологія, економічна психологія». Київ, 2013. 19 с

6. Біловодська О.А. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств / О. Біловодська, Т. Кириченко. *Електронне наукове фахове видання «Економіка і суспільство».* 2017. Випуск 10. С. 177-181

7. Бояршинова К., Бєлінська М., Калениченко К., Лаптєва Г., Марценковська Г., Парфенюк Т. Методичні рекомендації зі зміцнення резильєнтності. Ілюстроване керівництво. Київ: Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2022, 30 с.

8. Василик Н. М. Впровадження та розвиток стрес-менеджменту в організації. Ефектна економіка №2, 2022. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2022/93.pdf

9. Винославська О. В., Карамушка Л. М. Дослідження типології управлінських конфліктів у технічному університеті. *Конфліктологічна експертиза: теорія і методика*. К: Т-во конфліктологів України, 2002. Вин. 3. С. 20—24.

10. Вирішення конфліктів у бізнесі. URL: http://www.commonground.org.ua/ukr/cr_business.shtml

11. Гансен І. Я можу! Як опанувати стрес, впоратися з викликами та управляти конфліктами / Гансен Імке. ; худ.-оформ. С. Рунова; редкол.: Т. Донцова, М. Мойсеєнко, Ю. Красільникова [та ін.] 2-ге вид., перероб. та допов. Київ: «Libereco - Partnership for Human Rights», «Восток-SOS», 2022. 120 с.

12. Говорун Т.В., Кікінежді О.М. Ґендерна психологія. Київ : ВЦ «Академія», 2004. 308 с.

13. Гончар М.Ф. Особливості управління у стресових ситуаціях. Стресменеджмент на підприємстві / М.Ф. Гончар, Ю.В. Білик. *Науковий вісник НЛТУ України*. Серія економічна. 2017. Вип. 27. № 2. С. 93-97.

14. Горностай П.П., Пінчук Н.І. Профілактика порушень адаптації молоді до повсякденних стресів і кризових життєвих ситуацій: навч. посіб. Національна академія педагогічних наук України, Інститут соціальної та політичної психології; за наук. ред. Т. М. Титаренко. Київ : Міленіум, 2011. 272 с.

15. Гуменюк Л. Й. Соціальна конфліктологія: підручник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2015. 564 с.

16. Гура О.І., Гура Т.Є. Психологія управління соціальною організацією : навчальний посібник. Запоріжжя : КПУ, 2013. 168 с.

17. Домаранський О.О., Помиткін Е.О., Ягупов В.В. Психологія конфлікту: Навчально-методичний посібник для підготовки магістрів усіх форм навчання. Київ : ДЕТУТ, 2008. 422 с.

18. Дуткевич Т. В. Конфліктологія з основами психології управління: Навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2005. 456 с.

19. Ємельяненко Л.М., Петюх В.М., Торгова Л.В., Гриненко А.М. Конфліктологія: Навч. посібник /За заг. ред. В.М. Петюха, Л.В. Торгової. Київ : КНЕУ, 2003. 315 с.

20. Жавнерчик О.В. Психологія управління: конспект лекцій. Одеса: ОДЕКУ, 2020. 161с.

21. Зайченко О. І., Кузнецова В. І. Управління людськими ресурсами: навч. пос. за наук. ред. О. І. Зайченко. – ІваноФранківськ, «Лілея- НВ». 2015. 232 с.

22. Зінченко А.Г. Твоє майбутнє у сфері торгівлі. Київ : Юстон, 2018. 44 с.

23. Зливков В.Л., Лукомська С.О., Федан О.В. Психодіагностика особистості у кризових життєвих ситуаціях. Київ : Педагогічна думка, 2016. 219 с.

24. Кайлюк Є. М. Психологія управління: навч. посіб. – 2-ге вид., виправл. й доповн. / Є. М. Кайлюк, Г. Г. Фесенко; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. 2-ге вид. перероб. та доп. Харків : ХНАМГ, 2012. 202 с.

25. Калаур С.М. Соціальна конфліктологія: навч. посіб. Тернопіль: Астон, 2010. 360 с.

26. Карамушка Л. М. Психологічні чинники професійного стресу у держслужбовців / Л. М. Карамушка, Д. І. Куриця. *Теорія і практика управління соціальними системами*. 2013. № 1. С. 112-125.

27. Карамушка Л. М. Психологія управління: навч. посіб. Київ : Міленіум, 2003. 344 с.

28. Карамушка Л. М. Типи конфліктних ситуацій в управлінській діяльності керівників середньої освіти. *Природа, феноменологія та динаміка конфліктів у сучасному світі.* Чернівці, 1993. Ч. ІІ. С. 4-5.

29. Карамушка Л. М. Управління конфліктами в освітніх організаціях. Київ: Шкільний світ, 2011. 128 с.

30. Карамушка Л. М., Снігур Ю. С. Копінг-стратегії: сутність, підходи до класифікації, значення для психологічного здоров'я особистості та організації. *Актуальні проблеми психології* : зб. наук. праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України. 2020. Т. І. Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія / за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. Київ : Інститут психології імені Г.С. Костюка НАПН України. Вип. 55. С. 23–30.

31. Карамушка Л. М., Філь О. А. Формування конкурентоздатної управлінської команди (на матеріалі діяльності освітніх організацій). Київ, 2007, 268 с.

32. Карамушка Л. М. Психічне здоров'я персоналу організацій в умовах війни : навч.-методичний посібник. Київ : Інститут психології імені Г.С. Костюка НАПН України, 2023. 124 с.

33. Карамушка Л.М. Психолого- організаційні детермінанти забезпечення психологічного здоров'я персоналу освітніх організацій в умовах соціальної напруженості: монографія / Л. М. Карамушка, О. В. Креденцер, К. В. Терещенко [та ін.]; за ред. Л. М. Карамушки. Київ – Львів : Видавець Вікторія Кундельська, 2021. 278 с.

34. Карамушка Л.М., Дзюба Т.М. Психологія управління конфліктами в організації (на матеріалі діяльності освітніх організацій): монографія. Київ – Полтава, 2009. 268 с.

35. Карамушка Л.М., Шевченко А. М. Психологічні чинники та умови забезпечення психологічного здоров'я менеджерів освітніх організацій. *Актуальні проблеми психології*: зб. наук. праць Ін-ту психології імені Г.С. Костюка НАПН України. 2017. Том І: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія. № 47. С. 22-29

36. Карамушка, Л. (2021). «Healthy organizations»: сутність, основні напрямки та методи активності для забезпечення психічного здоров'я персоналу. *Організаційна психологія. Економічна психологія*, 2-3 (23), С. 40-49. URL: https:// doi.org/10.31108/2.2021.2.23.5

37. Карамушка, Л. Креденцер, О., Терещенко, К., Лагодзінська, В., Івкін, В., Ковальчук, О. Особливості психічного здоров'я персоналу освітніх та наукових організацій в умовах війни. *Організаційна психологія. Економічна психологія,* 1(25). 2022. С. 62–74.

38. Карамушка, Л.М., Дзюба, Т.М. Феномен «здоров'я» як актуальний напрям досліджень в організаційній психології. *Організаційна психологія. Економічна психологія*, 1(16). 2019. С. 22-33.

39. Карлов Т. В. Теоретичні засади конфліктної взаємодії в публічному управлінні. *Теорія та практика державного управління*. 2015. Вип. 2. С. 104-110.

40. Кісіль З.Р., Швець Д.В. Психологія управління: Навчальний посібник у схемах, таблицях, коментарях. Одеса: Видавництво ОДУВС, 2023. 208 с.

41. Кісіль З.Р., Швець Д.В.Психологія управління : навчальний посібник. Харків: видавництво «Університетська книга». 2022. 648 с.

42. Котлова Л.О. Психологія конфлікту:курс лекцій : навчальний посібник. Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2013. 112 с.

43. Крушельницька Я. В. Фізіологія і психологія праці: підручник. Київ: КНЕУ, 2003. 367 с.

44. Кукуленко-Лук'янець І. В. Психологія управління: навчально-методичний посібник. Черкаси: ЧНУ імені Богдана Хмельницького, 2012. 140 с.

45. Лазарус Р. Теорія стресу та психофізіологічні дослідження. Емоційний стрес, 1970. 324 с.

46. Лепейко Т. І. Організаційна поведінка : навчальний посібник / Т. І. Лепейко, С. В. Лукашев, О. М. Миронова. Харків : Вид. ХНЕУ, 2013. 156 с.

47. Ложкін Г. В., Пов'якель Н. І. Л. Психологія конфлікту: теорія і практика: навчальний посібник. Київ : ВД «Професіонал», 2006. 416 с.

48. Максименко, С.Д., Карамушка, Л.М., Зайчикова, Т.В. (Ред.) (2006). Синдром «професійного вигорання» та професійна кар'єра працівників освітніх організацій: ґендерні аспекти (2-е вид. перероб. та доповн.). Міленіум, 2006. 368 с.

49. Наугольник Л. Б. Психологія стресу: підручник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2015. 324 с.

50. Овчаренко О. Ю. Психологія стресу та стресових розладів : навч. посіб. Уклад. О. Ю. Овчаренко. Київа: Університет «Україна», 2023. 266 с.

51. Організаційна та економічна психологія: зб. наук. ст. студентів ден. та заоч. форм навч. / відп. ред. С. М. Миронець. Київ : Держ. торг.-екон. ун-т, 2023. 373 с. URL: https://knute.edu.ua/file/MjkwMjQ=/b0ea7aebc8a67d6b25d7360733bd762e.pdf

52. Осьодло В. І. Особистісні чинники подолання стресових станів в особливих умовах. *Проблеми екстремальної та кризової психології*. 2013. №14. С. 243–253.

53. Петрінко В.С. Конфліктологія: курс лекцій, енциклопедія, програма, таблиці. Навчальний посібник. Ужгород : Видавництво УжНУ «Говерла». 2020. 360 с.

54. Пірен М. І. Конфлікт і управлінські ролі: соціо-психологічний аналіз: навч.-практ. посіб. / М. І. Пірен; Укр. акад. держ. упр. при Президентові України, Ін-т психології ім. Г. С. Костюка АПН України. Київ: 2000. 200 с.

55. Пірен М.І. Конфліктологія: підручник. Київ: МАУП, 2003. 360 с.

56. Постоян Т. Г. Психологія управління : навч. посібн. Одеса : Університет Ушинського, 2020. 195 с.

57. Примуш М.В. Конфліктологія: навч. посібник. Київ : ВД Професіонал. 2006. 288 с.

58. Прищак, М. Д. Психологія управління в організації : навчальний посібник. Вінниця, 2016. 150 с.

59. Психологія управління: навчальний посібник / укл. В.В.Ягоднікова. Одеса: видавець Букаєв В.В., 2022. 141 с.

60. Розов В. І. Адаптивні антистресові психотехнології: навч.посібн. Київ: Кондор, 2005. 278 с.

61. Сивогракова З. А., Алєксєєнко Н. В. Психологія емоцій. Регуляція емоцій практикум з дисципліни «ПСИХОЛОГІЯ». Харків, 2017. 42 с.

62. Тимофієв В. Г. Управління конфліктами в діяльності державних службовців : автореф. Дис. канд. наук з держ. упр. Дніпропетровськ, 2006. 20 с.

63. Тихомирова Є. Б., Постоловський С.Р. Конфліктологія та теорія переговорів: підручник. Рівне: Перспектива, 2007. 389 с.

64. Тихоненко І.М. Внутрішньоособистісний конфлікт. *Соціально-гуманітарні аспекти розвитку сучасного суспільства*: матеріали Всеукраїнської наукової конференції викладачів, аспірантів, співробітників та студентів, м. Суми, 21–22 квітня 2014 р. Відп. за вип. О.М. Сушкова. Суми: СумДУ, 2014. С. 292–294.

65. Ткачук Т. А. Стрес та когнітивна теорія його подолання Людські цінності і толерантність у сучасному світі: міжконтинентальний діалог інтелектуалів: матер. Міжнарод. наук.-практ. конф., 16 листоп.2011 р., м. Київ. С. 166-167.

66. Тренінг з вирішення конфліктів: подолання складних ситуацій на робочому місті. URL: https://podgorniyart.com/biznes-osvita/treninh-z-vyrishennia-konfliktiv/

67. Трофименко А. В., Константинова Ю.В. Конфліктологія та теорія переговорів : навчальний посібник. Маріуполь : МДУ, 2020. 375 с.

68. Управління конфліктами у процесах публічної політики: взаємодія держави та громадянського суспільства : наук. розробка / авт. кол. : С. О. Телешун, І. В. Рейтерович,С. В. Ситник та ін. Київ: НАДУ, 2012. 52 с.

69. Черчик Л. М. Менеджмент персоналу : конспект лекцій, Луцьк : Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки, 2019. 146 с.

70. Boltivets, S; Korolchuk, M; Korolchuk, V; Myronets, S; Pozdnychev,Y Comparative characteristics of stress-resistant and non-stress-resistant individual profiles. *Propositos y represntacijnes*. 2021. DOI: 10.20511/pyr2021.v9nSPE2.1102.

71. Ivanytska S., Ivanytska I. Galayda T., Tenytska N. Stress Management and its Application in Problems Solution for Managers Professional Burnout at Machine-building Companies in Ukraine. *International Journal of Engineering & Technology*. 2018. Vol. 7 (4.8). P. 831–836.

72. Srivastava, R. Salespeople Stress and How Should They Cope With It To Avoid the Burnout. *Socio Economic Challenges*. 2018. № 3 (2). P. 59–65.

73. World Health Organization. «Mental health: strengthening our response». URL.: https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/mental- health-strengtheningour-response

ДОДАТКИ

Додаток А

Методика діагностики стану стресу (ДСС) К. Шрайнера

Інструкція:

Ознайомтеся з наведеними нижче твердженнями. У разі позитивної відповіді слід обрати варіант «так», у протилежному випадку варіант «ні».

	Твердження	ТАК	НІ
	Я завжди прагну робити роботу до кінця, але часто не встигаю і змушений (а) надолужувати згаяне.		
	Коли я дивлюся на себе в дзеркало, я помічаю сліди втоми і перевтоми на своєму обличчі.		
	На роботі і вдома - суцільні неприємності.		
	Я наполегливо борюся зі своїми шкідливими звичками, але у мене не виходить.		
	Мене турбує майбутнє.		
	Мені часто необхідний алкоголь, сигарети або снодійне, щоб розслабитися після напруженого дня.		
	Навколо відбуваються такі зміни, що голова йде обертом.		
	Я люблю свою сім'ю і друзів, але часто разом з ними я відчуваю нудьгу і порожнечу.		
	У житті я нічого не досяг (ла) і часто відчуваю розчарування в самому (ой) собі.		

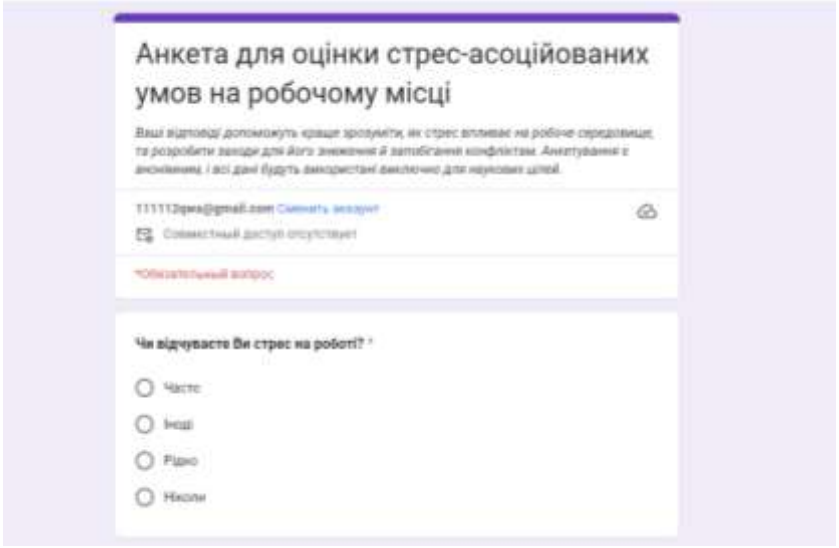
Обробка результатів і їх характеристика. Підраховується кількість позитивних відповідей. Кожному відповіді «так» присвоюється 1 бал.

О-4 бали. Ви ведете себе в стресовій ситуації досить стримано і вмієте регулювати свої власні емоції.

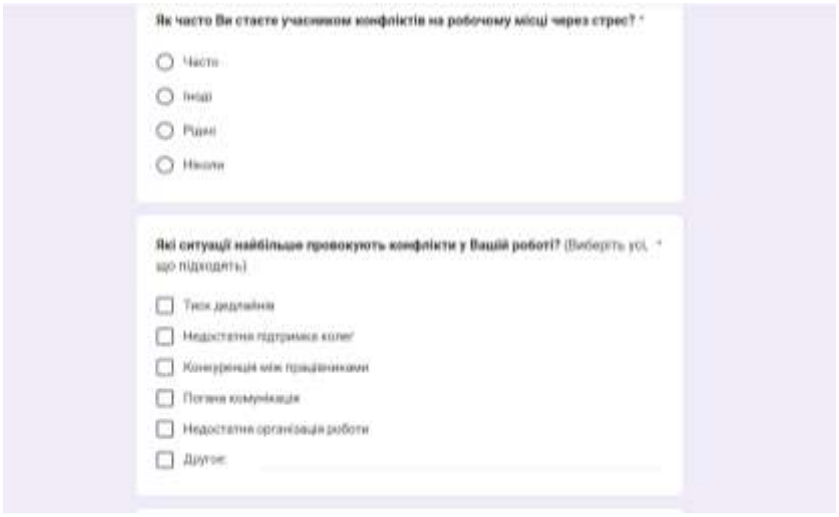
5-7 балів. Іноді ви вмієте тримати себе в руках, але бувають такі випадки, коли ви заводитеся через дрібницю і потім про це шкодуєте. Вам необхідно зайнятися виробленням своїх індивідуальних прийомів самоконтролю в стресі.

8-9 балів. Ви перевтомлені і виснажені. Ви часто втрачаєте самоконтроль в стресовій ситуації і не вмієте володіти собою. Наслідок - страждаєте і ви, і оточуючі вас люди.

Додаток Б


Анкета для оцінки стрес-асоційованих умов на робочому місці
Ваші відповіді допоможуть краще зрозуміти, як стрес впливає на робоче середовище, та розробити заходи для його зниження й запобігання конфліктам. Анкетування є анонімним, і всі дані будуть використані виключно для наукових цілей.
111112pma@gmail.com Сменить аккаунт
Совместный доступ отсутствует
*Обязательный вопрос
Чи відчуваєте Ви стрес на роботі? *
Часто
Іноді
Рідко
Ніколи


Які з наведених факторів викликають у Вас найбільший стрес на робочому місці? (виберіть усі, що підходять) *
Високе робоче навантаження
Невизначеність щодо обов'язків
Нереалістичні дедлайни
Відсутність підтримки з боку керівництва
Міжособистісні конфлікти з колегами
Організаційні зміни
Другое:
Оцініть, наскільки стрес впливає на Вашу робочу продуктивність (за шкалою від 1 до 5, де 1 – мінімальний вплив, 5 – максимальний). *
1
2
3
4


Як часто Ви стаєте учасником конфліктів на робочому місці через стрес? *
Часто
Іноді
Рідко
Ніколи
Які ситуації найбільше провокують конфлікти у Вашій роботі? (Виберіть усі, що підходять) *
Тиск дедлайнів
Недостатня підтримка колег
Конкуренція між працівниками
Погана комунікація
Недостатня організація роботи
Другое:

Додаток В

Інтерв'ю з керівництвом і співробітниками

Мета: виявлення джерел стресу, оцінка його впливу на робочий процес і стосунки в колективі, пошук шляхів зниження стресу.

Вступна частина:

- Пояснила мету інтерв’ю.

- Пояснила, що інтерв'ю конфіденційне і відповіді не будуть напряму пов’язані з конкретними особами.

Питання для співробітників

Блок 1: Вплив стресу на роботу:

- Як би ви описали свій типовий робочий день? Які елементи викликають у вас найбільший стрес?

- Як часто ви стикаєтеся з ситуаціями, де вам важко справлятися з робочими обов'язками через стрес?

- Чи помічали ви, що стрес впливає на вашу здатність концентруватися або виконувати роботу? Якщо так, як саме?

Блок 2: Стосунки в колективі:

- Як стрес впливає на ваші стосунки з колегами? Чи відчуваєте ви, що під впливом стресу частіше виникають конфлікти або непорозуміння?

- Чи виникали у вас ситуації, коли через стрес ви уникали спілкування або співпраці з певними колегами? Якщо так, розкажіть, будь ласка, детальніше.

- Чи помічаєте ви, що інші співробітники також перебувають під впливом стресу? Як це проявляється у вашому колективі?

- Як, на вашу думку, стрес впливає на атмосферу в команді? Чи стає вона більш напруженою, чи, можливо, спостерігається підтримка з боку колег?

Блок 3: Взаємодія з керівництвом:

- Як керівництво реагує на стресові ситуації серед співробітників? Чи отримуєте ви підтримку в таких випадках?

- Чи відчуваєте ви, що керівництво розуміє ваші проблеми, пов'язані зі стресом? Чи намагалися вони якось допомогти вам впоратися з ним?

- Які заходи, на вашу думку, керівництво могло б вжити для зменшення рівня стресу у колективі? Що б ви запропонували для покращення взаємодії між керівництвом і працівниками?

Блок 4: Пошук шляхів зниження стресу

- Що, на вашу думку, могло б суттєво знизити рівень стресу на вашому робочому місці?

- Чи були впроваджені якісь заходи для зменшення стресу в організації? Чи були якісь ініціативи з боку керівництва компанії, які допомогли вам?

- Чи вважаєте ви корисними тренінги або семінари з управління стресом? Якщо так, як часто вони повинні проводитися і на які теми ви б хотіли отримати додаткову інформацію?

Блок 5: Баланс між роботою та особистим життям:

- Чи вдається вам зберігати баланс між роботою та особистим життям? Якщо ні, що заважає?

- Як сильно стрес на роботі впливає на ваше особисте життя? Чи відчуваєте ви, що робочі проблеми перетікають у ваш вільний час?

- Що, на вашу думку, компанія могла б зробити для того, щоб співробітники краще підтримували баланс між роботою та особистим життям?

Питання для керівників

Блок 1: Вплив стресу на роботу:

- Як ви оцінюєте рівень стресу серед співробітників у вашій команді? Які основні причини цього стресу?

- Як стрес впливає на продуктивність співробітників та загальну ефективність роботи команди?

- Чи помічаєте ви, що стрес викликає підвищену кількість помилок або зниження якості виконуваних завдань?

- Чи є періоди, коли стрес значно зростає: перед дедлайнами або під час відкриття нових заправних станцій? Як ви з цим справляєтесь?

Блок 2: Стосунки в колективі:

- Як ви вважаєте, стрес впливає на взаємодію між співробітниками? Чи часто виникають конфлікти або напруження персоналу через стресові ситуації?

- Як ви заохочуєте співробітників підтримувати один одного в стресових умовах? Чи є механізми підтримки всередині персоналу організації?

- Чи спостерігаєте ви тенденцію до зниження рівня взаємодії або співпраці між співробітниками під впливом стресу? Як це впливає на атмосферу в колективі?

Блок 3: Взаємодія з керівництвом:

- Які кроки ви як керівник робите для того, щоб зменшити рівень стресу у вашій команді?

- Чи звертаєте ви увагу на симптоми вигорання або стресу серед співробітників? Як ви намагаєтеся запобігти вигоранню?

- Як оцінюєте вашу комунікацію з колективом? Чи є вона достатньо відкритою, щоб співробітники могли ділитися своїми проблемами щодо стресу?

Блок 4: Пошук шляхів зниження стресу:

- Які стратегії для зниження стресу у колективі ви вже впровадили? Як ви оцінюєте їхню ефективність?

- Які додаткові заходи ви б хотіли ввести для покращення добробуту співробітників?

- Чи розглядаєте ви можливість впровадження гнучких графіків роботи або інших форм роботи, які б сприяли зниженню стресу?

- Як часто ви переглядаєте робоче навантаження своїх співробітників і чи коригуєте його для уникнення надмірного стресу?

Блок 5: Баланс між роботою та особистим життям:

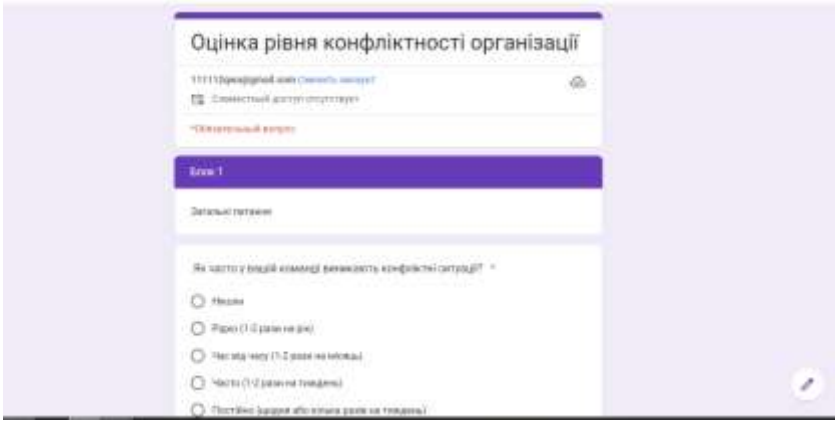
- Чи вважаєте ви, що ваші співробітники можуть підтримувати баланс між роботою та особистим життям? Якщо ні, які чинники, на вашу думку, найбільше заважають цьому?

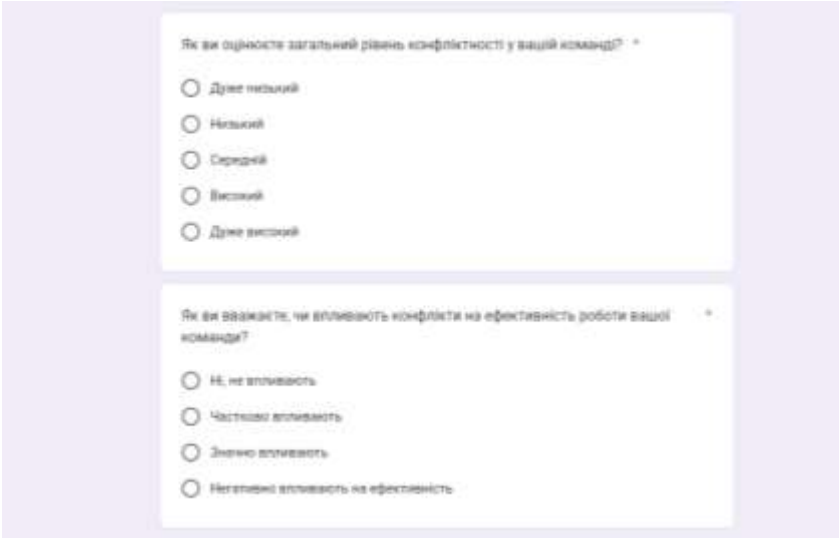
- Як стрес на роботі впливає на особисте життя співробітників? Чи спостерігаєте ви тенденцію до погіршення їхньої якості життя через робочі навантаження?

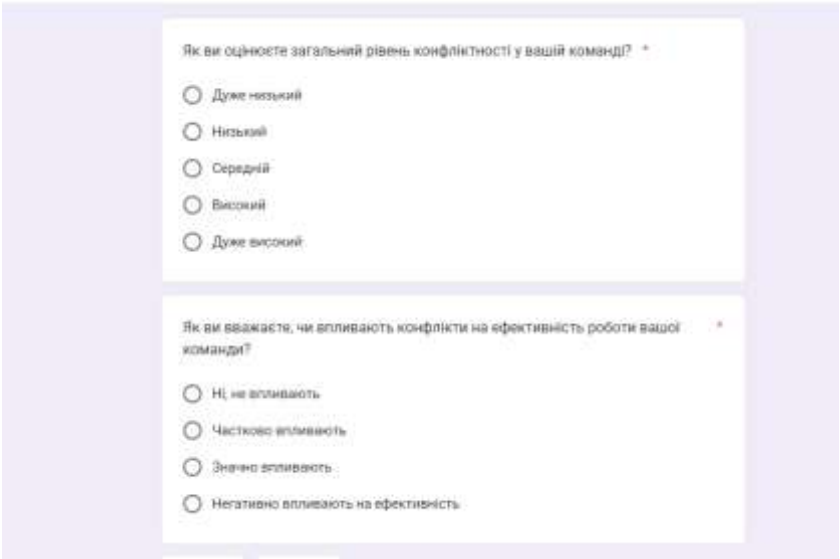
Чи впроваджуєте ви політики або ініціативи для підтримки балансу між роботою та особистим життям: підтримка віддаленої роботи, гнучкі години або можливості для відпочинку?

- Як, на вашу думку, можна покращити підтримку співробітників у досягненні цього балансу?

Додаток Г


Оцінка рівня конфліктності організації


Як ви оцінюєте загальний рівень конфліктності у вашій команді? *
Дуже низький
Низький
Середній
Високий
Дуже високий
Як ви вважаєте, чи впливають конфлікти на ефективність роботи вашої команди? *
Ні, не впливають
Частково впливають
Значно впливають
Негативно впливають на ефективність


Як ви оцінюєте загальний рівень конфліктності у вашій команді? *
Дуже низький
Низький
Середній
Високий
Дуже високий
Як ви вважаєте, чи впливають конфлікти на ефективність роботи вашої команди? *
Ні, не впливають
Частково впливають
Значно впливають
Негативно впливають на ефективність

Додаток Д

Інтерв'ю з керівництвом і співробітниками

Мета: виявлення причин конфліктів, що відображаються в колективі, а також у розумінні їхнього впливу на робочий процес.

Вступна частина:

- Пояснила мету інтерв’ю.

- Пояснила, що інтерв'ю конфіденційне і відповіді не будуть напряму пов’язані з конкретними особами.

Питання для співробітників:

- Як би ви охарактеризували атмосферу в команді?

- Чи стикалися ви з конфліктами на роботі? Якщо так, будь ласка, опишіть час.

- Які, на вашу думку, основні причини виникнення конфліктів у команді?

- Як конфлікти впливають на вашу роботу та на продуктивність команди в цілому?

- Як ви оцінюєте реакцію керівництва на конфлікти? Чи вважаєте ви її ефективною?

- Що, на вашу думку, можна зробити для запобігання конфліктам у вашій команді?

Питання для керівників:

- Як би ви описали загальний стан атмосфери в колективі?

- Які, на вашу думку, основні причини виникнення конфліктів у вашій організації?

- Як ви реагуєте на конфлікти, коли вони трапляються?

- Які заходи вживаються для запобігання конфліктів у команді?

- Як ви вважаєте, конфлікти впливають на продуктивність команди? Яким чином?

- Що, на вашу думку, можна зробити для покращення результату та зменшення конфліктів у команді?

Додаток Е

Тест «Оцінка рівня конфліктності особистості»

Інструкція:

На кожне із запропонованих 14 запитань наведені три варіанти відповідей: А, Б, В. Оберіть, будь ласка, ту відповідь, яка Вас влаштовує і позначте букву.

1. Чи притаманне Вам прагнення до домінування, тобто до того, щоб підкорити своїй волі інших?

А Ні.

Б Іноді.

В Так.

2. Чи є у Вашому колективі люди, які Вас побоюються, а можливо, ненавидять?

А Так.

Б Важко відповісти.

В Ні.

3. Хто Ви в більшій мірі?

А Миротворець.

Б Принциповий.

В Енергійний, діловий.

4. Як часто Вам доводиться виступати з критичними судженнями?

А Часто.

Б Періодично.

В Рідко.

5. Якби Вам випала нагода очолити колектив, щоб для Вас стало пріоритетом?

А Розробив би програму розвитку колективу на рік і переконав би колектив у доцільності її впровадження.

Б Вивчив би, хто є хто, й встановив би контакт з лідерами.

В Частіше б радився з колективом.

6. У випадку невдач який стан для Вас найбільш характерний?

А Песимізм.

Б Поганий настрій.

В Образа на самого себе.

7. Чи притаманне Вам прагнення відстоювати й дотримуватися традицій Вашого колективу?

А Так.

Б Швидше, що так.

В Ні.

8. Чи належите Ви до категорії людей, які готові почути гірку правду про себе, сказану в вічі?

А Так.

Б Швидше, що так.

В Ні.

9. Які якості Ви намагаєтеся викорінити в собі ?

А Дратівливість.

Б Образливість.

В Нетерпимість до критики на свою адресу.

10. Хто Ви з професійної точки зору?

А Незалежний.

Б Лідер.

В Генератор ідей.

11.На думку Ваших друзів Ви людина?

А Екстравагантна.

Б Оптиміст.

В Наполеглива.

12.З ким Вам найчастіше доводиться боротися?

А З несправедливістю.

Б Бюрократизмом.

В Егоїзмом.

13.Що для Вас найбільше притаманне?

А Недооцінка власних здібностей.

Б Об’єктивна оцінка власних здібностей.

В Переоцінка власних здібностей.

14.Що найчастіше за все стає причиною для конфліктів з людьми?

А Надмірна ініціативність.

Б Надмірна критичність.

В Надмірна прямолінійність

Ключ таблиця

Номер запитання	Оціночний бал за варіант відповіді		
1	А 1	Б 2	В 3
2	А 3	Б 2	В 1
3	А 1	Б 3	В 2
4	А 3	Б 2	В 1
5	А 3	Б 2	В 1
6	А 2	Б 3	В 1
7	А 3	Б 2	В 1
8	А 3	Б 2	В 1
9	А 2	Б 1	В 3
10	А 3	Б 1	В 2
11	А 2	Б 1	В 3
12	А 3	Б 2	В 1
13	А 2	Б 1	В 3
14	А 1	Б 2	В 3

При інтерпретації показників можна використати наступні орієнтовні оцінки конфліктності:

14-20 балів – низький рівень конфліктності.

21-24 бали – рівень конфліктності нижчий за середній.

25-29 бали – середній рівень конфліктності.

30-34 бали – рівень конфліктності вище за середній.

35-42 бали – високий рівень конфліктності.

Додаток Ж

Оцінка характеристик і рівня тривожності (варіант методики Ч.Спілберга)

Інструкція:

Уважно прочитайте кожне з наведених у розташованій нижче таблиці тверджень та оберіть відповідь в правій частині таблиці (візьміть у коло відповідну цифру). Не слід довго замислюватися над запитаннями, оскільки правильних і неправильних відповідей не існує.

№ п/п	Твердження	Майже ніколи	Іноді	Часто	Майже завжди
1	Я переживаю почуття внутрішнього задоволення	1	2	3	4
2	Я дуже швидко втомлююсь	1	2	3	4
3	Я легко можу заплакати	1	2	3	4
4	Я хотів би бути таким же щасливим як інші	1	2	3	4
5	Буває, що я програю через те, що недостатньо швидко ухвалюю рішення	1	2	3	4
6	Я відчуваю себе бадьорим	1	2	3	4
7	Я спокійний, холоднокровний, зібраний	1	2	3	4
8	Очікування труднощів звичайно дуже турбує мене	1	2	3	4
9	Я дуже переживаю через дурниці	1	2	3	4
10	Я цілком щасливий	1	2	3	4
11	Я приймаю все надто близько до серця	1	2	3	4
12	Мені не вистачає упевненості у собі	1	2	3	4
13	Я відчуваю себе в безпеці	1	2	3	4
14	Я прагну уникати критичних ситуацій і труднощів	1	2	3	4
15	У мене буває нудьга	1	2	3	4
16	Я задоволений	1	2	3	4
17	Всякі дурниці відволікають і хвилюють мене	1	2	3	4
18	Я так сильно переживаю свої розчарування, що потім довго не	1	2	3	4

	можу про них забути				
19	Я врівноважена людина	1	2	3	4
20	Мене охоплює занепокоєння, коли я думаю про свої справи і турботи	1	2	3	4

Обробка та інтерпретація результатів:

З суми оцінок тверджень № 2, 3, 4, 5, 8, 9, 11, 12, 14, 15, 17, 18, 20 (твердження, що характеризують напруженість, турботу, заклопотаність) віднімається сума оцінок тверджень № 1, 6, 7, 10, 13, 16, 19 (твердження, що характеризують відсутність тривожності). До отриманої різниці додається 35 білів.

Підсумкові показники:

Менше ніж 30 балів- низький рівень тривожності;

Від 30 до 40 балів- середній рівень тривожності;

Понад 45 балів- високий рівень тривожності.