

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА
Факультет управління персоналом, соціології та психології

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

ОСВІТНЬО ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА **Менеджмент соціальної сфери**
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ **073 - Менеджмент**

Форма навчання: денна

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему «Управління конфліктами і стресами в нових соціально-економічних умовах»

здобувача Шуляк Катерини Володимирівни

(підпис)

Науковий керівник:

кандидат економічних наук, доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом Кир'янова Олена Вікторівна

(підпис)

Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)

Завідувач кафедри: доктор економічних наук,

професор Лопушняк Г.С.

(підпис)

Київ-2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет управління персоналом соціології та психології

Кафедра управління персоналом та економіки праці

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

Менеджмент соціальної сфери
073 - Менеджмент

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

В.В. Кирилюк

(підпис) (ініціали, прізвище)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Г.С. Лопушняк

(підпис) (ініціали, прізвище)

20__ р.

20__ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Шуляк Катерині Володимирівні
(прізвище, ім'я, по батькові)

очної (денної) форми навчання

очної (денної), заочної, дистанційної

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

**на тему «Управління конфліктами і стресами в нових соціально-
економічних умовах»**

Тему затверджено наказом ректора Університету від "_____" 20__ р. № _____

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах

підприємства “Агрікор Холдинг”

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ І СТРЕСАМИ В СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИНАХ
(Назва розділу)	
Розділ 2	АНАЛІЗ КОНФЛІКТІВ ТА СТРЕСІВ В КОЛЕКТИВІ В НОВИХ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ УМОВАХ
(назва розділу)	
Розділ 3	ШЛЯХИ ВИРІШЕННЯ ТА ПРОФІЛАКТИКИ КОНФЛІКТІВ ТА СТРЕСІВ В КОЛЕКТИВІ В НОВИХ СОЦІАЛЬНО – ЕКОНОМІЧНИХ УМОВАХ
(назва розділу)	
Об'єкт дослідження:	Соціально-психологічний клімат в колективі в нових соціально-економічних умовах
Предмет дослідження:	сукупність теоретичних, методичних та прикладних аспектів управління конфліктами і стресами в колективі в нових соціально-економічних умовах
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	Комплексне дослідження соціально-психологічного клімату в колективі, наявності та особливостей протікання конфліктів та стресів у колективі в складних соціально-економічних умовах та розробка пропозицій щодо їх вирішення та профілактики

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1	Дослідити сутність та особливості протікання конфліктів та стресів у трудовому колективі, проаналізувати методи управління ними та сучасні підходи до покращення соціально-психологічного клімату в колективі
У розділі 2	Розглянути організаційно-економічну діяльність досліджуваного підприємства; проаналізувати систему управління персоналом та виявити фактори, що впливають на наявність стресів та конфліктів в колективі, дослідити конфлікти, стреси та стан соціально-психологічного клімату в колективі досліджуваного підприємства
У розділі 3	Розробити рекомендації щодо покращення соціально-психологічного клімату в колективі, оцінити їх економічну та соціальну ефективність

**Завдання підготував
науковий керівник**

(підпис)

(ініціали, прізвище)

« ____ » _____ 20__ р.

**Завдання одержав
здобувач**

(підпис)

(ініціали, прізвище)

« ____ » _____ 20__ р.

Реферат

УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ І СТРЕСАМИ В НОВИХ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ УМОВАХ

Робота складається з 3 розділів, кожний з яких має по 3 підпункти. Перший розділ висвітлює теоретичні аспекти теми управління конфліктами і стресами в соціально-трудових відносинах, другий розділ є аналітичним, третій- рекомендаційним. Обсяг дипломної роботи- 84 аркушів, включаючи список використаних джерел та додатки. У дипломній роботі є 6 діаграм, 2 соціометричні матриці, 24 таблиці, 3 рисунки. Під час написання використано 31 джерело. Робота містить 6 додатків. Також робота містить результати практичної діяльності:

1. Тези виступу на студентській конференції «Інноваційні проєкти для економічного відродження та конкурентного розвитку України» (2024 р) подані в додатку Б бакалаврської роботи;

2. Тези, опубліковані у матеріалах студентської конференції «Інноваційні проєкти для післявоєнного відновлення та розвитку України» (2023 р) подані в додатку В бакалаврської роботи.

Об'єктом дослідження є процес управління конфліктами і стресами в соціально-трудових відносинах на підприємстві ТОВ «Агрікор Холдинг». **Предметом** дослідження є теоретико-методичні та практичні засади управління конфліктами і стресами в соціально-трудових відносинах на підприємстві.

Метою бакалаврської роботи є вивчення основних теоретичних та практичних аспектів управління конфліктами і стресами в соціально-трудових відносинах на підприємстві.

Завдання бакалаврської роботи:

-вивчити сутність та особливості конфліктів в соціально-трудових відносинах;

-розглянути стрес та його вплив на колектив;

-дослідити методи управління конфліктами та стресами в соціально-трудових відносинах;

-надати загальну характеристику підприємства;

-здійснити оцінювання системи управління персоналом підприємства;

-дослідити конфлікти, стреси та соціально-психологічний клімат в колективі;

- запровадити рекомендації щодо покращення соціально-психологічного клімату в колективі;
- впровадити психосоціальну підтримку колективу в складних соціально-психологічних умовах;
- оцінити соціальну та економічну ефективність запропонованих заходів.

Вищезазначені завдання вирішуються за допомогою наступних **методів дослідження**: системний та монографічний метод (для аналізу зв'язків між різними аспектами управління конфліктами в організації); діалектичний та абстрактно-логічний метод (застосовувався для узагальнення теоретичних даних та формулювання висновків); технології та методи фінансово-економічного аналізу (для оцінки динаміки, структури та результативності діяльності організації), графічні методи (з метою візуалізації зв'язків, виявлення тенденцій та встановлення закономірностей під час аналізу даних).

Наукова новизна отриманих результатів полягає в спробі впровадження сучасних підходів до управління конфліктами і стресами в соціально-трудових відносинах.

Практичне значення дослідження полягає у впровадженні розроблених рекомендаційних заходів для сприяння зменшення кількості конфліктів та стресів в організації ТОВ «Агрікор Холдинг». Роботу завершено та захищено в 2024 році.

Ключові слова: конфлікти, стреси, соціально-економічні умови, персонал, соціально-психологічний клімат.

В і д г у к
про кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувачки факультету управління персоналом, соціології та психології
освітньо-професійної програми «Менеджмент соціальної сфери»
Шуляк Катерини Володимирівни
на тему «**Управління конфліктами і стресами в нових соціально-
економічних умовах**»

1. Актуальність теми: зумовлена необхідністю формування нових підходів до управління конфліктами і стресами в нових соціально-економічних умовах», враховуючи вплив пандемії та військової агресії росії. За нових умов гостро постає проблема забезпечення сприятливих соціальних та психологічних умов працівникам для підтримання ефективності діяльності досліджуваної організації, чим і зумовлена тема дослідження.
2. Позитивні риси кваліфікаційної роботи: виділення основних стес – факторів та передумов конфліктів, що впливають на персонал агрохолдингу, дослідження різних підходів до покращення соціально-психологічного клімату на досліджуваному підприємстві.
3. Наявність самостійних розробок автора: комплексний підхід до аналізу соціально-психологічного середовища досліджуваної організації, що базується на узагальненні результатів проведеного дослідження із застосуванням соціометричного інструментарію.
4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій: Розроблені автором кваліфікаційної бакалаврської роботи рекомендації щодо формування сприятливого соціально-економічного клімату в організації на основі програми командотворення та введення в штат корпоративного психолога, можуть бути органічно імплементовані в структуру досліджуваної організації, а також бути використані як базис для створення культури управління конфліктами та стресами.
5. Наявність недоліків: Пропозиції автора щодо впровадження заходів з управління конфліктами недостатньо деталізовані в контексті оцінювання економічної ефективності їх впровадження, в тому числі потребують подальшої розробки механізми їх реалізації та коригування у випадку погіршення соціально-економічної ситуації.
6. Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи та її допущення до захисту перед ЕК:

Робота відповідає вимогам та може бути допущена до захисту з позитивною оцінкою

Науковий
керівник

доцент кафедри соціоекономіки та управління
персоналом, к.е.н., доцент

Кир'янова О.В.

Рецензія

на кваліфікаційну бакалаврську роботу здобувача вищої освіти

Шуляк Катерини Володимирівни

на тему «Управління конфліктами і стресами в нових соціально-економічних умовах»

Актуальність теми кваліфікаційної роботи і доцільність її розроблення полягає в тому, що сучасні складні та мінливі економічні, соціальні, політичні, міжнародні умови зовнішнього середовища, зростання конкуренції, ринкова нестабільність призводять до збільшення кількості та інтенсивності конфліктів на підприємствах, особливо агропромислового сектору, тому вимагають постійного аналізу та швидкого реагування. Відповідно, дослідження та розробка рекомендацій щодо управління конфліктами і стресами є дуже важливими для забезпечення сприятливого робочого середовища та підвищення ефективності організації, особливо в умовах війни.

Якість проведеного дослідження. Здійснене дослідження було досить змістовним та якісним, на особливу увагу заслуговує проведене здобувачкою опитування, що надало можливість визначити основні причини виникнення конфліктів в колективі. Було запропоновано заходи для покращення соціально-психологічного клімату в організації за допомогою програм тімбілдіngu, що допоможе сприятиме зниженню загального стресу та зменшенню конфліктів в холдингу.

Позитивні риси кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна бакалаврська робота відповідає змісту і розроблювальній темі. Здобувачка розробляла необхідні рекомендації, враховуючи існуючий рівень стресового навантаження в колективі та відштовхуючись від основних чинників виникнення конфліктів, які були виявлені за допомогою проведеного опитування.

Зауваження. У роботі немає суттєвих недоліків, всі аспекти розкрито в повному обсязі, згідно розробленому змісту.

Практична значущість висновків і рекомендацій. За результатами проведеного аналізу, спрямованого на дослідження основних причин виникнення стресу та конфліктів у колективі ТОВ «Агрікор Холдинг», здобувачка надала організації рекомендації щодо заходів протидії їм. В роботі були обґрунтовано доцільність залучення корпоративного психолога, що суттєво покращить соціально-психологічний клімат, сприятиме зниженню стресу та збільшенню злагодженості в колективі.

ТОВ «Агрікор Холдинг»,

Начальник відділу управління персоналом

(підпис, ПІБ)

Підпис засвідчую:

(посада, підпис)

Місце печатки організації, де працює рецензент

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ І СТРЕСАМИ В СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИНАХ	8
1.1. Сутність та особливості конфліктів в соціально-трудо­вих відносинах.....	8
1.2. Стрес-менеджмент та його вплив на колектив.....	13
1.3. Методи управління конфліктами та стресами в соціально-трудо­вих відносинах.....	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНФЛІКТІВ ТА СТРЕСІВ В КОЛЕКТИВІ В НОВИХ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ УМОВАХ.....	27
2.1. Загальна характеристика підприємства «Агрікор Холдинг».....	27
2.2. Оцінювання системи управління персоналом підприємства.....	34
2.3. Дослідження конфліктів, стресів та соціально-психологічного клімату в колективі.....	41
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВИРІШЕННЯ ТА ПРОФІЛАКТИКИ КОНФЛІКТІВ ТА СТРЕСІВ В КОЛЕКТИВІ В НОВИХ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ УМОВАХ.....	48
3.1. Рекомендації щодо покращення соціально-психологічного клімату в колективі.....	48
3.2. Програми стрес-менеджменту для колективу в складних соціально-економічних умовах	51
3.3. Оцінювання соціальної та економічної ефективності запропонованих заходів.....	57
ВИСНОВКИ.....	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	62
ДОДАТКИ	65

ВСТУП

Актуальність теми. Динаміка зовнішнього середовища, складність структур управління та комунікацій, зростання конкуренції та нестабільність на ринках призводять до збільшення кількості та інтенсивності конфліктів у підприємстві. Ці фактори є поза контролем компанії та вимагають постійного аналізу та гнучкого реагування для ефективного управління конфліктами.

Підкреслення важливості суб'єктивних аспектів виникнення конфліктів, таких як небажання сторін знаходити спільні вигоди, можливість уникнення конфліктів з мінімальними втратами та упевненість у правильності своїх позицій, підкреслює, що управлінцям необхідно активно виявляти можливі конфліктні ситуації. Іноді провокація конфліктів може використовуватись з метою вирішення управлінських завдань, впливу на їх розвиток та досягнення позитивних результатів. Перш за все, зростаюча конкуренція на ринку праці та постійні зміни в бізнес-середовищі створюють напругу серед працівників та можуть призводити до конфліктів. Вміння ефективно управляти цими конфліктами та знижувати їх негативний вплив на робочі відносини стає ключовим аспектом успішного функціонування організацій.

Крім того, стрес у робочому середовищі стає все більш поширеним явищем, оскільки працівники стикаються з різними тисками, вимогами та несприятливими умовами праці. Недостатня увага до управління стресом може призвести до зниження продуктивності, збільшення втрат та погіршення якості життя працівників.

Отже, дослідження та розробка стратегій управління конфліктами і стресами в соціально-трудових відносинах є критично важливими для забезпечення здорового та продуктивного робочого середовища, підвищення ефективності організацій та задоволення потреб як працівників, так і роботодавців.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблему управління конфліктами досліджують вчені різних галузей, включаючи економістів, які виробляють моделі для виявлення, класифікації та регулювання конфліктів. Такі

зарубіжні та вітчизняні вчені, як Батракова Т.І., Герасіна Л.М., Мороз О.В., Колот А.М., Цимбалюк С.О., Лопушняк Г.С., Шевчук О.В., Смалійчук Г.В., М. Дойч, Г. Келлі, Г. Лайоль, В. Майерс, Т. Ньюкомб, Ф. Хьюсман та інші, розробляють методики для зниження рівня конфліктів та їх уникнення.

Незважаючи на значні дослідження у цій області, наукових пошуків з оцінки та вирішення управлінських конфліктів, саме в аграрній сфері це залишається менш висвітленим. Це викликає необхідність більш системного та комплексного підходу до дослідження управлінських конфліктів з метою підвищення ефективності управління в організаціях.

Метою написання роботи є вивчення основних теоретичних та практичних аспектів управління конфліктами і стресами в соціально-трудових відносинах на підприємстві.

Відповідно до мети дослідження було поставлено такі *завдання*:

- вивчити сутність та особливості конфліктів в соціально-трудових відносинах;
- розглянути стрес та його вплив на колектив;
- дослідити методи управління конфліктами та стресами в соціально-трудових відносинах;
- надати загальну характеристику підприємства;
- здійснити оцінювання системи управління персоналом підприємства;
- дослідити конфлікти, стреси та соціально-психологічний клімат в колективі;
- запровадити рекомендації щодо покращення соціально-психологічного клімату в колективі;
- впровадити психосоціальну підтримку колективу в складних соціально-психологічних умовах;
- оцінити соціальну та економічну ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження виступає процес управління конфліктами і стресами в соціально-трудових відносинах на підприємстві ТОВ «Агрікор Холдинг».

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні засади управління конфліктами і стресами в соціально-трудових відносинах на підприємстві.

В роботі були використані наступні методи дослідження:

1. Системний та монографічний метод використовувалися для аналізу зв'язків між різними аспектами управління конфліктами в організації.
2. Діалектичний та абстрактно-логічний метод був застосований для узагальнення теоретичних даних та формулювання висновків.
3. Методи фінансово-економічного аналізу використовувалися для оцінки динаміки, структури та результативності діяльності організації.
4. Графічні методи були використані для візуалізації зв'язків, виявлення тенденцій та встановлення закономірностей під час аналізу даних.

Наукова новизна та практична значущість отриманих результатів полягає в спробі впровадження сучасних підходів до управління конфліктами і стресами в соціально-трудових відносинах. Результати дослідження можуть бути використані для впровадження сучасних інструментів медіації та конфліктології в практику управління персоналом, що дозволить зменшити вплив конфліктних ситуацій на продуктивність та ефективність роботи організації.

Характер виконання кваліфікаційної роботи. Бакалаврська кваліфікаційна вивчає положення та практичні рекомендації щодо управління конфліктами і стресами в соціально-трудових відносинах (з впровадженням в ТОВ «Агрікор Холдинг»).

Наукова апробація отриманих результатів. Результати дослідження оприлюднено під час виступу на студентських конференціях «Інноваційні проєкти для економічного відродження та конкурентного розвитку України» (2024 р) та «Інноваційні проєкти для післявоєнного відновлення та розвитку України» (2023 р), тези виступів подано в Додатку Б та Додатку В.

Інформаційна база дослідження. У ході дослідження використовувалися різноманітні джерела інформації, що охоплюють широкий спектр наукових і практичних аспектів теми дослідження. Серед них були наукові періодичні

видання, які представляли останні досягнення в галузі конфліктології та управління персоналом. Підручники і монографії забезпечили теоретичну базу для розуміння ключових концепцій та методів аналізу конфліктних ситуацій.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ І СТРЕСАМИ В СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИНАХ

1.1. Сутність та особливості конфліктів в соціально-трудо- вих відносинах

В сучасних умовах, коли спостерігається зміна соціально-трудо-
вих відносин, зростання конкуренції на ринку праці, соціальна нестабільність і
напруженість в суспільстві та сфері праці, дослідження, що стосуються
врегулювання та вирішення соціально-трудо-вих конфліктів в організаціях,
набувають важливого значення.

Існують досить різні думки на природу, зміст, класифікацію, типологію
конфліктів, а також на методи управління і вирішення конфліктних ситуацій.
Кожен автор має свій погляд на сутність конфлікту та його попередження.

Таблиця 1.1 - Підходи до конфлікту різних науковців

№	Підходи	Сутність	Автор
1	Соціологічні та економічні підходи	Маркс розглядав трудові конфлікти як невід'ємну частину класової боротьби між робітничим класом і капіталістами. Він стверджував, що конфлікти виникають через експлуатацію робітників у капіталістичній системі.	Карл Макс
2	Соціологічні та економічні підходи	Вебер аналізував трудові конфлікти через призму бюрократії та влади. Він зосереджувався на ролі організаційних структур і нормативних систем у виникненні та врегулюванні конфліктів.	Макс Вебер
3	Соціологічні та економічні підходи	Дюркгейм вивчав соціальні норми і колективну свідомість, підкреслюючи важливість соціальної інтеграції та солідарності для мінімізації трудових конфліктів.	Еміль Дюркгейм
4	Соціологічні та економічні підходи	Американський економіст, один із засновників інституціональної економіки, розглядав трудові конфлікти як суперечки про розподіл економічних вигод та підкреслював важливість трудового законодавства і колективних переговорів.	Джон Р. Коммонс
5	Психологічні підходи	Німецько-американський психолог, засновник теорії поля, розглядав трудові конфлікти як результат взаємодії індивідуальних мотивів і організаційного середовища. Його модель змін (розморожування, зміна, заморожування) часто використовується для управління організаційними змінами та конфліктами.	Курт Левін
6	Психологічні підходи	Американський соціальний психолог, автор теорій X і Y, які пояснюють різні управлінські стилі та їх вплив на мотивацію і конфлікти на робочому місці.	Дуглас МакГрегор

Продовження табл. 1.1

7	Управлінські підходи	Вчена в галузі менеджменту та організаційної поведінки, підкреслювала важливість співпраці і координації в управлінні конфліктами. Вона розробила концепцію "інтегративного конфлікту", яка передбачає пошук рішень, що задовольняють інтереси всіх сторін.	Мері Паркер Фоллетт
8.	Управлінські підходи	Американський бізнес-теоретик, у своїй книзі "Функції виконавця" розглядав трудові конфлікти як природну частину організаційного життя і підкреслював важливість комунікації та кооперації для їх врегулювання.	Честер Барнард
9.	Сучасні підходи	Автори книги "Організаційна поведінка: рішення та наслідки", досліджували стратегічні підходи до управління конфліктами та роль переговорів у вирішенні трудових спорів.	Річард Уолтон і Роберт МакКерсі
10.	Сучасні підходи	Відомий своїми дослідженнями мотивації праці та теорією "гігієнічних факторів" і "мотиваторів". Херцберг підкреслював важливість задоволення базових потреб працівників для мінімізації конфліктів.	Мішель А. Херцберг

Джерело: складено автором на основі [1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10]

Таким чином, на нашу думку поняття конфлікту визначається так: трудовий конфлікт – це розбіжність або суперечка між працівниками та роботодавцем (або між самими працівниками) стосовно умов праці, заробітної плати, робочого часу, умов зайнятості, безпеки праці та інших аспектів трудових відносин. Трудові конфлікти можуть виникати через різні причини, включаючи незадоволення працівників умовами праці, порушення трудових прав, різні інтереси та цінності сторін.

Дослідження трудових конфліктів охоплюють широкий спектр теорій і підходів, розроблених різними вченими з різних дисциплін. Їхні роботи забезпечують глибоке розуміння причин, динаміки та стратегій управління конфліктами на робочому місці, що є важливим для створення ефективних та гармонійних трудових відносин.

Поняття «трудовий конфлікт» розглядається як різновид соціального конфлікту, об'єктом якого є трудові відносини та умови їх виникнення. Оскільки соціальний аспект трудових конфліктів полягає, передусім, у взаєминах соціальних груп та окремих осіб, різні автори ототожнюють поняття «трудовий конфлікт» та «соціально-трудовий конфлікт».

Існують різні підходи до розуміння сутності термінів «трудовий конфлікт» та «соціально-трудовий конфлікт». Такі підходи представлені в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2. – Підходи до розкриття сутності визначення «трудовий конфлікт» і «соціально-трудовий конфлікт»

Автор	Змісту поняття
1	2
Долинська Л.В.	Трудовий конфлікт - це протиріччя в організаційно-трудових відносинах, яке приймає форму прямих соціальних зіткнень між окремими особами і групами працівників [11].
Тихомирова Є.Б.	Трудовий конфлікт – конфліктна взаємодія суб'єктів соціально-трудових відносин, яке викликане реальним або уявним порушенням права одного із суб'єктів, його порушенням контрагентом, а також порушенням встановлених норм і правил поведінки або невиконанням раніше прийнятих зобов'язань. Трудовий конфлікт - конфліктна взаємодія суб'єктів соціально-трудових відносин, яке викликане реальним або уявним порушенням права одного із суб'єктів, його порушенням контрагентом, а також порушенням встановлених норм і правил поведінки або невиконанням раніше прийнятих зобов'язань [12].
Колот А.М.	Трудовий конфлікт - складна, багаторівнева, відкрита система взаємодій, в основі яких лежить актуалізація протиріч в інтересах, цілях і цінностях, суб'єктами яких виступають індивіди або групи, що займають різні позиції в організації [13].

Джерело: складено автором на основі [11, 12, 13]

На нашу думку, найбільш коректним визначенням трудового конфлікту є твердження Долинської Л.В. Так як, трудовий конфлікт являє собою конфліктну ситуацію між працівником (або групою працівників) і роботодавцем, яка виникає внаслідок різниці у інтересах, потребах або поглядах сторін у процесі працевлаштування або виконання трудових обов'язків[11].

Суб'єктами соціально-трудового конфлікту є індивіди і групи, які прямо або опосередковано пов'язані з конфліктом: первинні агенти (окремі працівники, трудові групи, колективи організацій), а також учасники та середовище конфлікту.

Поняття «соціально-трудовий конфлікт» включає в себе «колективний трудовий конфлікт» та «індивідуальний соціально-трудовий конфлікт».

Колективний трудовий конфлікт являє собою нерозв'язані розбіжності між працівниками та роботодавцями щодо встановлення та зміни умов праці, укладення, зміни та реалізації колективних договорів і угод про соціально-трудові відносини. Колективні трудові конфлікти визнаються законом (кваліфікуються як трудові спори) лише в тому випадку, якщо це конфлікт інтересів, тобто причиною їх виникнення стали економічні вимоги при встановленні нових або зміні колишніх умов праці [14].

Індивідуальний соціально-трудовий конфлікт – це протистояння або незгода між окремими особами, працівником і керівником організації, викликане розбіжністю приватних і загальних інтересів, несумісністю мотивів і цілей, або порушенням чинного трудового законодавства.

Суб'єктами індивідуального соціально-трудового конфлікту є роботодавець і працівник. Об'єктами індивідуального соціально-трудового конфлікту є вимога працівника про відновлення порушених прав, захист законних інтересів та визнання суб'єктивних прав. Джерелом індивідуального соціально-трудового конфлікту є незгода, яка за певних обставин переростає в конфлікт. Причини соціально-трудових конфліктів мають складний характер. Вони поділяються на об'єктивні та суб'єктивні.

Об'єктивні причини виникнення соціально-трудових конфліктів характеризуються двома випадками: певний принцип організації повинен бути або повністю скасований для вирішення трудового конфлікту, або просто вдосконалений в деталях і методах реалізації. Таким чином, об'єктивні причини в трудовій діяльності організації можуть включати помилки, слабкості, недоліки в сфері праці, які зрештою призводять до конфліктів і роблять їх неминучими.

Суб'єктивні причини соціально-трудових конфліктів базуються на індивідуальних, суб'єктивних особливостях людської особистості і групах індивідів. Ці причини в основному непередбачувані та важко піддаються управлінню.

Суб'єктивні та об'єктивні причини трудових конфліктів не завжди помітні, іноді між ними немає чітких меж [15].

Визнання позитивних аспектів соціально-трудового конфлікту не говорить про те, що конфлікти слід навмисно створювати. При виникненні конфлікту необхідно правильно оцінити ситуацію, враховуючи можливість позитивного результату. Конфлікт слід не придушувати, а вирішувати з користю; аналізувати та вчитися через нього; спрямовувати його на досягнення корисних цілей. Важливо визначити причини соціально-трудового конфлікту, оскільки знання причин дозволяє легше здійснити конкретні кроки для врегулювання, запобігаючи

негативному ефекту.

Науковці виявили і систематизували фактори, що спричиняють соціально-трудові конфлікти в організації. Вони представлені в таблиці 1.2.

Таблиця 1.3 – Чинники, що викликають соціально-трудові конфлікти в організації [16].

Фактори	Зміст
Фактори, що заважають досягненню основної мети трудової діяльності в організації	– пряма технологічна взаємодія співробітників, коли дії одного з них негативно впливають на ефективність дій іншого – перенесення проблем, які повинні були бути вирішені вертикально на горизонтальний рівень відносин (наприклад, дефіцит обладнання та інструментів часто призводить до конфліктів між рядовими співробітниками, хоча цю проблему повинні вирішувати не вони, а їх керівники)
Фактори, що заважають досягненню вторинних цілей трудової діяльності-високого заробітку, сприятливих умов праці та відпочинку	– відносин між людьми, при яких досягнення цілей одним з них залежить від інших членів команди – незадовільне розв'язання (або відсутність рішення) керівництвом ряду організаційних питань, що може привести до загострення відносин між підлеглими – порушення особистісних і організаційних взаємин в системі «управління – підпорядкування», що заважають досягненню особистих цілей як керівником, так і підлеглими.
Фактори, які проявляються у невідповідності вчинків людини прийнятим в колективі нормам і цінностям	– управлінська некомпетентність і невихованість керівників в результаті непродуманої кадрової політики організації – порушення службової етики – несправедлива та необґрунтована оцінка керівником трудової поведінки підлеглих, нетактовність, а іноді і грубість з боку керівника – не вірно обране стимулювання підлеглих винагородою чи покаранням – відсутність здатності впливати на неформальні групи працівників у процесі роботи – несприймання критики.

Зауважимо, що керівник має значний вплив на трудовий колектив. Будь-яка помилка керівника у роботі та вирішенні конфліктних ситуацій може відбитися на сприйнятті підлеглих, залишитися в їх пам'яті і тривалий час впливати на характер відносин. Важливим фактором у вирішенні соціально-трудових конфліктів є особисті та професійні якості керівника, які відіграють ключову роль при вирішенні спірних питань.

Соціально-трудові конфлікти мають значний вплив на розвиток трудової діяльності та можуть створювати загрозу для самої організації. Важливо розуміти, що повністю усунути вплив конфліктів у трудовій діяльності неможливо, оскільки вони є невід'ємною частиною сучасної трудової системи. Тому вміння розпізнавати та вирішувати соціально-трудові конфлікти за допомогою певних способів, методів і прийомів є необхідним для організації.

Вирішення конфлікту - багатоступінчастий процес, який включає в себе аналіз і оцінку ситуації, вибір стратегії вирішення конфлікту, формування плану дій, його реалізацію, оцінку ефективності своїх дій. Не відокремлюють лише єдиний вірний спосіб вирішення соціально-трудових конфліктів. Багато залежить від ситуації, поставлених задач і ступеня опору.

Система вирішення соціально-трудоного конфлікту – це частина системи управління персоналом, яка передбачає спільну діяльність сторін конфлікту, спрямовану на знаходження взаємоприйняттого рішення проблеми, що призвела до конфліктного зіткнення, на основі припинення протистояння. Вирішення конфлікту являє собою вид діяльності, який спрямований на завершення соціально-трудоного конфлікту.

Завершення конфліктів може бути повним та неповним. Повне завершення конфлікту передбачає усунення всіх причин, предмета конфлікту та конфліктних ситуацій. Неповне завершення конфлікту характеризується усуненням не всіх причин або конфліктних ситуацій. У реальній практиці вирішення конфліктів в організації важливо враховувати передумови, типи, форми та способи їх вирішення.

Структурні елементи, мета, передумови, форми та способи вирішення соціально-трудоного конфлікту взаємопов'язані між собою, що надає їм системного характеру.

Отже, для впровадження нових, більш ефективних методів вирішення соціально-трудогих конфліктів, потрібно створити необхідний механізм. Згідно цього, динамічний характер соціально-трудоного конфлікту потребує необхідності розробки системи вирішення соціально-трудогих конфліктів з метою своєчасного виявлення та усунення виникаючих проблем в організації.

1.2. Стрес-менеджмент та його вплив на колектив

Конфлікти часто супроводжуються стресом через психологічний натиск, невизначеність щодо власної позиції, спричинену неспокоєм нестабільність, а

також переживання негативних емоцій, таких як роздратування, тривога та роздуми про можливі наслідки. Стрес може виникати внаслідок несподіваних ситуацій або посилення невирішених проблем, поглиблюючи напруження та викликаючи фізичні й емоційні перешкоди у вирішенні конфлікту.

Сьогодні тривалий стрес, включаючи і професійне вигорання, є одним із найбільш «високовартісних» збитків організації, через негативний вплив на продуктивність праці працівників, що призводить до збільшення плинності кадрів та зниження прибутковості компанії. За даними американського журналу «Бізнес», близько 20 % витрат і втрат пов'язаних з плинністю персоналу, опором до серйозних змін, прогулами і зниженням продуктивності праці - зумовлені професійними стресами й неврозами. Щорічно економіці США вони завдають збиток у розмірі 500 млн. доларів [17].

Проблема професійного стресу настільки серйозна, що низка країн світу вже намагаються врегулювати її на законодавчому рівні. Наприклад, американські компанії часто стикаються з вимогами про виплату компенсацій за «професійний стрес» і досить часто їх виплачують, а в Швеції з 1991 року діє закон про «Виробниче середовище», який спрямований на зменшення стресу в компаніях шляхом удосконалення організації праці та покращення соціально-психологічного клімату в колективі [18].

За результатами опитування на порталі TalentSmart стало відомо, що, 90% успішних людей можуть керувати собою в стресових ситуаціях, зберігаючи спокій для вирішення складного питання. Важливим для будь-якого бізнесу є психологічна стабільність керівників, співробітників, а також їхня здатність швидко відновлюватися після стресових станів. Тому не дивно, що сьогодні організації витрачають чималі кошти на дослідження психологічних проблем в колективі, вияв стрес-факторів, діагностику рівня стресу, розробку підходів до їх мінімізації або ліквідації. Подолати негативні наслідки стресу та підвищити продуктивність праці в організації можна за допомогою системного управління стресами (стрес-менеджменту) – процесу цілеспрямованого впливу на працівників організації з метою здобуття навичок адаптації до стресових ситуацій, усунення

або зменшення джерел стресу та оволодіння методами нейтралізації стресових станів.

Існує велика кількість підходів до виокремлення видів менеджменту в організації. О. Кузьмін, М. Гончар, відносять стрес-менеджмент до видів менеджменту за класифікаційною ознакою – за реагуванням на відхилення, до якої також включають гармонійний менеджмент та ризик-менеджмент [19].

Проаналізуємо підходи стрес менеджменту у табл. 1.4

Таблиця 1.4 - Підходи стрес – менеджменту [20]

№	Підходи	Сутність
1	Психологічні методи	Включають в себе техніки релаксації, медитації, візуалізації та дихальні вправи. Ці методи спрямовані на зниження рівня стресу та забезпечення психологічного комфорту.
2	Фізичні вправи	Фізична активність, така як фітнес, йога, плавання або прогулянки, допомагає знижувати напругу та стрес, покращує настрій та загальний стан здоров'я.
3	Організаційні стратегії	Включають в себе зміни в робочому середовищі, наприклад, зменшення робочого навантаження, гнучкий графік роботи, розробка програм підтримки працівників та тренінги з управління стресом.
4	Соціальна підтримка	Важлива роль у стрес-менеджменті належить підтримці з боку колег та керівництва. Спілкування з друзями та родиною, розвиток соціальних зв'язків та участь у групових заняттях може допомогти впоратися зі стресом.
5	Психологічна підтримка	Звернення до психолога або консультанта може бути корисним для розуміння та управління стресом, виявлення способів впоратися з ним та розвитку особистих ресурсів.

Таким чином, підходи можуть використовуватися окремо або в комбінації, залежно від потреб та умов кожної конкретної ситуації.

Як зазначають вітчизняні науковці О. Кузьмін, М. Гончар, стрес-менеджмент – це система управління підприємством, спрямована на подолання небажаних відхилень, які є істотними, екстремальними та чинять значний негативний вплив на функціонування підприємства. Йдеться насамперед про ситуації, у яких організація, її підрозділи, колективи, працівники зазнають стресу через дію екстремальних чинників, які викликають вагомі негативні наслідки, оскільки не є природними для функціонування організації. Стрес-менеджмент пов'язаний саме з частковим прогнозуванням, виявленням та усуненням негативних впливів, відхилень, чинників, що перешкоджають функціонуванню та розвитку організації [20].

На нашу думку, стрес-менеджмент – це комплекс заходів, спрямованих на прогнозування, передбачення, аналіз та оцінку, контроль стресових станів, стресових ситуацій та реакцій на стресори з метою своєчасного реагування на них та мінімізації негативних проявів стресу.

Виникнення професійного стресу не залежить однозначно від взаємозв'язку особистості і умов праці, – навіть хороша їх відповідність не гарантує стійкості до стресу, тому що є безліч інших факторів, що впливають на цей процес. До того ж і умови роботи й деякі характеристики особистості досить мінливі, що порушує початкову їх відповідність [21].

Існує два рівні управління стресами [22]:

- перший – на рівні організації, включає в себе діагностику стресових ситуацій, заходів для профілактики їх виникнення, а також різноманітні методи боротьби зі стресами;

- другий – на рівні окремої особи, який спрямований на забезпечення нейтралізації стресу самим працівником з використанням рекомендацій та спеціальних програм.

Отже, можна виділити дві групи завдань стрес-менеджменту в організації:

- 1) загальні завдання – формуються на рівні організації: полягають в зниженні плинності кадрів та підвищенні продуктивності праці, розробці способів (методів) діагностики рівня стресу в працівників організації та шляхів його зниження, удосконаленні системи мотивації праці в організації. Також до загальних завдань відносять: формування системи управління стресом в організації; покращення умов праці та відпочинку; загального соціально-психологічного клімату в колективі; проведення діагностики виду, ступеня, фази стресу у працівників; організація та проведення профілактичних заходів зниження проявів стресу; визначення відповідальної особи чи осіб (підрозділ), які будуть координувати процеси з управління стресами в організації.

- 2) конкретні завдання – формуються на рівні конкретного працівника: спрямовані на забезпечення кар'єрного росту; покращення фізичного та психологічного стану організму; підвищення продуктивності та результативності

праці; підвищення самооцінки, саморегуляції, самореалізації; покращенні комунікативних зв'язків, тощо.

Побудова та впровадження дієвої системи стрес-менеджменту в організації має базуватись на таких принципах:

- ціленаправленості – формується на засадах узгодження цілей і методів управління стресом із цілями та методами організації загалом;
- систематичності – передбачає регулярні проведення діагностики та профілактичних заходів щодо зниження або усунення проявів стресу в колективі;
- гнучкості та прогностичності – спрямоване на забезпечення швидкого адекватного реагування на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування організації і виявлення відповідних ймовірних стресових реакцій;
- діагностики та аналізу – застосування відповідних методів і способів для діагностики стресових станів;
- результативності – орієнтування на отримання конкретних позитивних соціально-економічних відносин в організації;
- синергічності – досягнення значно більшого і різноманітного позитивного ефекту від проведених заходів;

Чинниками формування і використання системи стрес-менеджменту на підприємстві [23] є:

- чинники прямого впливу: загальна система менеджменту, компетентність персоналу, інформаційне забезпечення, цілі і завдання стрес-менеджменту, часова спрямованість системи менеджменту, об'єкт стрес-менеджменту;
- чинники опосередкованого впливу: масштабність діяльності підприємства, стабільність середовища функціонування, організаційна культура, організаційні комунікації, психологічні особливості управління, інтереси стейкхолдерів, соціальна відповідальність підприємства, імідж підприємства.

У процесі впровадження та розвитку стрес-менеджменту в організації буде реалізовано різні види стрес-менеджменту. Керівництво повинно вчасно визначити, які види стрес-менеджменту найбільше підходять для їх організації, та

відповідно формувати алгоритм планів і дій щодо протидії, усунення або адаптації до стресових ситуацій.

Зокрема, вчені визначають те, що стрес-менеджмент охоплює сукупність різних видів стрес-менеджменту, які спрямовані на боротьбу з критичними небажаними відхиленнями. До таких видів належать: антикризовий, адаптивний, реактивний, рефлексивний та антисипативний менеджмент [20]. Характеристику кожного із видів стрес-менеджменту подано в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5 – Характеристика видів стрес-менеджменту [20]

Вид стрес-менеджменту	Характеристика
Антикризовий	відображає цілеспрямований вплив з метою випередження, запобігання, перенесення, уникнення та подолання криз у функціонуванні організації, тощо.
Адаптивний	націлена на пристосування до змін зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування організації, адаптацію до змін, чинників, стресорів, які впливають на організацію загалом, підрозділи, працівників, види діяльності. В контексті стрес-менеджменту, адаптація є доцільною в таких випадках: – неможливо протидіяти стресорам у будь-який інший спосіб – швидкоплинні умови організації вимагають адаптації до змін – вплив стресорів є швидкоплинним та неістотним – доцільно з ресурсної точки зору (матеріальної, інформаційної, енергетичної, часової,) пристосуватися до змін у порівнянні із протидією – існує швидкий механізм управління для адаптації організації до змін – в організації є потенціал адаптації для швидкого реагування на стресори та зміну параметрів.
Антисипативний	спрямований на запобігання стресам у діяльності організації, персоналу та на ідентифікацію критичних потенційних відхилень на основі слабких сигналів, що відображають інформацію про потенційні загрози. В структурі стрес-менеджменту дає змогу: – на основі завчасного реагування на потенційні стресори забезпечити очікуваний розвиток та життєздатне функціонування організації – розпізнавати перші прояви виникнення потенційних стресорів – приймати управлінські рішення, націлені на запобігання, уникнення потенційних стресорів – прогнозувати та оцінювати потенційні наслідки від зростання ймовірності настання потенційних стресорів – відслідковувати процес перетворення слабких сигналів стресорів у сильні.
Реактивний	відображає рівень готовності системи управління ідентифікувати, оцінювати, протидіяти стрес-факторам внутрішнього та зовнішнього середовища, обирати певні підходи щодо реагування на впливи, а саме: – бездіяльнісний (вичікувальний) підхід: моніторинг подальшого розвитку впливу стресорів, ігнорування стрес-факторів та відсутність будь-яких реакцій з боку організації – оборонний підхід: забезпечення захисту підприємства від стрес-факторів, підвищення рівня захищеності, формування безпекової системи; – наступальний підхід: націлений на активну реакцію, яка передбачає активну протидію стресорам, їх усунення, подолання чи ліквідацію.

Продовження табл. 1.5

Рефлексивний	Ґрунтується на реалізації таких функцій: – пізнання – максимальне усвідомлення, спостереження, дослідження, ідентифікацію стану функціонування організації, виявлення усіх наявних і потенційних стресорів, отримання думок експертів, працівників, вивчення максимального спектра інформаційних даних; – об'єктивізації–усунення суб'єктивності, стереотипності та непрофесійності в діях менеджерів, базується на найбільш доствірній діагностиці ситуації, її переосмисленні, що дає змогу відобразити реальну дійсність, усвідомити сутнісну інформаційну картину щодо впливу стресорів на діяльність організації; – проектування – формування альтернативних прогнозів та планів розвитку компанії, оптимізуючи стратегії подолання стресорів.
--------------	--

Розглянуті вище різновиди менеджменту в структурі стрес-менеджменту є тісно взаємопов'язаними та взаємодіючими, які можуть реалізовуватись одночасно для досягнення синергічного ефекту.

Проаналізувавши дослідження вчених, спостерігається тенденція стосовно того, що більшість керівників організацій не вважають за потрібне запроваджувати систему стрес-менеджменту до того моменту, поки не стануть очевидними прояви стресу в працівників та управлінського персоналу, які переростають у професійне вигорання. Основні симптоми професійного вигорання можуть проявлятися у фізичних, емоційних, поведінкових, інтелектуальних, соціальних проявах (таблиця 1.6).

Таблиця 1.6 – Основні симптоми професійного вигорання [24]

Назва групи симптомів	Загальні ознаки, прояви симптому
1. Фізичні симптоми	Фізична втома, виснаження, зміна ваги, безсоння, погане самопочуття, неритмічне дихання, нудота, запаморочення, підвищення артеріального тиску, виразки й захворювання шкіри, хвороби серцево-судинної системи
2. Емоційні симптоми	Брак емоцій, песимізм, байдужість у роботі й особистому житті, почуття безпорадності й безнадії, агресивність, дратівливість, тривожність, посилення ірраціонального занепокоєння, нездатність зосередитися, депресія, почуття провини, втрата мотивації, професійних перспектив, почуття самотності
3. Поведінкові симптоми	Поява втоми під час навчання, байдужість до харчування, імпульсивна емоційна поведінка, бажання зменшити фізичне навантаження; виправдання вживання тютюну, алкоголю, ліків, збільшення появи нещасних випадків – падінь, травм, аварій
4. Інтелектуальні симптоми	Зниження інтересу до нових теорій та ідей у навчанні, альтернативних підходів у вирішенні проблем, апатія, втрата інтересу до життя, більша схильність до шаблонного, ніж до творчого мислення, байдужість до змін та інновацій, неактивна участь чи відмова від участі в навчальних дослідженнях та експериментах, формальне виконання роботи
5. Соціальні симптоми	Низька соціальна активність, зниження цікавості до дозвілля, захоплень, обмеження соціальних контактів, відчуття ізоляції, нерозуміння інших, відчуття браку підтримки від родини, друзів, колег.

Згідно цього, бачимо, що синдром професійного вигорання негативно впливає на здоров'я працівників загалом, знижуючи його ефективність і працездатність. Тому, синдром професійного вигорання можна назвати дистресом (негативним стресом). Проте, у керівників та працівників організації може розвиватись і «хороший стрес» який має назву «еустрес», який навпаки дозволяє акумулювати всі ресурси працездатності працівника та реалізовувати як найкраще свій потенціал.

Також при несприятливих умовах в роботі існує ймовірність емоційного вигорання. Основними симптомами емоційного вигорання є:

1. Відчуття виснаженості та втоми. Постійний стрес та перевантаження можуть призвести до відчуття фізичної та емоційної втоми, яка не зникає навіть після відпочинку.

2. Зниження ефективності роботи. Вигорання може впливати на здатність концентруватися, приймати рішення та виконувати завдання, що призводить до зниження продуктивності на роботі.

3. Втрата інтересу та мотивації. Люди, які випали зі стресу, можуть втрачати інтерес до своєї роботи або втрачати мотивацію для досягнення своїх цілей.

4. Емоційне виснаження. Вигорання може супроводжуватися почуттям безнадійності, роздратування, роздратування, погіршення настрою та почуття втрати контролю.

5. Відчуття відчуженості. Вигорання може призвести до відчуття відчуженості від інших людей або відчуття відчуженості від власної роботи.

6. Фізичні симптоми. Вигорання також може проявлятися фізичними симптомами, такими як головні болі, м'язеві напруги, проблеми зі сном, шлункові розлади тощо.

Згідно цього, можна вказувати на важливість і актуальність є питання систематичності діагностики та оцінки виду і рівня стресу в колективі, за результатами якої можна виявити причини виникнення стресу (внутрішні та

зовнішні стрес-фактори) та розробити дієві програми для проведення профілактичної роботи з профілактики вигорання в організації.

Для діагностики та оцінки виду і рівня стресу у колективі (працівника) можуть застосовуватись різноманітні методики. Дослідження можуть проводити як уповноважені працівники підприємства (зазвичай відділу кадрів), так і зовнішні експерти. Наприклад, можна використовувати такі психологічні тестові методики:

Тест для визначення рівня особистісної тривожності (Дж. Тейлор):

1. Опитувальники Спілбергера для виявлення рівня особистісної та ситуативної тривожності;
2. Методика «Рівень суб'єктивного контролю»; Опитувальник способів реагування на конфліктні ситуації;
3. Тест «Оцінка агресивності у відносинах» (А. Асінгер);
4. Опитувальник потреби в досягненнях Ю.Б. Орлова;
5. Багаторівневий особистісний опитувальник «Адаптивність»;
6. Методика «Експрес-діагностика стресогенних факторів у діяльності керівника» (І. Ладанов, В. Уразасєва);
7. Методика «Індикатор копінг-стратегій» Д. Амірхана (в адаптації Н. А. Сироти, В. М. Ялтонського) та інші.

Також важливо запропонувати працівникам провести інтроспекцію (самомоніторинг внутрішнього стану під час стресу). Ефективним засобом оцінки розвитку стресу в колективі є періодичне проведення опитувань з виділенням актуальних для організації питань. В результаті психодіагностики колективу на основі використання методик для виявлення стрес-симптомів можуть виявитися наступні відхилення: порушення особистісного розвитку працівників; високий рівень особистісної тривожності та невротичності працівників; несприятлива психологічна атмосфера та емоційне самопочуття працівників; високий рівень конфліктності та навпаки низький рівень розвитку почуття емпатії; відсутність умов для самореалізації особистості; не сформованість структури колективу; орієнтування на зовнішні форми контролю поведінки та діяльності (авторитарний

стиль управління) або навпаки; відсутність знань та розуміння у працівників соціально-психологічних закономірностей; комунікативна некомпетентність; несформовані установки на професійну діяльність та інші.

Причинами виявленого дисбалансу можуть бути різні зовнішні та внутрішні стрес-фактори, які визначають вид, ступінь, масштаб виникнення стресів в організації. В таблиці 1.7 згруповано та наведено характеристику стрес-факторів внутрішнього середовища. В Додатку А наведено стрес-фактори зовнішнього середовища організації.

Таблиця 1.7 – Стрес-фактори внутрішнього середовища організації [19]

Види стрес-факторів	Визначальні складові
Внутрішні стрес-фактори	
Психологічні	психологічний клімат у колективі, взаємодія між працівниками, конфліктність, робоча атмосфера, моральні стимули, монотонність роботи, високий рівень відповідальності, дотримання морально-етичних норм, справедливість при розподілі обов'язків, налагодженість міжособистісних та міжгрупових комунікацій, тощо.
Соціальні	умови праці, охорона праці, безпечність роботи, робочі графіки, медичне обслуговування, кар'єрне просування, соціальні гарантії, бонуси в організації, харчування, транспортування, забезпечення відпочинку, рівень розвитку організаційної культури, визначення ролі в соціальній групі, конфлікти, тощо.
Ресурсних обмежень	складнощі в залученні персоналу необхідної кваліфікації та в достатній кількості, дефіцит фінансових ресурсів для забезпечення функціонування, брак інформації або перенасичення нею, застарілі технології, наявність втрат та збитків, обмеженість виробничих потужностей, висока вартість необхідних ресурсів, обмежений доступ або повна недоступність сировинних ресурсів, обмежені можливості працівників, тощо.
Компетентісні	рівень професійності, компетентності персоналу, заохочення професійного зростання, кар'єрні можливості та реалізація професійного потенціалу, цінування професіоналів в організації, здатність виконувати посадові обов'язки та повноваження, відповідність посаді, надмірні статусні та лідерські амбіції тощо.
Управлінські	зрозумілість і чіткість встановлених цілей та завдань, обґрунтованість системи мотивації, вплив особистісних чинників на кадрові призначення, грамотність розподілу між працівниками повноважень та відповідальності, система контролю, надмірний та суцільний контроль, ефективність лінійних та функціональних зв'язків у межах організаційної структури управління, матеріальні стимули, невідповідність формам влади, стиль керівництва, неналежне регулювання, процедура прийняття управлінських рішень, низька ефективність функціонування організації тощо.

Таким чином, стрес-фактори внутрішнього середовища організації є складними та різноманітними. Вони можуть виникати з різних джерел і мати різний вплив на працівників та робочий процес. Розуміння та управління цими стрес-факторами є важливими завданнями для забезпечення успішності та стабільності організації.

Отже, важливим етапом є визначення видів зовнішніх та внутрішніх стрес-факторів, які призвели до розвитку стресових станів в колективі підприємства.

Проте, можливо зменшити вплив вищезазначених стресових факторів за умови ефективного використання ресурсів стресостійкості, які наявні у кожної особистості (працівника, керівника). На рис 1.1 надамо класифікацію видів ресурсів стресостійкості.

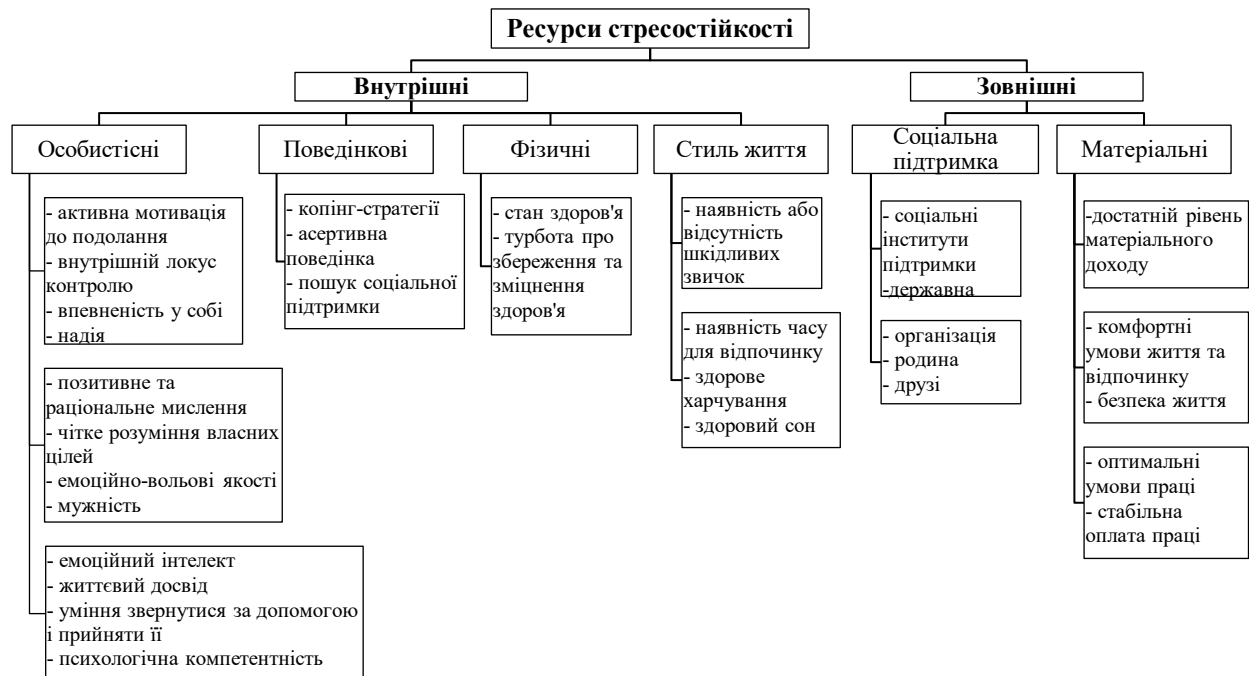


Рисунок 1.1 – Ресурси стресостійкості [25]

Отже, ефективне управління стресом дозволить особистості, включаючи і працівника чи керівника досягти наступних результатів: підвищити саморегуляцію, самооцінку та самореалізацію; зменшити конфліктність та підвищити рівень емоційного інтелекту; забезпечити кар'єрне зростання; використовувати навички тайм-менеджменту; покращити фізичний та психологічний стан організму тощо. На рівні організації, ефективне впровадження реалізації системи управління стресом допоможе досягти таких позитивних проявів: підвищити продуктивність праці; забезпечити сприятливий психологічний клімат в колективі; посилити корпоративну культуру; знизити плинність персоналу; покращити імідж та конкурентоспроможність організації тощо.

1.3. Методи управління конфліктами та стресами в соціально-трудових відносинах

Метою управління конфліктами є попередження їх деструктивного розвитку. Часто використовується поняття врегулювання конфлікту, яке в більшості випадків розуміється як «м'який» вплив на конфлікт, а також як його часткове або тимчасове рішення. Досягнутий таким чином компроміс є неміцним та короткотривалим, так як початкова причина суперництва не є повністю усунутою [26].

Вирішення конфлікту полягає в усуненні повністю або частково причин, що породили конфлікт, або в зміні цілей учасників конфлікту. Методи управління конфліктами представлені в таблиці 1.8.

Таблиця 1.8. – Методи управління конфліктами [27]

Методи	Опис
Внутрішньоособистісні	полягають в умінні правильно організувати свою власну поведінку, висловити свою точку зору, не викликаючи захисної реакції з боку іншої людини
Структурні	методи впливу переважно на організаційні конфлікти, виникають через неправильний розподіл повноважень, організації праці, прийнятої системи стимулювання
Міжособистісні	при виникненні конфлікту важливо обрати стратегію поведінки, щоб мінімізувати його негативний вплив на інтереси учасників
Переговори	переговори є широким методом спілкування, який охоплює різні сфери діяльності та вирішення конфліктів. Це набір тактичних прийомів для знаходження взаємовигідних рішень між сторонами конфлікту
Зустрічна агресія	метод, який є вкрай небажаним для подолання конфліктних ситуацій. Призводить до розв'язання конфліктної ситуації з позиції сили, можливе використання грубої сили, насильства. Однак бувають ситуації, коли вирішення конфлікту можливе тільки даними методами

Грунтуючись на викладеному можна побудувати тривимірну модель стратегій поведінки в конфлікті, що дозволить більш повно врахувати значущі чинники процесу формування конфліктної поведінки. Вибір того чи іншого методу управління стресом залежить від низки чинників, зокрема від наявності інформації про об'єкт управління, масштабів проблеми, кваліфікації працівників, технічного і програмного забезпечення, наявних ресурсів, цілей та завдань стрес-менеджменту.

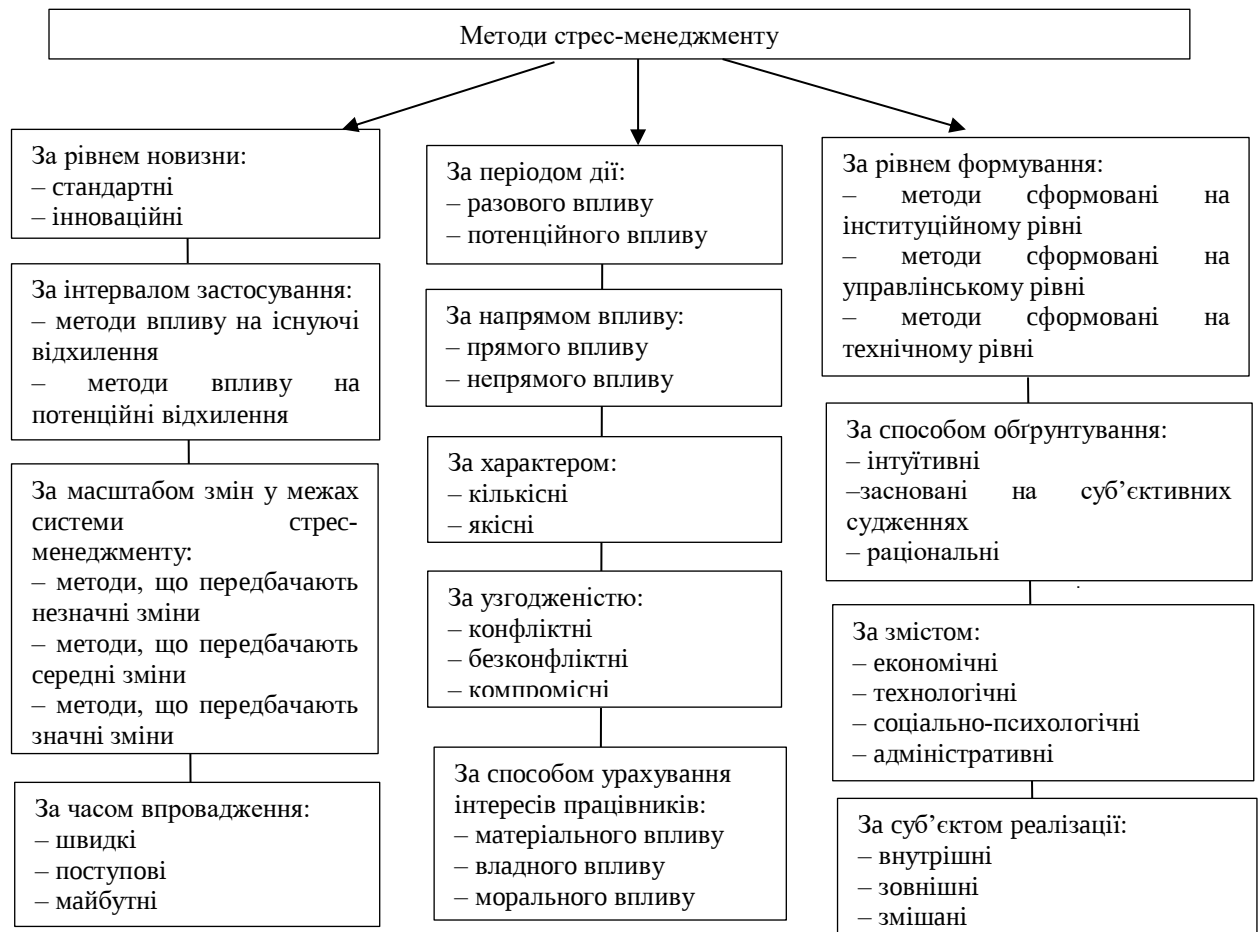


Рисунок 1.2 – Типологія методів стрес-менеджменту [19]

За дослідженнями останніх десятиліть в області психології стресу фахівці виокремлюють кілька найбільш ефективних стратегій і технік, які сприяють запобіганню і зменшенню ризику виникнення стресу. До них належать: організація для керівників і персоналу різних спеціалізованих тренінгів, зосереджених на розпізнаванні симптомів і їх подоланні; розробка програми підтримки співробітників (Employee Assistance Program, EAP), включаючи консультації по запобіганню та лікуванню пов'язаних зі стресом порушень здоров'я; демонстрація підтримки програм навчання співробітників у зв'язку з технологічними змінами; проведення семінарів з управління конфліктами і розвитку навичок міжособистісного спілкування для співробітників; забезпечення відкритості каналів комунікації між вищим рівнем менеджменту та іншою частиною організації; проведення внутрішніх PR-заходів, спрямованих на підвищення привабливості роботи в організації; оптимізація системи мотивації та

стимулювання персоналу, включаючи планування професійного зростання та персональної кар'єри [26].

Також, з метою психологічної профілактики стресів і синдрому емоційного вигорання, в організаціях можна застосовувати такі технології: вдосконалення методів діяльності, оптимізація міжособистісної взаємодії в колективі, підвищення соціально-психологічної компетентності фахівців, створення системи заходів, що підвищують значущість професії, покращення психологічного клімату в організації, особистісно-орієнтована діагностика, спрямована на підвищення аутопсихологічної компетентності особистості та визначення стрес-симптомів тощо.

Отже, управління конфліктами в умовах війни для українських підприємств – це не просто важлива задача, це життєво важлива необхідність. Уявіть собі, що кожен працівник, проживає кожен день у режимі підвищеної напруги, відчуває надзвичайні обставини навколо себе. Це, безумовно, впливає на їхню емоційну стабільність, на їхнє фізичне самопочуття, на їхню здатність працювати ефективно. Таким чином, можна вказувати на те, що управління стресом в умовах війни не вважається лише професійним завданням, а й моральним та етичним обов'язком перед працівниками та державою. Забезпечення ефективної підтримки персоналу в складний період сьогодення стає нагальною необхідністю, вимагаючи від організацій усвідомлення та прийняття цієї відповідальності для максимального сприяння благополуччя колективу та організації загалом.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КОНФЛІКТІВ ТА СТРЕСІВ В КОЛЕКТИВІ В НОВИХ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ УМОВАХ

2.1. Загальна характеристика підприємства «Агрікор Холдинг»

«Агрікор Холдинг» – сільськогосподарська компанія, яка спеціалізується на виробництві продукції рослинництва та тваринництва. Входить до структури агрогрупи «Агрейн». Земельний банк – 42,16 тис. га. Топ 100 латифундистів України. Регіони діяльності Чернігівська область. Директор «Агрікор Холдинг» – Роман Мельник. Виробництво зернових та олійних культур є профільними культурами компанії є пшениця, кукурудза, соняшник, соя, ріпак.

За даними АгроЕкспедиції Ріпак, посівні площі підприємства займають 37 тис. га, з яких 5,7 тис. га виділено під ріпак. Крім цієї культури, тут також вирощують кукурудзу на площі понад 17 тис. га, пшеницю на 6,8 тис. га, соняшник на 900 га та сою на 1,4 тис. га. У сівозміні також присутні багаторічні та однорічні трави. У 2020 році в Чернігівській області середня врожайність соняшнику становила 3,6 т/га. На окремих полях вдалося досягти рекордної врожайності 4,6 т/га, що є найвищим показником в історії компанії.

Підприємство розводить 7 порід великої рогатої худоби м'ясного спрямування: абердин-ангус, лімузин, шароле, симентальська м'ясна, південна м'ясна, поліська м'ясна та знаменський тип поліської м'ясної. «Агрікор Холдинг» робить акцент на трьох породах: лімузин, шароле та абердин-ангус, які складають 70% поголів'я. Інші породи присутні у невеликій кількості. Загалом м'ясне поголів'я великої рогатої худоби в «Агрікор Холдингу» складає близько 5 тис. голів. Компанія запустила ферму на 1,5 тис. голів для відгодівлі ВРХ, де використовуються концентровані корми мінімально і тільки для відгодівлі. В «Агрікор Холдингу» залишилося 3 маткові ферми та 1 відгодівельна ферма на 2 тис. голів.

З 2016 р. підприємство експортує ВРХ м'ясного напрямку у живій вазі до країн Закавказзя, Центральної та Середньої Азії, Північної Африки (Азербайджан, Грузія, Узбекистан, Ліван, Йорданія, Єгипет). 90% вирощеного поголів'я Агрікор Холдинг відправляє на експорт. 80% поголів'я відправляють до Лівану, невеликі партії — до Грузії та Азербайджану. Планується здійснювати постачання до Йорданії, Єгипту, Лівії. В «Агрікор Холдинг» розробили стратегію, щоб за 4-5 років відновити поголів'я «Агрікор Холдингу» до 10-11 тис. голів/рік, а надалі і до 17 тис. голів/рік.

«Агрікор Холдинг» у співпраці із сільрадою реалізують важливі для села проекти: ремонт доріг та школи, допомогу місцевій медицині, соціальні програми. У с. Володькова Дівиця, де розташоване господарство «Агрікор Холдингу», 2017 р. орендну плату за землю підняли до 9%. «Агрікор Холдинг» уклав соціально-економічну угоду із сільрадою, згідно з якою село отримує додатково по 85 грн з кожного гектара, що обробляється. У 2017 р. за цією угодою Володькова Дівиця отримала додатково майже 500 тис. грн. На гроші, які сільська рада отримала за соціально-економічною угодою, удалося провести капітальний ремонт у спортзалі місцевої школи. На рис. 2.1 представлено організаційну структуру ТОВ «Агрікор Холдинг».

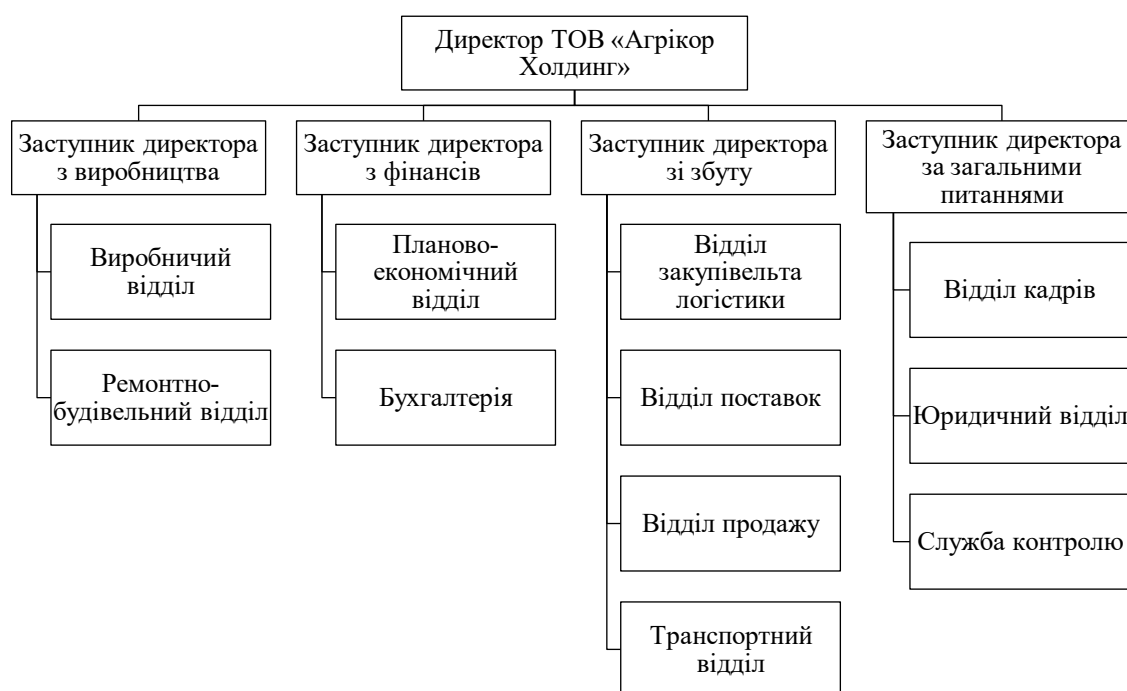


Рисунок 2.1 – Організаційна структура підприємства ТОВ «Агрікор Холдинг»

Організаційна структура підприємства «Агрікор Холдинг» ґрунтується на лінійній формі, де керівником є голова правління. Така структура має свої переваги, включаючи єдність управління, чіткість підпорядкування, відповідальність керівника за результати роботи підлеглих підрозділів, оперативність у процесі прийняття рішень та погодженість дій працівників.

Організаційна структура та умови діяльності підрозділів визначаються внутрішніми документами, а керівництво діяльністю здійснюється особами, призначеними засновниками підприємства та внутрішнього Статуту.

Для проведення порівняльного аналізу основних фінансово-економічних показників ТОВ «Агрікор Холдинг» обрано 2023 рік як базовий. Це означає, що ми використовуємо дані цього року як відносну основу для визначення відхилень у важливих показниках господарської діяльності підприємства. Інформаційною базою для аналізу служить фінансова звітність ТОВ «Агрікор Холдинг» за три роки – 2021, 2022 і 2023 роки (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Основні економічні показники господарської діяльності підприємства 2020–2023 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	+, -	%
1. Чистий дохід (виручка), тис. грн.	859806	926736	1003350	143544	116,69
2. Валовий прибуток, тис. грн.	187406	242760	257128	69722	137,20
3. Операційний прибуток, тис. грн.	60871	96281	80164	19293	131,69
4. Чистий прибуток, тис. грн.	34150	65180	48571	14421	142,23
5. Середньооблікова чисельність працівників, осіб.	135	136	148	13	109,63
6. Середньорічна вартість					
– необоротних активів, тис. грн.	557733	251821	306254	-251479	54,91
– в т.ч. основних засобів, тис. грн.	269119,5	223322,5	280455,5	11336	104,21
– оборотних активів, тис. грн.	179033	251821	177950	-1083	99,40
7. Фондовіддача	0,79	0,69	0,61	-0,18	77,21
8. Фондоозброєність, тис. грн./особу.	1993,5	2444,6	2764,4	770,9	138,67
9. Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,77	1,35	1,41	0,64	183,12
10. Продуктивність праці, тис. грн./особу.	6368,9	6814,2	6779,4	410,5	106,4
11. Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн.	6,92	7,36	8,22	1,3	118,79
12. Рентабельність господарської діяльності, %	5,14	10,18	6,68	1,54	x
13. Рентабельність активів підприємства, %	2,27	3,86	2,51	0,24	x
14. Рентабельність власного капіталу, %	3,88	5,59	3,26	-0,62	x

Джерело: розраховано автором за матеріалами підприємства

В таблиці 2.2 наведемо динаміку показників формування фінансових результатів підприємства ТОВ «Агрікор Холдинг» за 2021-2023 рр.

Таблиця 2.2 – Динаміка показників формування фінансових результатів підприємства 2021-2023 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	+, -	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	926736	1003350	1186576	259840	128,04
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	926736	746222	901391	-25345	97,27
Валовий: прибуток (збиток)	242760	257128	285185	42425	117,48
Інші операційні доходи	2464	1976	1965	-499	79,75
Адміністративні витрати	23475	31295	30729	7254	130,90
Витрати на збут	120206	143731	149803	29597	124,22
Інші операційні витрати	5262	3914	8373	3111	159,12
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	96281	80164	98245	1964	102,04
Інші фінансові доходи	2326	2523	53	-2273	2,28
Фінансові витрати	12443	15983	8848	-3595	71,11
Інші витрати	1738	5282	8499	6761	у 4,8 р.б.
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	84819	61815	81344	-3475	95,90
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	65180	48571	71578	6398	109,82

Джерело: розраховано автором за матеріалами підприємства

Загальна сума витрат мала тенденцію до збільшення, як бачимо з таблиці, яке також спричинене зі зростанням цін на сировину та енергоносії ТОВ «Агрікор Холдинг» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Динаміка та структура операційних витрат підприємства

Показники	Роки						Відхилення 2023 р. до 2021 р.		
	2021		2022		2023		+, - % п.с.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%			
Матеріальні затрати	514237	71,73	513110	66,06	645843	68,95	131606	125,5	-2,78
Витрати на оплату праці	63984	8,93	67142	8,64	75715	8,08	11731	118,3	-0,85
Відрахування на соціальні заходи	22348	3,11	22951	2,96	25730	2,75	3382	115,1	-0,36
Амортизація	38111	5,32	46242	5,95	59433	6,34	21322	155,9	1,02
Інші операційні витрати	78226	10,91	127330	16,39	130008	13,88	51782	116,2	2,97
Разом	716906	100	776775	100	936729	100	219823	130,7	х

Джерело: розраховано автором за матеріалами підприємства.

За результатами аналізу динаміки та структури операційних витрат підприємства за період з 2021 по 2023 рік помітно наступне, що матеріальні

затрати за цей період зросли на 125,5%, що становить значну зміну, що може свідчити про збільшення обсягів виробництва або зростання цін на використовувані матеріали. Витрати на оплату праці збільшилися на 118,3%, що також є суттєвим ростом, що може бути внаслідок збільшення штату працівників, або підвищення заробітної плати. Відрахування на соціальні заходи даний показник зріс на 115,1%, що може свідчити про зростання обсягу соціальних виплат або збільшення відрахувань на соціальне забезпечення працівників.

Витрати на амортизацію зросли на 155,9%, що може свідчити про розширення активів підприємства або введення нового обладнання. Інші операційні витрати-цей показник також значно зріс на 116,2%. Це може бути пов'язано з розширенням діяльності підприємства або збільшенням витрат на інші операційні цілі. Загалом, загальна сума операційних витрат зросла на 130,7%, що вказує на загальне зростання витрат підприємства за цей період.

Показники оцінки ліквідності підприємства ТОВ «Агрікор Холдинг» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Динаміка показників оцінки ліквідності підприємства на кінець року

Показники	Норматив	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р +,-
		2021	2022	2023	
1. Коефіцієнт загальної ліквідності	>1-2	3,62	3,78	1,82	-1,8
2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	>0,6	0,86	1,24	0,94	0,08
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0,2	0,47	0,11	0,07	-0,4
4. Чистий оборотний капітал	>0	128795	195112	104157	-24638

Джерело: розраховано автором за матеріалами підприємства

Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності) зменшився у 2023 році порівняно з 2021 роком на 1,8, що свідчить про достатню кількість оборотних активів для погашення поточних зобов'язань підприємства. Коефіцієнт швидкої ліквідності залишався в межах нормативного значення, досягнувши 0,94 грн. високоліквідних оборотних активів на кожен гривню поточних зобов'язань у 2023 році, порівняно з 0,86 грн. у 2021 році, що на 0,08 пунктів більше. Коефіцієнт абсолютної ліквідності показав тенденцію до зменшення, знизившись на 0,04 у

2023 році порівняно з 2021 роком. Таким чином, підприємство здатне виконувати свої зобов'язання.

Показники ділової активності ТОВ «Агрікор Холдинг» представимо в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Показники ділової активності ТОВ «Агрікор Холдинг»

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р., +/-
	2021	2022	2023	
Коефіцієнт оборотності активів	0,55	0,52	2,19	1,64
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	4,26	4,20	11,50	7,24
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	3,39	3,47	11,95	8,56
Період погашення кредиторської заборгованості (дні)	85,68	86,90	31,30	-54,38
Період погашення дебіторської заборгованості (дні)	107,67	105,19	30,13	-77,54

Джерело: розраховано автором за матеріалами підприємства

Коефіцієнт оборотності активів показує, скільки одиниць активів припадає на одиницю чистого доходу від реалізації продукції. У 2023 році цей показник склав 2,19, тоді як у 2021 році – 0,55. Цей показник має тенденцію до збільшення, що є позитивним явищем для підприємства, оскільки одиниця активів приносить більший розмір чистого доходу від реалізації товарів.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості значно збільшився у 2021-2023 роках і у 2023 році досяг 11,50. Збільшення цього показника є позитивним явищем, оскільки скорочується строк погашення дебіторської заборгованості до 31 дня у порівнянні з 2021 роком, що позитивно впливає на фінансовий стан підприємства.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості коливався між 4,26 та 4,20 оборотів за рік, а у 2023 році досяг 11,50. Коефіцієнт завантаженості активів демонструє, що чим менше коштів припадає на одну гривню активів, тим ефективніше вони використовуються. У 2023 році цей показник значно зріс, збільшившись на 7,24 у порівнянні з 2021 роком. Збільшення цього показника є негативним явищем, оскільки скорочується строк погашення кредиторської заборгованості на 30 днів у порівнянні з 2021 роком, що негативно впливає на фінансовий стан підприємства.

Оцінка фінансового стану ТОВ «Агрікор Холдинг» представлено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Динаміка показників платоспроможності (фінансової стійкості) ТОВ «Агрікор Холдинг»

Показники	Нормативне значення	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р., +/-
		2021	2022	2023	
1. Коефіцієнт бюджетної автономії	$\geq 0,5$	0,72	0,82	0,80	0,08
2. Коефіцієнт фінансування (співвідношення залученого та власного капіталу)	≤ 1 , зменшення	0,35	0,20	0,27	-0,08
3. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	$\geq 0,1$	-2,52	-3,41	3,63	6,15

Джерело: розраховано автором за матеріалами підприємства

Коефіцієнт автономії збільшився на 0,08 пункту в 2021 році порівняно з 2023 роком, що є позитивним явищем і забезпечує фінансову стійкість підприємства. Це свідчить про те, що підприємство стало більш стабільним та незалежним від зовнішніх джерел фінансування і кредиторів. Коефіцієнт фінансування у 2021 році був у межах нормативного значення і залишався таким протягом 2022 та 2023 років. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами був нижчим від нормативного значення, що вказувало на зростаючу залежність від зовнішніх джерел фінансування з кожним роком. Проте в 2023 році цей показник досяг нормативного значення, що свідчить про зменшення залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

Показники оцінки ефективності господарської діяльності ТОВ «Агрікор Холдинг» представлено в таблиці 2.7.

Коефіцієнт рентабельності активів зменшився на 0,17 пункти в 2023 році в порівнянні до 2021 року. Факторами такого зниження можуть бути зниження оптимізації структури оборотних активів та зменшення суми чистого прибутку на підприємстві. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу також мав тенденцію до зниження в 2023 році, зменшившись на 0,79 пункту порівняно з 2021 роком. Це показує, що величина прибутку, яка припадає на 1 грн. власного капіталу,

зменшилася, що свідчить про зниження ефективності використання власного капіталу.

Таблиця 2.7 – Показники рентабельності (прибутковості) ТОВ «Агрікор Холдинг»

Показники	Оптимальні значення	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р., +/-
		2021	2022	2023	
Коефіцієнт рентабельності активів	> 0 (збільшення)	3,86	2,51	3,69	-0,17
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	> 0 (збільшення)	5,59	3,26	4,80	-0,79
Коефіцієнт рентабельності реалізації	> 0 (збільшення)	0,07	0,05	0,08	0,01
Коефіцієнт рентабельності виробництва продукції	> 0 (збільшення)	0,09	0,07	0,11	0,02

Джерело: розраховано автором за матеріалами підприємства

Коефіцієнт рентабельності реалізації має тенденцію до збільшення, що свідчить про зростання прибутковості підприємства від реалізації продукції. Коефіцієнт рентабельності виробництва продукції також збільшується, що підтверджує прибутковість діяльності ТОВ «Агрікор Холдинг». Таким чином, оцінка ліквідності та платоспроможності є важливим інструментом для визначення фінансового становища підприємства на ринку товарів, капіталів та цінних паперів.

Проведення розрахунків дозволяє підприємству виявляти слабкі місця, чинники, які їх спричинили та приймати правильні управлінські рішення для підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства.

2.2. Оцінювання системи управління персоналом підприємства

Для оцінювання системи управління персоналом на ТОВ «Агрікор Холдинг» важливо аналізувати забезпеченість підприємства кадровими ресурсами та ефективність їх використання. Оцінку персоналу проводимо на основі даних, що надані підприємством.

Структура та склад персоналу ТОВ «Агрікор Холдинг» представлені у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Структура та склад персоналу ТОВ «Агрікор Холдинг»

Показники	Роки						Відхилення 2023 р. до 2020 р.	
	2021		2022		2023			
	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	%	п. с.
Середньооблікова чисельність персоналу	137	100,00	138	100	150	100	109,49	–
– управлінський персонал	27	19,71	30	21,74	31	20,67	114,81	0,96
– виробничий персонал	110	80,29	108	78,26	119	79,33	108,18	-0,96

Джерело: розраховано автором за матеріалами підприємства

З таблиці 2.8 видно, що середньооблікова чисельність персоналу ТОВ «Агрікор Холдинг» зросла з 137 осіб в 2021 році до 150 осіб в 2023 році, що становить збільшення на 9,49%. Управлінський персонал також збільшився з 27 осіб до 31 особи, що становить зростання на 14,81%, тоді як виробничий персонал зросли з 110 осіб до 119 осіб, що становить збільшення на 8,18%. Таким чином, загальне збільшення чисельності персоналу обумовлене як зростанням управлінського, так і виробничого персоналу.

Структуру персоналу ТОВ «Агрікор Холдинг» за віковими групами відображено в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Вікова структура персоналу ТОВ «Агрікор Холдинг»

Показники	Роки						Відхилення 2021 до 2023 рр	
	2021		2022		2023			
	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	%	п.с.
Всього працівників	137	100,00	138	100	150	100	109,49	–
з них: до 30 років	20	14,60	20	14,49	21	14	105	1
31–45 років	42	30,66	43	31,16	47	31,33	111,90	5
46–55 років	44	32,12	44	31,88	50	33,33	113,64	6
старші 56 років	31	22,63	31	22,46	32	21,33	103,23	1

Джерело: розраховано автором за матеріалами підприємства

Аналізуючи вікову структуру персоналу ТОВ «Агрікор Холдинг», можна зазначити, що серед вікових груп працівників найбільший приріст зафіксовано у категорії працівників віком від 31 до 45 років, де питома вага зросла на 11,90%, що може свідчити про активний набір молодих співробітників або збільшення чисельності працівників у цій віковій категорії через інші причини.

Також помітно збільшення чисельності працівників у віковій групі від 46 до 55 років на 13,64%, що може вказувати на збільшення досвіду та стабільності в цій категорії працівників. У той же час, вікова група старше 56 років показала менший приріст у порівнянні з іншими категоріями, що може свідчити про відходи старших співробітників через пенсію або інші причини. Отже, аналіз вікової структури персоналу свідчить про певні тенденції в зміні кадрового складу підприємства та може бути корисним для планування кадрової політики та стратегій збереження та розвитку персоналу.

Склад і структура персоналу ТОВ «Агрікор Холдинг» за категоріями представлена у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Склад та структура персоналу за категоріями

Показники	Роки						Відхилення 2023 до 2021 рр.	
	2021		2022		2023			
	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	%	пунктів структури
Середньооблікова чисельність персоналу	137	100,00	138	100	150	100	109,49	–
в т.ч.:								
– керівники	7	5,11	8	5,80	8	5,33	114,29	0,22
– спеціалісти	6	4,38	7	5,07	8	5,33	133,33	0,95
– службовці	14	10,22	15	10,87	15	10,00	107,14	-0,22
–виробничий персонал, у т. ч.	110	80,29	108	78,26	119	79,33	108,18	-0,96
основний	100	90,91	100	92,59	24	89,92	107	-0,99
допоміжний	10	9,09	9	7,41	148	10,08	120	0,99

Джерело: розраховано автором за матеріалами підприємства

За цей період середньооблікова чисельність зросла з 137 осіб у 2021 році до 150 осіб у 2023 році, що відповідає зростанню на 9,49%. Кількість керівників та спеціалістів зросла з 13 до 16 осіб, що відповідає збільшенню на 1,29% та 33,33% відповідно, що свідчить про зростання потреби у кваліфікованих кадрах для керівництва та виконання спеціалізованих завдань.

Чисельність службовців залишалася стабільною протягом періоду. Чисельність виробничого персоналу зросла з 110 до 119 осіб, що відповідає збільшенню на 8,18%. Це може свідчити про розширення виробничих потужностей або збільшення обсягів виробництва. Чисельність основного виробничого персоналу залишилася стабільною, що свідчить про збереження

основного складу робітників. Чисельність допоміжного виробничого персоналу зросла з 10 до 29 осіб, що відповідає збільшенню на 120%, що свідчити про підвищення потреби у допоміжних працівниках для забезпечення виробничого процесу. Таким чином, аналіз структури персоналу свідчить про зростання кількості керівництва, спеціалістів та виробничого персоналу, що може бути пов'язане з розвитком бізнесу та збільшенням його обсягів.

Склад та структура персоналу за стажем роботи представлено в табл. 2.11.

Таблиця 2.11 – Склад та структура персоналу за стажем роботи

Показники	Роки						Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
	2021		2022		2023			
	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	%	пунктів структури
Всього працівників	137	100,00	138	100	150	100	109,49	–
з них: 1–5 років	77	56,20	78	56,52	84	56	109,09	-0,20
6–10 років	29	21,17	30	21,74	34	22,67	117,24	1,50
11-20 років	31	22,63	30	21,74	32	21,33	103,23	-1,29

Джерело: розраховано автором за матеріалами підприємства

Чисельність працівників зі стажем від 1 до 5 років зросла з 77 осіб у 2021 році до 84 осіб у 2023 році, що відповідає збільшенню на 9,09%, що свідчить про зростання кількості молодих працівників на підприємстві або набір нових спеціалістів. Чисельність працівників зі стажем від 6 до 10 років також зросла з 29 осіб у 2021 році до 34 осіб у 2023 році, що відповідає збільшенню на 17,24%, що свідчить про збереження персоналу та їхню продуктивність на підприємстві. Чисельність працівників зі стажем від 11 до 20 років залишилася майже стабільною протягом розглянутого періоду, що може свідчити про стабільність робочого колективу та досвіду, що набув часом. Отже, аналіз структури персоналу за стажем роботи свідчить про тенденцію до збільшення кількості молодих працівників на підприємстві, а також про збереження та розвиток досвідченого персоналу.

Показники руху персоналу ТОВ «Агрікор Холдинг», що включає в себе інформацію про надходження нових працівників, звільнення та переміщення працівників. Показники руху персоналу ТОВ «Агрікор Холдинг» представлені в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 – Показники руху персоналу ТОВ «Агрікор Холдинг»

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. до 2020 р.	
	2021	2022	2023	+/-	%
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	137	138	150	13	109,63
Прийнято працівників, осіб	42	63	89	47	211,90
Вибуло працівників, осіб	21	64	40	19	190,48
у тому числі за власним бажанням, за порушення дисципліни, невідповідність займаній посаді	21	62	40	19	190,48
з причин скорочення штатів	—	2	—	—	—
Коефіцієнт прийняття кадрів	31,11	46,32	60,14	29,03	x
Коефіцієнт вибуття кадрів	0,15	0,47	0,27	0,12	x
Коефіцієнт плинності кадрів	15,56	45,49	27,03	11,47	x
Коефіцієнт стабільності кадрів	0,84	0,86	0,84	0,00	x

Джерело: розраховано автором за матеріалами підприємства

Загальна чисельність персоналу зросла з 137 осіб у 2021 році до 150 осіб у 2023 році, що відповідає збільшенню на 9,63%. Кількість прийнятих працівників значно збільшилася з 42 осіб у 2021 році до 89 осіб у 2023 році, що відповідає зростанню на 211,90%, що може свідчити про розширення діяльності підприємства або збільшення потреби у робочій силі.

Кількість вибулих працівників також зросла з 21 особи у 2021 році до 40 осіб у 2023 році, що відповідає зростанню на 190,48%, що може бути пов'язане з різними причинами, такими як особисте рішення працівників або скорочення штатів.

Коефіцієнти прийняття, вибуття, плинності та стабільності кадрів ці показники вказують на динаміку прийняття та вибуття працівників. Коефіцієнт прийняття кадрів зріс з 31,11% у 2021 році до 60,14% у 2023 році, коефіцієнт вибуття зменшився з 0,47% до 0,27%, а коефіцієнт плинності кадрів зменшився з 45,59% до 27,03%. Коефіцієнт стабільності кадрів залишився майже незмінним.

Отже, загальний аналіз даних руху персоналу вказує на інтенсивний приріст чисельності працівників та зростання руху кадрів на підприємстві, що може бути пов'язане з його розвитком і реорганізацією.

Структура оплати праці на ТОВ «Агрікор Холдинг» представлена в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 – Структура фонду оплати праці ТОВ «Агрікор Холдинг»

Елементи фонду оплати праці	2021 р.		2022 р.		2023 р.		2023 р. до 2021 р.	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+/-	%
Загальний фонд оплати праці, в т.ч.:	63984,00	100,00	67142,00	100,00	75715	100	11731	0
фонд основної оплати праці	52177,00	81,55	54507,64	81,18	55147	72,83	2970	-8,71
фонд додаткової оплати праці	11807,00	18,45	12634,36	18,82	20568	27,17	8761	8,71

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Загальний фонд оплати праці зросла з 63 984 тис. грн. у 2021 році до 75 715 тис. грн. у 2023 році, що є збільшенням на 11 731 тис. грн. або 18,36%. Фонд основної оплати праці зросла з 52 177 тис. грн. у 2021 році до 55 147 тис. грн. у 2023 році, що є збільшенням на 2 970 тис. грн. або 5,69%. Проте, як відсоток від загального фонду оплати праці, цей показник скоротився з 81,55% до 72,83%, що може вказувати на зростання частки додаткової оплати праці в загальному фонді. Фонд додаткової оплати праці також зросла з 11 807 тис. грн. у 2021 році до 20 568 тис. грн. у 2023 році, що є збільшенням на 8 761 тис. грн. або 74,29%. Як відсоток від загального фонду оплати праці, цей показник збільшився з 18,45% до 27,17%.

Отже, хоча фонд основної оплати праці зріс, його частка в загальному фонді оплати праці скоротилася, в той час як фонд додаткової оплати праці зросла і стала складати більшу частку в загальному фонді оплати праці. Це може свідчити про зростання інтересу компанії до стимулювання працівників через додаткові винагороди і бонуси.

Оцінимо ефективність оплати праці персоналу ТОВ «Агрікор Холдинг», порівнявши темпи росту продуктивності та оплати праці (табл. 2.14).

Таблиця 2.14 – Співставлення темпів росту продуктивності та оплати праці на підприємстві

№ з/п	Показники	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р., +/-
		2021	2022	2023	
1	Продуктивність праці, тис. грн. / чол.	6368,9	6814,2	6779,4	410,5
2	Темп росту продуктивності праці, %	—	32,40	17,18	—
3	Фонд заробітної плати, тис. грн.	63984	67142	75715	11731
4	Середньооблікова чисельність штатних працівників, чол.	135	136	148	13
5	Середньорічна заробітна плата 1 працівника, тис. грн.	6,92	7,36	8,22	1,3

Джерело: розраховано автором за матеріалами підприємства

За період з 2021 по 2023 рік відбулося зростання продуктивності праці на 410,5 тис. грн. на одного працівника, що становить 17,18% від 2022 року до 2023 року, що свідчить про певне покращення ефективності виробництва на підприємстві.

Фонд заробітної плати зріс на 11 731 тис. грн. або на 18,36% протягом аналізованого періоду, що пов'язано зі збільшенням чисельності працівників на підприємстві, а також із зростанням заробітних плат. Середньорічна заробітна плата на одного працівника зросла на 1,3 тис. грн. або на 41,64%, що може свідчити про підвищення рівня оплати праці на підприємстві.

Отже, як видно з аналізу формування трудового колективу на ТОВ «Агрікор Холдинг» відбувається активно, з врахуванням зростання обсягів виробництва та потреб підприємства, однак важливо продовжувати звертати увагу на питання збереження кваліфікованих кадрів та оптимізації системи управління персоналом для забезпечення сталого розвитку підприємства.

Наразі на підприємстві працює 150 осіб, з них 31 – у сфері адміністрування, а 119 – у допоміжних сферах. Середній вік працівників становить 32 роки, а середній стаж – 5 років.

Розглянемо рівень освіти працівників підприємства (рис. 2.1.).

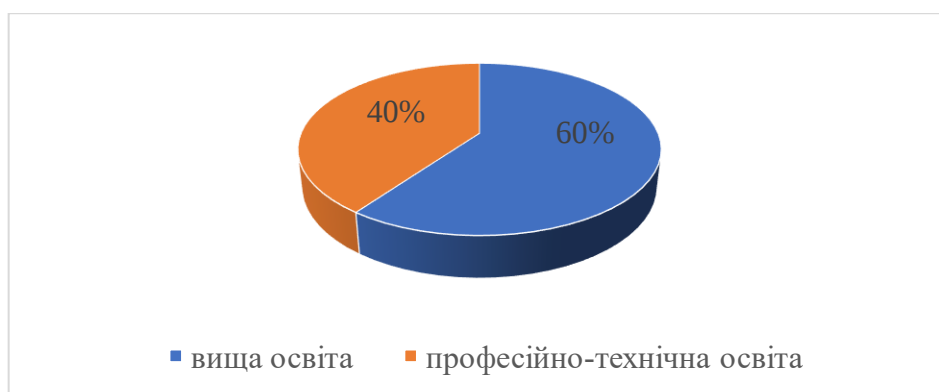


Рисунок 2.1 – Рівень освіти працівників ТОВ «Агрікор Холдинг»

Джерело: сформовано автором за власними дослідженнями

На даному підприємстві працює 60 осіб із вищою освітою та 90 осіб із професійно-технічною освітою.

Додатково дослідимо гендерну структуру працівників (рис. 2.2).

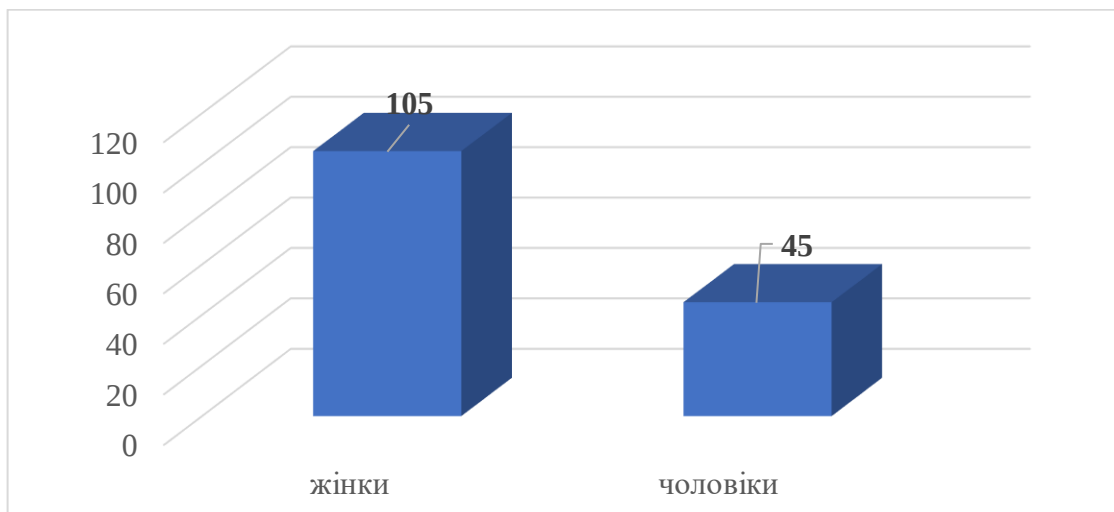


Рисунок 2.2 – Статева структура відділу персоналу на ТОВ «Агрікор Холдинг»

Джерело: сформовано автором за власними дослідженнями

Жінки складають більшість у статевій структурі працівників, перевищуючи чоловіків на 30%.

Отже, як видно з аналізу формування трудового колективу на ТОВ «Агрікор Холдинг» відбувається активно, з врахуванням зростання обсягів виробництва та потреб підприємства, однак важливо продовжувати звертати увагу на питання збереження кваліфікованих кадрів та оптимізації системи управління персоналом для забезпечення сталого розвитку підприємства.

2.3. Дослідження конфліктів, стресів та соціально-психологічного клімату в колективі

Головним каталізатором успішного функціонування будь-якої організації є її колектив. Якісне управління людськими ресурсами та створення сприятливої морально-психологічної атмосфери є ключем до підвищення продуктивності праці та результативності всієї діяльності ТОВ «Агрікор Холдинг». Проведемо дослідження соціально-психологічного клімату (СПК) у ТОВ «Агрікор Холдинг».

Серед численних методик вивчення соціально-психологічного клімату (СПК) ми обрали соціометричний підхід, розроблений американським психіатром

і соціальним психологом Якобом Леві Морено. Цей метод дозволяє аналізувати та оцінювати міжособистісні взаємовідносини в малих групах на рівні емоційних вподобань, діагностувати відносини між людьми та групами з метою покращення, а також оцінювати соціально-психологічну сумісність членів колективу. Цей підхід також спрямований на вивчення неофіційних взаємин у колективі з метою їх аналізу та можливої трансформації. Використана нами методика соціометрії спрямована на оцінку рівня згуртованості колективу.

Процес дослідження включає наступні кроки:

1. Створення анкет зі списком працівників;
2. Кожен працівник отримує анкету зі списком колег;
3. Кожен виражає своє особисте ставлення до кожного колеги, використовуючи спеціальні маркери. Учасник має поставити «+» біля імені тих колег, до яких він відноситься позитивно, «-» – якщо відчуває неприязнь або «0» – якщо ставлення є байдужим. Для забезпечення анонімності, кожен встановлює «+», коли йдеться про власне ім'я, що гарантує отримання відвертих відповідей. Цей підхід забезпечує отримання об'єктивної думки кожного учасника колективу.

Після збору даних результати анкетування вводяться до соціометричної матриці (див. Таблицю Г.1 та Таблицю Г.2 у Додатку Г). Така матриця складається з рядків, які відповідають працівникам, що брали участь у дослідженні, і стовпців з заголовками «Кількість позитивних виборів», «Кількість негативних виборів» та «Кількість байдужих виборів».

У дослідженні взяли участь 20 працівників, тому що проводилося протягом обмеженого періоду, і вдалося залучити лише деяких працівників у цей період. Тож були розподілені між трьома відділами: 3 особи з кадрової служби, 4 особи з планово-економічного відділу та 13 осіб з виробничого відділу. Стосовно статевого складу респондентів, жінки переважали зі співвідношенням 70% до 30% чоловіків. Результати опитування були занесені у соціометричну матрицю (див. Таблицю Г.1 у Додатку Г), де для позначення відділів використовувалися умовні позначення: А (планово-економічний відділ), Б (кадрова служба) і В (виробничого відділу). Для збереження конфіденційності використовувалися символічні

обозначення для працівників кожного відділу, наприклад, А1, А2, А3 для працівників відділу А, Б1, Б2, Б3 для кадрової служби і т.д. У результаті обчислень ми отримали наступні дані (рис. 2.3): 292 позитивні відповіді; 18 негативних відповідей; 90 байдужих відповідей.

Аналіз результатів, зображених на рисунку 2.3, дозволяє не лише вивчити соціально-психологічний клімат в колективі, але й виявити осіб, які відіграють роль неформальних лідерів. У контексті окремих відділів (рис. 2.4), можна спостерігати, що найбільш сприятливим соціально-психологічним кліматом відзначається відділ В. У цьому відділі сумарна кількість позитивних відповідей становить 199, негативних – 7 відповідей та байдужих – 54.

Соціально-психологічний клімат у відділі Б є найменш сприятливим, оскільки там було отримано 57 позитивних відповідей, що на 28,64% менше, ніж у підвідділі В. Водночас кількість негативних відповідей у підвідділах А і Б складає лише по 1, що в 0,14 разів менше, ніж у підвідділі В.

Крім того, у підвідділі Б було зафіксовано 2 байдужих відповіді, що на 52 менше, ніж у відділі В. З погляду соціограми загальний стан соціально-психологічного клімату (СПК) у колективі є сприятливим. Більшість отриманих результатів становлять позитивні (81%), що свідчить про дружню, сприятливу атмосферу та взаєморозуміння між працівниками.

Однак, варто відзначити наявність невеликого відсотка негативних відповідей, що може вказувати на наявність конфліктів або антипатій між деякими працівниками та психологічне напруження. Сума байдужих відповідей також може свідчити про нестабільні або недостатньо розвинені соціально-психологічні відносини. Це може стати підставою для керівництва для вжиття заходів з метою покращення співпраці та єдності серед працівників. У ТОВ «Агрікор Холдинг» приділяється достатньо уваги проблемам конфліктів та стресів, отже, постає завдання ще з більшою відповідальністю знайти основні лінії виникнення конфліктів та стресів. Виникає необхідність дослідити сучасну систему управління конфліктними ситуаціями в організації, знайти її слабкі сторони та визначити шляхи удосконалення.

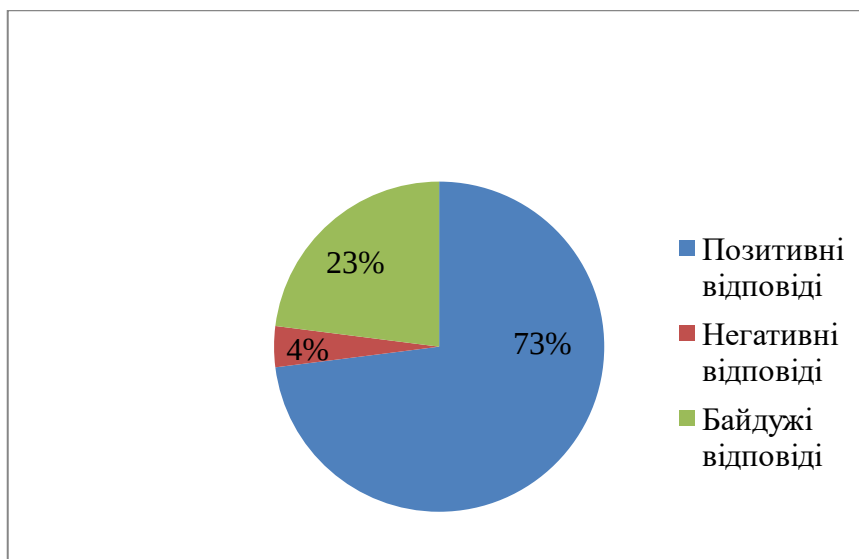


Рисунок 2.3 – Соціограма результатів дослідження на ТОВ «Агрікор Холдинг»

Джерело: сформовано автором за матеріалами підприємства

Для комплексного дослідження процесу управління конфліктами необхідно пов'язати причини виникнення конфліктів та стресів, їхні види та наслідки. Незалежно від типу конфлікту або стресу, місця його виникнення та причин, всі конфлікти мають дві основні складові: змістову сторону (об'єкт конфлікту, цілі сторін, претензії тощо) та психологічну складову, яка пов'язана з соціально-психологічними особливостями управлінців, їхніми взаєминами, історичним розвитком стосунків та емоційними реакціями на причини виникнення конфліктів і стресів. Тому важливо дослідити обидві складові управлінського конфлікту в ТОВ «Агрікор Холдинг» за допомогою експертного опитування. Для виявлення основних проблем конфліктів та стресів було проведено опитування експертів, зокрема керівників підрозділів різних рівнів управління. Відповіді на запитання щодо видів конфліктів, які виникають у ТОВ «Агрікор Холдинг», розподілилися наступним чином: міжособистісні – 61%; міжгрупові – 18%; між особою та групою – 16%; внутрішньоособистісні – 5% (рис. 2.4).



Рисунок 2.4 – Види конфліктів, що виникають в ТОВ «Агрікор Холдинг»

Джерело: сформовано автором за матеріалами підприємства

Отже, в діяльності ТОВ «Агрікор Холдинг» переважають міжособистісні конфлікти, які були детально досліджені як за їхньою структурою, так і за рівнем.

Стосовно визначення зовнішніх чи внутрішніх причин виникнення конфліктів та стресів у ТОВ «Агрікор Холдинг», респонденти зазначили, що переважають внутрішні причини. Однією з причин і водночас ознакою конфліктів та стресів, за їхніми словами, є наявність конфліктів у колективі, що призводять до стресових ситуацій. Важливо визначити, які види наслідків від дії конфліктів спостерігаються в діяльності ТОВ «Агрікор Холдинг».

Виявилось, що незначно переважають негативні наслідки (рис. 2.5).

Можливо, обмежена кількість учасників пов'язана з традиційними уявленнями або стереотипами, що конфлікт є переважно негативним явищем. Загалом дослідження показало, що через низку внутрішніх та зовнішніх негативних чинників у діяльності ТОВ «Агрікор Холдинг» конфлікти часто виникають у взаємовідносинах персоналу. Відсутність сучасних методів управління конфліктами призводить до домінування дисфункціональних наслідків їхньої дії.

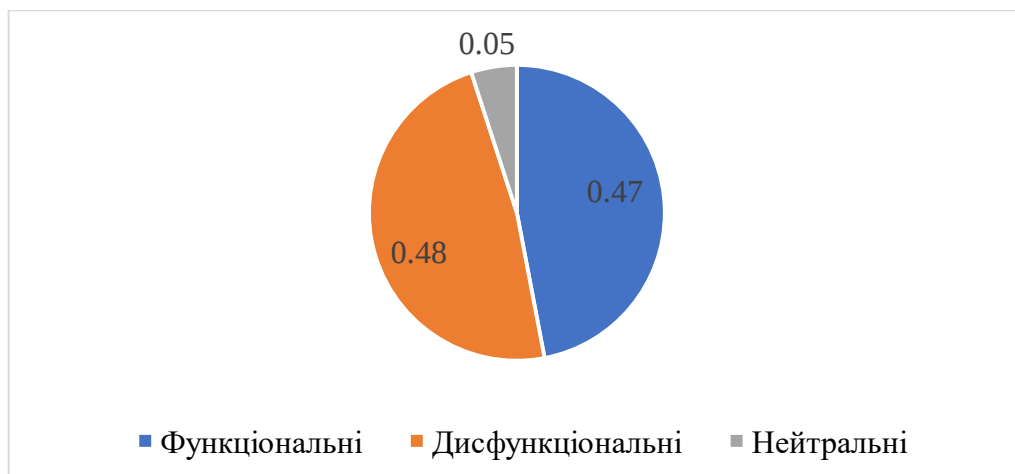


Рисунок 2.5 – Види наслідків від дії конфліктів в ТОВ «Агрікор Холдинг»

Джерело: сформовано автором за матеріалами підприємства

Головні причини виникнення конфліктів серед персоналу ТОВ «Агрікор Холдинг» представлено на рис. 2.6.



Рисунок 2.6 – Основні причини виникнення конфліктів та стресів серед персоналу в діяльності ТОВ «Агрікор Холдинг»

Джерело: сформовано автором за матеріалами підприємства

Отже, працівники підприємства головними причинами виникнення конфліктів та стресів вважають незадоволеність умовами оплати праці (44%), незадоволеність навантаженням (22%), розподілом обов'язків (17%) та оснащенням робочого місця (17%).

Деталізація кожної причини:

1) Незадоволеність умовами оплати праці включає: мінімальний розмір оплати для молодшого персоналу (допоміжних працівників), несправедливе

нарахування премій (основному персоналу), випадки несправедливої оплати праці для різних співробітників одного відділу (планово-економічного відділу, відділу кадрів).

2) Незадоволеність навантаженням включає: надмірне перевантаження працівників без відповідної винагороди, а також протилежні випадки недостатнього навантаження, що впливає на заробітну плату.

3) Незадоволеність розподілом обов'язків включає: виконання роботи, яка іноді не відповідає кваліфікаційному рівні або посадовим обов'язкам, перерозподіл невиконаних завдань одного відділу на співробітників інших відділів.

4) Незадоволеність оснащенням робочого місця включає: неналежний стан або дефіцит робочого обладнання, неможливість виконувати завдання через відсутність необхідних компонентів.

Отже, на підприємстві «Агрікор Холдинг» спостерігалось зростання впливу наведених негативних чинників, які призвели до зростання психологічного напруження серед працівників організації. В результаті чого, виникає зниження рівня мотивації персоналу до досягнення цілей компанії.

Незважаючи на те, що у ТОВ «Агрікор Холдинг» панує досить лояльна атмосфера серед співробітників організаційна культура потребує певного удосконалення, особливо щодо взаємин між персоналом. Згуртованість відбувається в межах окремих підрозділів, але важливо створити єдиний колективний дух у всьому підприємстві. Саме через неповну злагодженість всього персоналу можуть з'являтися конфлікти між працівниками різних підрозділів, зокрема через невдоволеність розподілом обов'язків та впливом інших чинників. Проте, доручення директора виконуються, але крім цього важливо, щоб співробітники також відчували потребу виконати завдання лідера. Кожен працівник в організації виконує свої обов'язки, і кожному важливо виконати свою роботу згідно з посадовими обов'язками, але необхідно вирішити існуючі проблеми пов'язані з небажанням працівників працювати в несприятливому психологічному середовищі.

РОЗДІЛ 3.

ШЛЯХИ ВИРІШЕННЯ ТА ПРОФІЛАКТИКИ КОНФЛІКТІВ ТА СТРЕСІВ В КОЛЕКТИВІ В НОВИХ СОЦІАЛЬНО – ЕКОНОМІЧНИХ УМОВАХ

3.1 Рекомендації щодо покращення соціально-психологічного клімату в колективі

В сучасних умовах конфлікти та стреси на підприємствах є невід’ємною частиною робочого життя. Вони можуть виникати з різних причин, але досліджуючи аграрне підприємство «Агрікор Холдинг» було виявлено такі чинники, які призводять до погіршення соціально-психологічного клімату в колективі, а саме: незадоволення умовами оплати праці, незадоволеність навантаженням, розподілом обов’язків та оснащенням робочого місця. Згідно цього, ми можемо стверджувати те, що через вплив цих чинників працівники втратили бажання витрачати певні зусилля, проявляти старанність у виконанні робочих обов’язків, через несправедливу оцінку їх роботи керівництвом, а також злягоджено працювати в командах для спільного результату і досягнення цілей організації. Тому, необхідне термінове впровадження заходів для вирішення цих проблем пов’язаних з соціально-психологічним кліматом в колективі.

Найбільш вагомим чинником, що впливав на появу конфліктів та стресів в колективі стала незадоволеність умовами оплати праці, що в свою чергу призвела до зниження продуктивності в організації «Агрікор Холдинг». Тому, вирішення існуючої ситуації пов’язаної з умовами оплати праці є нагальною задачею для керівництва для збереження ефективного функціонування організації та зменшення загрози плинності кадрів за цією причиною.

Отже, доцільними до впровадження з подоланням незадоволеності умовами праці персоналом є такі заходи як налагодження комунікації між працівниками та керівництвом стосовно обговорення проблем та несправедливості оплати праці на підприємстві. Так як на нашу думку ця пропозиція є універсальною до

використання організаціями, через те, що вона передбачає відкриту комунікацію, яка надає можливість керівництву отримати зворотній зв'язок, щодо того, як співробітники сприймають свою оплату праці, та які корективи хотіли б внести в дану систему. Для організації такого виду захід буде корисним та ефективним, так як за допомогою нього буде налагоджена комунікація між керівництвом та працівниками, що призведе до усвідомлення працівниками, що їх думки та пропозиції є важливими для керівництва. Тому, вони стануть більш вмотивованими до ефективного виконання робочих обов'язків.

Потрібно приділяти велику увагу стимулюванню праці та мотивації працівників. Проводити нагородження, вручення грошових премій і цінних призів, а також вчасно нараховувати заробітну плату, особливо перед святами.

Пропишемо основні рекомендації для ТОВ «Агрікор Холдинг»:

1. Створення відкритого середовища для спілкування. Забезпечте можливість вільного обміну думками та ідеями між працівниками, створивши позитивний настрій для відкритого спілкування.

2. Сприяння взаємопідтримці. Заохочуйте співробітників підтримувати один одного, виявляти емпатію та готовність допомагати у вирішенні проблем.

3. Розвиток відчуття командної роботи. Командотворення. Організуйте спільні заходи, тренінги або проекти, що сприяють зближенню колективу та формуванню командного духу.

4. Стимулювання конструктивного сприйняття конфліктів. Навчіть працівників вирішувати конфлікти шляхом конструктивного діалогу та пошуку компромісних рішень.

5. Створення можливостей для професійного розвитку. Надавайте працівникам можливості для навчання та розвитку відповідно до їхніх інтересів та потреб.

6. Підтримка балансу між роботою та особистим життям. Забезпечте гнучкий графік роботи, можливості для відпочинку та відпусток, щоб працівники могли підтримувати гармонію між роботою та особистим життям.

7. Заохочення творчості та ініціативи. Стимулюйте працівників до виявлення та втілення новаторських ідей та рішень, що сприяє підвищенню мотивації та відчуття власної цінності.

8. Створення системи винагородження та визнання. Заохочуйте успіхи працівників через систему винагородження, похвали та визнання їхнього внеску у загальний успіх колективу.

9. Проведення тренінгів та розвиток навичок спілкування. Організуйте тренінги з розвитку навичок спілкування, емоційного інтелекту та розробки конфліктних ситуацій.

Таким чином, рекомендації покращують соціально-психологічний клімат в колективі, збільшують ефективність співпраці та підвищити загальний рівень задоволеності працівників з роботи.

Командотворення є ключовим елементом формування позитивного соціально-психологічного клімату в колективі. Це процес, за якого люди об'єднуються для досягнення спільної мети, розвивають взаємодопомогу, взаємоповагу та взаємозалежність [28].

Етапи командотворення в ТОВ «Агрікор Холдинг»

1. Команда повинна мати чітко сформульовану спільну мету, яка об'єднує всіх її членів і дає їм напрямок для спільних зусиль.

2. Довіра та взаєморозуміння. Успішне командотворення ґрунтується на взаємній довірі та розумінні між членами команди. Це вимагає відкритості, чесності та взаємопідтримки.

3. Розподіл ролей та відповідальності. Кожен член команди повинен мати чітко визначену роль і відповідальність в рамках спільного проекту або завдання.

4. Ефективна комунікація. Спілкування є основним інструментом для спільної роботи. Команда повинна розвивати ефективні методи комунікації, які сприяють відкритому обміну інформацією та ідеями.

5. Розвиток групових навичок. Вміння співпрацювати, слухати, приймати конструктивну критику та працювати в команді є важливими для успіху команди.

6. Підтримка та мотивація. Важливо підтримувати членів команди,

визнавати їхні досягнення та стимулювати їх до подальшого розвитку та досягнення спільних цілей [29].

7. Розвиток спроможностей вирішувати конфлікти. Конфлікти можуть виникати в будь-якій команді. Важливо навчити членів команди ефективно вирішувати конфлікти та шукати компромісні рішення.

8. Підтримка розвитку та навчання. Команда повинна постійно вдосконалюватися та розвиватися. Забезпечення навчальних можливостей та підтримка професійного зростання є важливими елементами командного процесу.

Загалом, командотворення є важливим фактором у формуванні позитивного соціально-психологічного клімату в колективі. Його успішність залежить від зусиль кожного члена команди та лідера в створенні сприятливого середовища для спільної роботи та досягнення цілей [28].

3.2. Програми стрес-менеджменту для колективу в складних соціально-економічних умовах

Проаналізуємо два підходи для напрацювання програми стрес – менеджменту для колективу в складних соціально – економічних умовах.

Обидва підходи — командоутворення і корпоративний психолог — мають свої переваги і можуть бути корисними в різних ситуаціях. Вибір між ними залежить від конкретних потреб і проблем, з якими стикається організація.

Командоутворення:

Переваги:

1. Згуртованість. Допомогає створити сильну команду з високим рівнем довіри та співпраці.

2. Мотивація. Підвищує мотивацію та залученість співробітників.

3. Комунікація. Покращує комунікаційні навички і взаєморозуміння між членами команди.

4. Підвищення продуктивності. Спільна робота над завданнями та проектами сприяє підвищенню продуктивності.

Недоліки:

1. Короткостроковий ефект. Без постійного підтримання результати можуть бути тимчасовими.

2. Час і ресурси. Потребує організації заходів, що може бути витратно по часу і ресурсах.

Корпоративний психолог

Переваги:

1. Індивідуальний підхід. Допомогає виявляти та вирішувати особисті проблеми співробітників, які можуть впливати на їх роботу.

2. Психологічне здоров'я. Підтримує психічне здоров'я співробітників, що може покращити їх загальне самопочуття і продуктивність.

3. Довгострокова користь. Сприяє довгостроковим змінам у поведінці та сприйнятті співробітників.

4. Конфліктологія. Ефективний у вирішенні конфліктів і напружених ситуацій у команді.

Недоліки:

1. Індивідуальний фокус. Працює більше на рівні окремих співробітників, а не команди в цілому.

2. Додаткові витрати. Потребує постійної оплати послуг професіонала, що може бути витратним для компанії.

Вибір між командоутворенням і корпоративним психологом залежить від таких ситуацій:

-Якщо організація потребує покращення командної роботи, підвищення мотивації та комунікації між співробітниками, командоутворення може бути більш ефективним.

-Якщо в колективі є індивідуальні проблеми, високий рівень стресу, конфлікти або необхідність у підтримці психічного здоров'я співробітників, корпоративний психолог буде більш доречним.

В ідеалі, обидва підходи можуть доповнювати один одного. Наприклад, проведення регулярних командоутворюючих заходів разом із консультуванням

корпоративного психолога може забезпечити всебічну підтримку як для окремих співробітників, так і для команди в цілому.

Створення програми для командотворення відповідає конкретним потребам та характеристикам колективу.

Розпишемо покроково:

1. Оцінка потреб та цілей. Проведення аналізу потреб та цілей колективу для розуміння, що саме потрібно команді для досягнення успіху. Найкращим засобом це робити на виїзді з фліпчартом в формі брейн – штормінгу. Бо анкети не дають повного результату, а відкрите обговорення надасть більш довіри.

2. Розвиток спільної мети. Спільне формулювання місії та цілей команди, які будуть визначати її спільні прагнення та напрямок руху. Дуже важливо розуміти, що компанія розділяє цінності працівників.

3. Створення командних прави.: Встановлення основних принципів, норм та правил, які будуть визначати спосіб взаємодії та спільної роботи. Це дуже важливо для отримання результатів, якщо команда розуміє, що саме робить й чому це не так.

4. Розподіл ролей та відповідальності. Визначення конкретних завдань та обов'язків для кожного члена команди, які відображають їхні здібності та потреби.

5. Комунікаційна стратегія. Розробка ефективних методів комунікації в команді, включаючи засоби спілкування, часові рамки та канали зв'язку. Створення чатів в соцсітьх.

6. Тимбілдингові заходи. Організація спеціальних подій та тренінгів для підвищення сплоченості та взаєморозуміння в команді.

7. Навчання командних навичок. Проведення тренінгів та семінарів для розвитку вмінь співпраці, лідерства, роботи в команді та вирішення конфліктів.

8. Визначення системи винагородження та мотивації. Встановлення механізмів винагородження та стимулювання успіхів команди, що сприяє мотивації та підвищенню продуктивності.

9. Постійна оцінка та вдосконалення. Проведення регулярних оцінок ефективності команди та її процесів, що дозволяє виявляти слабкі місця та вносити вдосконалення.

Таким чином, ці кроки можуть бути адаптовані та налаштовані відповідно до конкретних потреб та особливостей колективу. Важливо забезпечити підтримку та залучення всіх членів команди до процесу командотворення для досягнення найкращих результатів [30].

Таким чином, тимбілдинг виступає ефективною основою програми стрес-менеджменту, сприяючи збільшенню взаєморозуміння, підвищенню ефективності командної роботи та зниженню рівня стресу в колективі.

Покроково складемо програму для тимбілдингу:

1. Заходи для розслаблення та відпочинку. Організуйте спільні заходи, такі як масаж, йога або медитація, щоб допомогти працівникам розслабитися та знизити рівень стресу.

2. Тимбілдингові ігри та активності. Проведення різноманітних ігор та активностей, які сприяють співпраці, комунікації та взаєморозумінню між членами команди.

3. Вихідні заходи та події. Організація спільних вихідних заходів та подій, таких як пікніки, екскурсії або спортивні змагання, щоб працівники могли розслабитися та відпочити разом поза робочим середовищем.

4. Розвиток командного духу. Включення в командні активності, які сприяють розвитку взаємопідтримки, довіри та відчуття спільної цілі.

5. Поділ досвіду та навичок. Організація сесій, під час яких працівники можуть ділитися своїм досвідом та навичками у стресових ситуаціях та навчатися від один одного.

6. Розвиток емоційного інтелекту. Проведення тренінгів та активностей, спрямованих на розвиток емоційного інтелекту, які допомагають працівникам краще розуміти та керувати своїми емоціями у стресових ситуаціях.

7. Комунікація та конфліктологія. Включення в програму тренінгів та інтерактивних сесій, спрямованих на поліпшення комунікаційних навичок та вирішення конфліктів в колективі.

8. Спільні цілі та досягнення. Заохочення команди до спільних цілей та досягнень, які створюють відчуття колективної гордості та задоволення від спільної роботи.

Тімбілдинг може бути ефективним інструментом для підвищення відчуття спільності та підтримки позитивного клімату в колективі [31].

Командоутворення може бути ефективним інструментом навіть при існуючій незадоволеності зарплатою, стресами, незадовільною роботою.

Кроки для вирішення проблем, як приклад незадовільною зарплатою:

1. Почати відкрито та чесно розмовляти про проблему. Визнання того, що існує незадоволеність зарплатою, покаже співробітникам, що керівництво знає про проблему і готове її обговорювати.
2. Пояснити співробітникам фінансову ситуацію компанії, причини поточних зарплат і можливі плани щодо їх перегляду. Прозорість може допомогти зменшити напругу і недовіру.
3. Запропонуйте можливості для професійного розвитку та навчання. Це може включати тренінги, семінари та курси, які допоможуть співробітникам підвищити свої навички та кваліфікацію.
4. Надати більше свободи в робочому графіку, що може підвищити задоволеність роботою.
5. Визнання досягнень співробітників може бути потужним мотивуючим фактором. Публічна похвала, грамоти чи інші форми визнання можуть значно підвищити моральний дух.
6. Провести тренінги, спрямовані на покращення внутрішньої комунікації, що може сприяти створенню більш відкритої та підтримуючої робочої атмосфери.
7. Залучення співробітників до спільних проектів може допомогти зміцнити командний дух і відчуття спільної мети.

8. Організувати регулярні соціальні заходи, такі як командні ігри, виїзди на природу або спільні обіди. Це може допомогти співробітникам краще пізнати одне одного та створити більш дружню атмосферу (для прикладу табл. 3.1).
9. Розглянути можливість перегляду зарплат або надання бонусів при покращенні фінансової ситуації. Важливо показати співробітникам, що їхні зусилля будуть винагороджені.
10. Якщо підвищення зарплати наразі неможливе, розгляньте інші форми компенсації, такі як медичне страхування, додаткові вихідні, або інші пільги.

Таким чином, командоутворення може значно покращити атмосферу в колективі і підвищити задоволеність роботою, але воно повинно йти пліч-о-пліч з вирішенням фінансових питань. Відкрита комунікація, прозорість, нефінансові стимули та готовність до компромісу можуть допомогти знизити незадоволеність зарплатою та зміцнити командний дух.

Згідно кроків, які перераховані складемо програму тимблдінгової відпустки на 8 днів, подано в Додатку Е.

Таким чином, при складанні даної програми були враховані результати тестів, які були проведені на підприємстві ТОВ «Агрікор Холдинг» про що вказувалось в 2 розділі, та одна з вказаних проблем в колективі організації про потребу збільшення згуртованості команди. При роботі з командою можна запропонувати залучення корпоративного психолога, який і виділить «проблемних людей» в команді та надасть індивідуальну допомогу. Проте враховуючи різні практики, саме рішення запровадити раз у рік командотворчі виїзди покращують роботу в декілька разів та зменшують кількість конфліктів в колективі.

3.3. Оцінювання соціальної та економічної ефективності запропонованих заходів

Оцінка економічної та соціальної ефективності проведення тимблдингу для колективу проводиться з урахуванням наступних факторів:

1. Економічна ефективність:

- Вартість тимблдингової програми- оцінка витрат на організацію тимблдингових заходів, включаючи витрати на локацію, інструкторів, обладнання та інші витрати.

- Підвищення продуктивності- оцінка впливу тимблдингу на продуктивність колективу, яка може виявитися у збільшенні ефективності роботи, зниженні відсотка помилок та вдосконаленні комунікації в колективі.

- Збільшення мотивації та залучення- тимблдинг може позитивно підвищити мотивацію та залучення працівників до роботи, що може призвести до зменшення текучості кадрів та збільшення рівня задоволеності праці.

2. Соціальна ефективність:

- Зближення та підтримка командного духу- тимблдинг допомагає підсилити взаємодію між працівниками, сприяючи зближенню та формуванню дружніх стосунків, що позитивно впливає на робоче середовище.

- Покращення комунікації- взаємодія під час тимблдингу сприяє покращенню комунікації та сприйняттю працівниками один одного, що може покращити якість спілкування в колективі.

- Зниження рівня стресу- тимблдинг може зменшити рівень стресу серед працівників шляхом створення можливості для відпочинку, розваг та відволікання від робочих завдань [27].

Таким чином, при впровадженні програми на 30 людей прорахуємо ефективність.

Очікуваний дохід - 30 000 00 грн.

Отже, витрати на програму для 30 людей складаються з витрат на кожну людину протягом 8 днів та вартості самої програми у розмірі 10000 грн за людину:

$$\text{Витрати на тимблдінг} = 30 \cdot 10000 = 300000$$

$$\text{Економічна ефективність} = \text{очікуваний дохід} / \text{витрати на тимблдінг} \quad (3.1)$$

$$\text{Економічна ефективність} = 3000000 / 300000 = 10$$

Таким чином, в такому випадку економічна ефективність програми є високою, оскільки кожна витрачена одиниця коштів на програму приносить близько 10 одиниць прибутку.

Програма командотворення представлена у табл. 3.1 має низку соціальних і освітніх ефектів, які сприяють особистісному та командному розвитку учасників.

Соціальна ефективність:

1. Покращення командної взаємодії:

- Знайомство з наставниками та інструктаж- учасники дізнаються про правила та техніку безпеки, що сприяє формуванню дисципліни та відповідальності.

- Ігри для створення довіри- заняття, спрямовані на розвиток довіри серед учасників, допомагають зняти бар'єри у спілкуванні та покращують командну взаємодію.

2. Розвиток комунікативних навичок:

- Тренінги з конфліктології та медіації- учасники навчаються ефективно вирішувати конфлікти та знаходити спільну мову, що сприяє створенню гармонійного колективу.

- Тренінг по переговорах- формування навичок ефективних переговорів допомагає учасникам розвивати комунікативні здібності.

3. Особистісний розвиток:

- Арт-терапія та творчі заняття- допомагають розкрити творчий потенціал, зняти стрес та сприяють самовираженню.

- Руханка та спортивні ігри- підтримка фізичного здоров'я, розвиток витривалості та командного духу.

4. Підвищення самостійності та відповідальності:

- Групові рефлексії та обговорення- учасники мають можливість аналізувати свій досвід, висловлювати думки та приймати відповідальність за свої дії.

Освітня ефективність:

1. Засвоєння нових знань та навичок:

- Тренінги з командної роботи та цінностей- знання про принципи ефективної командної роботи та корпоративні цінності.

- Курси з надання медичної допомоги- важливі життєві навички, які можуть бути корисними в будь-якій ситуації.

2. Творчий розвиток:

- Заняття арт-терапією, 3D моделюванням, бісероплетінням- розвиток творчих здібностей та практичних навичок.

Емоційна ефективність:

1. Підвищення рівня задоволення та мотивації:

- Групові заходи, перегляд фільмів, настільні ігри- спільні розваги сприяють зміцненню дружніх стосунків та підвищують мотивацію учасників.

- Квести та командні ігри- формування позитивних емоцій, почуття досягнення та задоволення від спільної роботи.

Отже, програма тимблдіingu забезпечує всебічний розвиток учасників, сприяючи їх соціальній, освітній та емоційній ефективності. Вона допомагає учасникам розвивати навички командної роботи, комунікації, творчого мислення та самостійності, що позитивно впливає на їх особистісне та професійне становлення.

ВИСНОВКИ

У дипломній роботі здійснено теоретичне узагальнення управління конфліктами і стресами в нових соціально-економічних умовах. Результати проведеного дослідження дозволили зробити наступні висновки теоретичного та практичного спрямування:

1. Дослідження теоретичної бази розкрило поняття конфлікту, як розбіжність або суперечка між працівниками та роботодавцем (або між самими працівниками) стосовно умов праці, заробітної плати, робочого часу, умов зайнятості, безпеки праці та інших аспектів трудових відносин. Тобто, трудові конфлікти можуть виникати через різні причини, включаючи незадоволення працівників умовами праці, порушення трудових прав, різні інтереси, мету та цінності сторін тощо.

2. Дослідження трудових конфліктів охоплюють широкий спектр теорій і підходів, розроблених різними вченими, думки яких були розглянуті. Було проаналізовано та виявлено, що їхні роботи та ряд досліджень пов'язаних з соціально-трудовими відносинами забезпечують глибоке розуміння причин, динаміки та стратегій управління конфліктами на робочому місці, що є важливим для створення ефективних та гармонійних трудових відносин на підприємствах.

3. Дослідження конфлікту часто є джерелом стресу, а стрес може загострювати конфлікти. Ефективне управління конфліктами може допомогти знизити рівень стресу в організації. З іншого боку, управління стресом може покращити здатність людей ефективно справлятися з конфліктами. Впровадження обох підходів дозволяє створити гармонійне робоче середовище і сприяє загальному благополуччю співробітників.

4. Дослідження компанії аграрного підприємства ТОВ «Агрікор Холдинг» показало, що керівництву необхідно налагодити відкриту комунікацію з персоналом щодо оплати праці та вирішувати проблеми у цій сфері. Крім того, важливо впровадити систему стимулювання та мотивації працівників, включаючи як фінансові так і нематеріальні заохочення, а також приділяти увагу їх житловим та побутовим потребам, щоб мати змогу встановити такий розмір заробітної

плати, який буде актуальним та зможе покрити їх потреби і не викликатиме несправедливості чи конфлікти в колективі пов'язаних з оплатою праці.

5. Для покращення управління персоналом та зменшення конфліктів і стресу в організації «Агрікор Холдинг», потрібно зосередитися на організації роботи, комунікації та правилах. Важливо проводити тренінги для підтримки психічного здоров'я працівників і розглянути можливість залучення корпоративного психолога, проведення тимблдінгів та командотворення.

6. В результаті цього дослідження були розроблені ефективні методи управління конфліктами та стресами, які включають в себе не лише техніки вирішення суперечок і зниження рівня стресу, але й впровадження тимблдінгу та командотворення. Ці методи сприяють зміцненню взаємодії та співпраці між працівниками, підвищують рівень довіри та згуртованості в колективі. Завдяки активному використанню тимблдінгу та методів командотворення можна значно покращити соціально-психологічний клімат в організації, що в свою чергу підвищить продуктивність праці та задоволеність працівників, сприяючи стабільності роботи підприємства в умовах соціально-економічних змін.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Маркс К. Капітал / Карл Маркс. – Київ: Ранок, 2022. – 361 с.
2. Андріянова Ю. Конфлікт як явище управлінської діяльності: аналіз наукових досліджень. Державне управління та місцеве самоврядування. 2024. №3(31). С. 183-192.
3. Біловодська О.А., Кириченко Т.В. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств. Економіка і суспільство. 2017. Вип. 10. С. 177-182.
4. Берлач А. І., Кондрюкова В.В. Конфліктологія: навч. посіб. для дистанц. навч. К.: Університет «Україна», 2022. 203 с.
5. Воднік В.Д. Конфлікти в трудовому колективі: причини, шляхи попередження та розв'язання. Бюлетень НСПП. 2023. № 11. С. 50–54.
6. Герасіна Л. М., Панов М.І., Н.П, Осіпова Конфліктологія. Харків: Право. 2022. 256 с.
7. Жижко Т.А. Вирішення конфліктів у соціально-трудових відносинах. Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова. Серія №11. С. 200-205.
8. Соціологія. Соціальна робота. Соціальна педагогіка. Управління: збірник наукових праць. Випуск 7. К.: Вид-во НПУ імені М. П. Драгоманова, 2022. С. 200-205.
9. Завалкевич Л.З. Психология эффективного менеджера. К.: НикаЦентр, 2022. 288 с.
10. Коваленко Д. В., Шалімова І. М., Керницький О. М. Конфліктологія: навч. посіб. для вузів; Укр. інж.-пед. акад. Харків : Точка, 2020. 221 с.
11. Долинська Л.В., Матяш-Заяц Л.П. Психологія конфлікту: навчальни посібник. К.:Каравела, 2017. 304с
12. Тихомирова Є. Б., Постоловський С. Р. Конфліктологія та теорія переговорів : підручник. Суми : Університетська книга”, 2008. 240 с.
13. Колот А. М. Соціально-трудові відносини: теорія і практика регулювання. К. : КНЕУ, 2003. 230 с.

14. Хмурова В.В., Новак О.С. Управління конфліктами на підприємствах сфери послуг. Вісник Київського інституту бізнесу та технологій. 2014. Вип. 1. С. 106–113.
15. Мельник С.В. Механізм регулювання соціально-трудової сфери України. К.: Соцінформ, 2018. С. 768.
16. Лавріненко О.В. Локально (колективно-договірне) регулювання службово-трудових відносин ОВС України: сутність, проблеми та перспективи розвитку. Вісник запорізького юридичного інституту Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ. 2019. №3. с. 51–59.
17. Василик Н.М. Впровадження та розвиток стрес-менеджменту в організації. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/10034> (дата звернення: 01.12.2023)
18. Баєва О.І. Стрес як необхідна умова життєдіяльності організму. Персонал, 2014. Т.1. С. 78-84.
19. Кузьмін О. Є., Гончар М. Ф. Стреси як об'єкт менеджменту: сутність, класифікація та фактори формування. БізнесІнформ, 2017. № 3. С. 413-418
20. Кузьмін О. Є., Гончар М. Ф. Стрес-менеджмент у системі управління підприємством. БізнесІнформ, 2017. № 5. С. 233-239.
21. Наугольник Л.Б. Психологія стресу: підручник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ. 2015. 324 с.
22. Конфліктологія: Навч. посіб. За заг. ред. В.М. Петюха, Л.В. Торгової. К. : КНЕУ, 2003. 315 с.
23. Гончар М.Ф. Формування та використання системи стрес-менеджменту на підприємстві. Проблеми економіки, 2017. № 4. С.257-262.
24. Марков С.Л., Коновчук Н.С. Основні причини та профілактика професійного вигорання у менеджерів. Правничий вісник Університету «КРОК». Актуальні проблеми психології, 2012. № 14(20). С. 91-95.

25. Лебідь Н. К. Стресостійкість як особистісна властивість керівників-лідерів закладів середньої освіти : навчальний посібник. К. : ДП «НВЦ «Пріоритети». 2016. 36 с.

26. Куковський А.Г., Познаховський В.А., Кизима В.П. Причини розвитку та розв'язання міжособистісних конфліктів. Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Серія: Економіка. 2014. Вип. 1(65). С. 222–231.

27. Самолук Н.М., Самолук Н.Н. Професійні стреси: причини та методи запобігання. Соціально-трудова відносина: теорія та практика, 2016. № 1. С. 165-175.

28. Смерека Євгенія. Емоційний інтелект: як розвивати і для чого це потрібно. URL:<https://mind.ua/publications/20255099-emocijnij-intelekt-yak-rozvivati-i-dlya-chogo-ce-potribno> (дата звернення 19.05.2024 р.)

29. Данилюк З.Л. Формування соціально – психологічного клімату в колективі. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/11/152.pdf> (дата звернення 19.05.2024 р.)

30. Бізнес-UA. Тімблдінг. – що це? Завдання і цілі корпоративного тимблдинга, варіанти проведення. URL: <https://biznesua.com.ua/timbilding-shho-tse-zavdannya-i-tsili-korporativnogo-timbildinga-varianti-provedennya/> (дата звернення 19.05.2024 р.)

31. Ярмолук Д.І., Хлуп'янець Д.І., Яблонська І.В. Тімблдінг як один із ефективних методів управління персоналом. Економіка та управління підприємствами. 2020. Вип 3(20). С. 2-5.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Таблиця – Стрес-фактори зовнішнього середовища організації [1]

Види стрес-факторів	Визначальні складові
Зовнішні стрес-фактори	
Іміжево-брендові	репутація та імідж організації на ринку, сформованість бренду, сприйняття споживачами торговельного знаку та марки
Ринкові	інфляційні процеси, девальвація національної валюти, зростання тарифів та податків, загострення конкуренції, платоспроможність та уподобання споживачів, ринкові перешкоди, погіршення конкурентоспроможності продукції підприємства, несприятлива ринкова кон'юнктура, зниження цін на продукцію тощо.
Адміністративно-бюрократичні	рівень державного регулювання підприємницької діяльності, складність та корупційність отримання необхідних адміністративних послуг, митного оформлення продукції, отримання ліцензій, сертифікатів, процедура реєстрації та ліквідації підприємства, адміністрування податків, відведення землі, підключення до комунікацій, корумпованість судових органів, тощо.
Партнерські	ненадійність постачальників, недоступність кваліфікованих консалтингових та аудиторських послуг, не гарантованість надання страхових відшкодувань страховими компаніями, дорога вартість страхових послуг, низький рівень логістичного обслуговування на ринку у логістичних центрах та компаніях, дорога вартість та неналежний рівень юридичних послуг, складність та висока вартість отримання кредитів, ненадійність транспортних організацій.
Науково-технічні	Занадто швидке оновлення техніки та технологій, асортименту та номенклатури продукції на ринку, невміння використовувати сучасні гаджети, програми, додатки
Нормативно-правові	нестабільність, розпорошеність, маніпулятивність, мінливість нормативноправової бази, незрозумілість та двоякість трактування правової бази, лобізм.
Військові	військові загрози та агресія, військові збори, мобілізація працівників, військові втрати, військова допомога, тощо.
Політичні	відсутність реформ, політична нестабільність та невизначеність, негативний політичний вплив на розвиток підприємницького середовища, лобіювання політичними структурами інтересів фінансово-промислових груп.
Соціальні	якість рівня життя населення, соціальні можливості, норми та вимоги соціальних груп, преференції та захист, норми етичної поведінки, соціальне засудження, належний рівень медичного обслуговування, оздоровлення, відпочинку тощо.
Культурно-релігійні	вимоги до рівня виховання та культури, ідеологія, матеріальні та духовні цінності, загальноприйняті норми поведінки, мовні проблеми, приналежність до певних релігійних груп, дотримання релігійних норм і правил, види релігії, тощо.
Санітарно-епідеміологічні	державні санітарні вимоги та правила, посилення вимог та нагляду СЕС, рівень епідеміологічної ситуації (боротьба з COVID-19), рівень дотримання вимог, тощо.
Екологічні	екологічні обмеження у здійсненні діяльності організаціями, екологічні вимоги та норми, вплив виробництв на навколишнє середовище, громадська активність, тощо
Міжнародні	міжнародне тарифне та нетарифне регулювання зовнішньоекономічних операцій, торговельна лібералізація, протекціонізм, відкритість іноземних ринків тощо.

ДОДАТОК Б

Шуляк К.В.

«Менеджмент соціальної сфери», 4 курс

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

*Науковий керівник – к.е.н., доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом
Кир'янова О.В.*

ЕФЕКТИВНІ ЗАХОДИ СТРЕС-МЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНІЗАЦІЯХ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

В умовах війни стрес-менеджмент все більше стає важливим елементом управління персоналом, сприяючи збереженню ефективності, результативності та добробуту працівників. Саме в сучасних умовах персонал проживає складний період, який супроводжується підвищеною емоційністю, роздратованістю, розгубленістю та пригніченням. Незважаючи на те, що проблема стресу та соціально-психологічного клімату в організаціях завжди була важливою для управління та її подальшого вирішення, зараз вона стала ще більш поширеною та актуальною. Тому, важливо вміти з ним боротись та впроваджувати різні заходи стрес-менеджменту в організаціях для подальшого пом'якшення його впливу на стан та роботу персоналу.

Сьогодні організації інвестують значні кошти у дослідження психологічних проблем у колективі, виявлення стрес-факторів, оцінку рівня стресу та розробку методів його мінімізації або ліквідації. Системний стрес-менеджмент спрямований на підвищення психологічної стабільності та відновлення працівників після стресових ситуацій, що сприяє підвищенню продуктивності праці в організації. Стрес-менеджмент – це система управління підприємством, націлена на подолання небажаних відхилень, які є істотними, екстремальними та чинять вагомий негативний вплив на функціонування підприємства [3].

Ефективні практики управління стресом в організації є важливою складовою успішної діяльності підприємства, цими навичками мають володіти керівники, HR-менеджери, психологи, які зможуть ефективно попереджати та ліквідувати стреси і конфлікти. Ефективність системи управління підприємством загалом сприятиме ефективності формування та використання систем стрес-менеджменту, як прямо, так і опосередковано. Наприклад, наявність детального плану дій у непередбачуваних ситуаціях позитивно позначиться на реагуванні на стресові фактори та їх подоланні на підприємстві, зокрема на ті, які з'являються на фоні війни [2].

Планування визначає ефективність системи стрес-менеджменту на підприємствах. Наприклад, стратегічне планування дозволяє аналізувати ризики виникнення критичних відхилень не лише в поточний період, а й у довгостроковій перспективі. Відсутність планів заміщення вакансій, довгий процес формування звітності, дублювання функцій та інші недоліки можуть негативно позначитися на ефективності системи стрес-менеджменту та загалом на системі управління компанією [1].

Формування та використання систем стрес-менеджменту на підприємствах в умовах війни в Україні залежить від психологічних особливостей управління. Деякі керівники можуть виявляти безпринциповість в ухваленні рішень, віддаючи перевагу колективній поведінці, оскільки не бажають нести відповідальність за результати. Також може мати місце ситуація, коли менеджери на нижчих рівнях ієрархії управління утримуються від висловлення своїх поглядів на вирішення стресових ситуацій, що виникають на особистому, груповому або корпоративному рівні. Крім того, управлінський апарат може бути спрямований на ретельне дослідження минулих інцидентів, що може відволікати увагу від поточних та майбутніх проблем та шляхів їх вирішення. У воєнний час ці психологічні особливості можуть бути підсилені через загострення ситуації, нестабільність та небезпеку, що призводить до значного стресу серед персоналу підприємства. Тому важливо, щоб система стрес-менеджменту враховувала ці фактори та надавала належну увагу психологічному добробуту та стабільності персоналу в умовах війни.

Згідно вищесказаного можна впроваджувати в організаціях такі заходи стрес-менеджменту як: надання психологічної підтримки, можливості фізичних вправ під час робочого дня, гнучкого графіку роботи, стабільної комунікації та соціальної підтримки, тощо. Такі заходи можуть бути ефективними та зможуть допомогти працівникам впоратись зі стресом і легше проживати його в умовах війни, а також підтримати їх емоційне та психічне здоров'я в суворих умовах сьогодення, які достатньо важко перенести самотійно та залишатись працездатним і не піддаватись стресовим факторам.

Ще в 2011 Лоїс Е. Тетрік поділив заходи стрес-менеджменту на первинні, вторинні та третинні заходи втручання. До первинних заходів належали більш профілактичні заходи, які передбачали зосередження на всіх працівниках незалежно від того, чи знаходяться вони в групі ризику чи ні. У вторинних заходах був фокус на працівників або групи працівників, які знаходились в групі ризику. Ці заходи спрямовані на працівників, що відчувають вплив стресових факторів, з метою зниження їх впливу або забезпечення працівників навичками та знаннями для ефективного управління стресом. Третинний рівень втручання

спрямований на працівників або групи співробітників, які переживають тяжкі обставини та потребують підтримки для відновлення, пов'язаного зі стресом[4].

Як правило, первинні заходи зосереджені на профілактиці та, швидше за все, стосуються систем які мають підхід до всієї організації, тоді як третинні заходи втручання зосереджені на окремих особах. Вторинні заходи втручання часто зосереджуються на усуненні факторів ризику для окремої людини чи групи осіб. З точки зору професійної гігієни існує ієрархія, в якій первинні втручання розглядаються як загалом найефективніші, за ними йдуть вторинні втручання, які, в свою чергу, є більш ефективними, ніж третинні втручання.

Отже, після аналізу поділу заходів стрес-менеджменту Лоїсом Е. Тетріком, можна визначити, що він класифікував працівників за групами ризику стресу та визначив конкретні заходи стрес-менеджменту, які можуть бути корисними для кожної з цих груп. Тому, я вважаю, що впровадження Лоїсом Е.Тетріком ще в 2008 році такої практики щодо розподілу працівників за категоріями впливу стресу може бути актуальним та застосованим в організаціях і в умовах сьогодення, враховуючи, що в умовах війни у працівників спостерігається досить різне проживання стресу. Наприклад, деякі працівники можуть відчувати значний вплив стресу і бути неспроможними ефективно працювати, тоді як інші, навпаки, можуть стати в цих же умовах навіть більш продуктивними, максимально фокусуючись на роботі й відволікаючись від нього.

Підсумовуючи вищевказане, можна зробити висновок стосовно того, що в умовах війни актуальність ефективних заходів стрес-менеджменту є беззаперечною. Так як, досягнення стабільності і високої продуктивності в умовах воєнного конфлікту значною мірою залежить від того, як організації здійснюють управління стресом. Дослідження свідчать, про те, що ефективні заходи стрес-менеджменту, такі як надання психологічної підтримки, можливість фізичних вправ під час робочого дня, гнучкий графік роботи та стабільна комунікація, допомагають підтримувати працівників в емоційно важких ситуаціях. Тому, використання цих заходів на практиці в організаціях має критичне значення для забезпечення високої ефективності праці та збереження психологічного здоров'я персоналу під час воєнного конфлікту. Також доцільним є і пропозиція стосовно впровадження розподілу заходів стрес-менеджменту за групами ризику стресу за Лоїсом Е.Тетріком для надання допомоги, спрямованої на проживання стресу тим групам працівників, які цього потребують в необхідному їм обсязі.

Список використаних джерел:

1. Гончар М. Ф. Формування та використання систем стрес-менеджменту на підприємствах. Економіка та управління підприємствами, 2017. №4. С. 259.

2. Щетініна Л.В., Рудакова С.Г., Іванець О.О. Управління стресами персоналу: підходи до розуміння та практики. Бізнес-Інформ, 2018. №3. С. 414.
3. Кузьмін О. Є., Гончар М. Ф. Стрес-менеджмент у системі управління підприємством. Бізнес-Інформ, 2017. № 5. С. 233-239.
4. Lois E. Tetrick and Carolyn J. Winslow. Workplace Stress Management Interventions and Health Promotion: The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior. Fairfax, Virginia: George Mason University, 2015. 586p

ДОДАТОК В

Шуляк К.В

“Менеджмент соціальної сфери”, 3 курс

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

Науковий керівник-к.е.н, доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом- Варіс І.О

ПСИХОЛОГІЧНІ ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Психологію та управління персоналом об'єднує одна спільна річ — люди. Ось чому більшість посад у відділі кадрів вимагають досвіду психології, оскільки це приносить користь для більшості бізнес процесів управління персоналом. Серед різноманітних напрямів сучасності немає такого, як людські ресурси, який міг би повністю використовувати психологію для промислових та організаційних цілей. Щоб найняти потрібних людей, фахівець повинен мати відповідні інструменти. І тут на допомогу приходить психологія, оскільки вона може надати різні методи оцінювання, такі як особистісні тести, поведінкові інтерв'ю та багато іншого.

Відомо, що для ефективного функціонування будь-якого якого підприємства необхідний наявний професіоналізм у працівників, який певним чином залежить від їх контролю та управління. Одним з найефективніших способів є використання різних психологічних інструментів в управлінні персоналом, що є завжди актуальним, оскільки керівники все частіше розуміють важливість соціально-психологічного середовища та аспектів, які можуть впливати на працівників. Тому, активно використовують великий арсенал різних психологічних інструментів, які спрямовані на управління персоналом. Одним із таких інструментів можна виокремити саме використання психологічних тестів, які по суті є об'єктивним і стандартизованим вимірюванням зразка поведінки, з якого можна зробити висновки щодо майбутньої поведінки та продуктивності працівника.

Хоча особиста співбесіда є найпоширенішим методом відбору працівників, вона має свої обмеження. Через це їй допомагають тести. Психологічні тести як методика відбору персоналу мають певні переваги перед іншими методами.

Психологічні тести - це дуже ретельно розроблені інструменти, які дотримуються певних високостандартизованих і часто складних процедур, відкритих психологами в результаті тривалих досліджень. Вони широко використовуються на роботі, щоб отримати різну інформацію про людину.

Психологічні тести зазвичай мають такі характеристики [1]:

Припущення. Цілком визнається, що люди відрізняються за здатністю отримувати конкретні навички та знання, які необхідні для певної роботи та іншої діяльності. Використання тестів базується на припущенні, що немає двох рівних

людей щодо інтелекту, навичок тощо. Люди, які володіють різними навичками чи іншими якостями, по-різному виконують роботу. За допомогою тестів виявляються різні властивості людини. Припущення, що лежить в основі всіх тестів, полягає в тому, що те, як кандидат поводить себе або реагує під час тесту, ймовірно, є неприйняттям нормальних реакцій і здібностей людини.

Стандартизація. Стосується узгодженості процедур і умов, за яких люди проходять тест.

Об'єктивність. Передбачає точне та послідовне оцінювання тесту, неупереджене до особистих характеристик автора. Усі тести повинні мати один або декілька наборів тестових норм. Тест може досягти високого рівня об'єктивності, якщо відповідь на кожне з його різноманітних запитань є чіткою та точною.

Надійність. Стосується узгодженості відповідей в тесті. Якщо тест має високу надійність, кандидат, який тестується вдруге або втретє за тим самим тестом, за тих самих умов, отримає приблизно той самий бал. Узгодженість тесту дуже важлива.

Відповідність. Стосується того, наскільки добре тест відповідає меті оцінювання. Тести, які використовуються при прийомі на роботу, повинні володіти ознакою валідності. Конкретний тест може бути дійсним для однієї цілі та недійсним для іншої.

Корисність. Пов'язано з тим, якою мірою конкретний тест можна легко використовувати. Для цього важливо, щоб запитання були простими, зрозумілими, не забирали багато часу, зрозуміла інтерпретація результатів, невеликі витрати.

На практиці налічують чотири типи психологічні тестів, які використовуються при відборі персоналу: тести загальних здібностей, тести здібностей і досягнень, тести особистості та тести інтересів [1].

Тести на загальні здібності. Вони відрізняються за своєю складністю та функціями. Найкращим прикладом складного та комплексного тесту інтелекту є шкала інтелекту дорослих Векслера (WAIS). Цей тест повинен проводити та інтерпретувати кваліфікований психолог, і він дає традиційний коефіцієнт інтелекту (IQ). Це дуже детальний тест, на якому базується багато коротших тестів. WAIS зазвичай призначається виконавчому та управлінському персоналу, щоб оцінити певні стилі та якості інтелектуального функціонування. Фахівці не рекомендують його використовувати як абсолютний критерій при прийнятті на роботу чи просуванні особи.

Тест на здібності та досягнення. Зазвичай їх часто важко відрізнити. Спосіб використання тесту часто вказує на те, чи є він показником здібностей, чи досягнень. Теоретично тест на здібності вимірює здатність виконувати певний

вид завдань і використовується для прогнозування майбутніх результатів на роботі, чи під час навчання. Тест досягнень є мірою поточного функціонування та використовується для визначення того, якою мірою дана риса була засвоєна або опанована під час навчання або досвіду роботи.

Особистісні тести. Особистісні тести вимірюють такі абстрактні поняття, як агресивність, незалежність, підтримка, пасивність тощо. Але особистісні тести викликають більше суперечок, ніж будь-які інші, тому що тестування особистості є найскладнішим напрямком психологічного тестування. Навіть найкращі особистісні тести часто критикують за відсутність технічної підтримки, і з цієї причини дуже важливо ретельно перевіряти використання цих тестів, і мати фахівця для їх проведення та інтерпретації. Особистісні тести, а також тести інтелекту не повинні використовуватися як єдиний захід для відбору чи просування по службі. Їх слід використовувати як діагностичні інструменти, щоб допомогти сформуванню психологічного портрету людини в цілому.

Тести інтересу. Рідко використовуються для прогнозування ефективності роботи. Натомість вони є переліком симпатій і антипатій людини та зазвичай використовуються для професійної орієнтації. Найвідомішими та найбільш широко використовуваними тестами інтересу є Бланк професійного інтересу Стронга-Компбелла та Рекорд переваг Кудера. Ці тести показують, як інтереси працівника співвідносяться з інтересами інших у різних професійних групах. Припускається, що працівник буде більш задоволений, працюючи серед тих, хто має однакові симпатії та антипатії.

Психологічні тести як інструмент для відбору персоналу мають певні як переваги так і недоліки. Однією з основних переваг є те, що такого виду тест є об'єктивним та стандартизованим зразком поведінки, який добре піддається статистичній оцінці. Звичайно, як показує практика, легше визначити цінність тесту, ніж оцінювати інші засоби відбору, такі як співбесіди, рекомендаційні листи тощо. Іншою перевагою може бути і те, що психологічні тести є корисними для відбору кандидатів зі здібностями до просування, виявлення причин невдач на роботі на основі особистісних рис та навіть визначення схильності до нещасних випадків. І саме ця перевага може відноситись до основних через те, що зображення таких можливостей за допомогою тестів є відсутніми при використанні інших методів відбору. Так само як і виявлення талантів та потенціалу, що також не завжди можуть виявлятися з використанням інших методів відбору. Звичайно при використанні методів відбору та управлінні керівники звертають увагу на витрати та час, що будуть використані на відбір працівників та інші процеси, і тому, проведення психологічних тестів не несе за собою занадто високих витрат та довготривалої процедури, що приваблює керівників використовувати саме такі методи при відборі, тим більше за такий

результат та отримані дані для подальшого опрацювання саме за допомогою тестування. Психологічні тести також використовуються в рішеннях щодо розміщення, просування по службі, переведення, консультування та навчання працівників.

Говорячи про недоліки психологічних тестів, перш за все необхідно зауважити та надалі розуміти, що незважаючи на таку кількість плюсів та всієї користі і можливостей, що вони приносять, психологічні тести не можуть бути безпомилковими та мати 100% гарантію в отриманих результатах. Також одним із цікавих спостережень, що також можна віднести до недоліків саме психологічних тестів, є те, що останніми роками керівники компаній стали критичніше ставитися до такого роду тестів, і існують певні етичні проблеми, пов'язані з їх використанням як засобів відбору, аргументувавши це певним втручанням в приватне життя та конфіденційність тестових запитань і відповідей. Іншими недоліками практики вважають те, що тести є ненадійними, тому що їх легко «підробити», вони порушують приватне життя особи, яка тестується, є несправедливими до культурно обмежених груп.

Отже, кожен керівник та компанія загалом повинні враховувати та зважувати всі переваги та недоліки, які можуть вплинути на процес відбору персоналу та в результаті обрати найкращий варіант. Тому, слід уважно звертати увагу та ознайомлюватись з кожним методом відбору персоналу, щоб мати ефективні результати діяльності надалі.

Список використаних джерел

1. Psychological Tests used in Employee Selection: Meaning, Definition, Characteristics. *Essays, Research Papers and Articles on Business Management*. URL: <https://www.businessmanagementideas.com/employee-management/employee-selection/psychological-tests-used-in-employee-selection/20648> (дата звернення: 14.04.2023).

ДОДАТОК Г

Таблиця Г.1

Соціометрична матриця дослідження СПК колективу ТОВ «Агрікор Холдинг»

	К-ть позитивних відповідей	К-ть негативних відповідей	К-ть байдужих відповідей
Відділ А			
A1	19	-	3
A2	17	-	1
A3	24	-	-
A4	13	1	7
Відділ Б			
Б1	17	-	-
Б2	15	-	5
Б3	20	4	-

Таблиця Г.2

Соціометрична матриця дослідження СПК колективу ТОВ «Агрікор Холдинг»

	К-ть позитивних відповідей	К-ть негативних відповідей	К-ть байдужих відповідей
Відділ В			
B1	18	2	3
B2	15	-	6
B3	9	3	9
B4	14	-	7
B5	15	-	2
B6	18	-	4
B7	15	-	3
B8	20	-	-
B9	19	-	1
B10	11	2	5
B11	14	-	7
B12	12	-	8
B13	18	-	2

ДОДАТОК Д

АНКЕТА

Шановний респонденте! Це соціологічне опитування проводиться з метою вивчення стану соціально-психологічного клімату колективу для розроблення рекомендацій щодо його поліпшення і вдосконалення. Опитування має анонімний характер, і отримані дані будуть використані тільки в узагальненому вигляді. Відповідаючи на кожне питання, вибирайте один варіант відповіді (якщо в формулюванні питання не вказано інше).

1. Ваша стать:
 - 1) Чоловіча.
 - 2) Жіноча.
2. Скільки Вам повних років?
 - 1) 18- 20
 - 2) 21-24
 - 3) 25-29
 - 4) 30-40
 - 5) 41-50
 - 6) 51-60
 - 7) понад 60
3. Ваша освіта:
 - 1) Середня
 - 2) Середня спеціальна
 - 3) Неповна вища
 - 4) Вища
4. Ваш сімейний стан:
 - 1) Ніколи не був(ла) у шлюбі
 - 2) Перебуваю у зареєстрованому шлюбі
 - 3) Перебуваю у фактичному, незареєстрованому шлюбі
 - 4) Розлучений(на) офіційно
 - 5) Вдівець/ вдова
5. Вкажіть, будь ласка, яку посаду в ТОВ «Агрікор Холдинг» Ви займаєте:
 - 1) Робітник
 - 2) Керівник
 - 3) Фахівець
 - 4) Службовець
6. Чи радили б Ви ТОВ «Агрікор Холдинг» вашим друзям/знайомим?
 - 1) Так, звісно
 - 2) Скоріше так, ніж ні
 - 3) Скоріше ні, ніж так
 - 4) Ні

7. Чи Ви працюєте позанормово?
 - 1) Так
 - 2) Ні
 - 3) Інколи
8. Чи Ваші відносини з роботодавцем офіційно оформлені?
 - 1) Так
 - 2) Ні
9. Чи задоволені Ви своєю роботою на даному підприємстві?
 - 1) Так, повністю
 - 2) Скоріше так, ніж ні
 - 3) Скоріше ні, ніж так
 - 4) Ні
 - 5) Важко відповісти
10. Чи реалізовуєте Ви себе на даній роботі?
 - 1) Так, повністю
 - 2) Скоріше так, ніж ні
 - 3) Скоріше ні, ніж так
 - 4) Ні
 - 5) Важко відповісти
11. Чи задоволені Ви ступенем своєї участі у прийнятті важливих рішень?
 - 1) Так, задоволений (на)
 - 2) Скоріше так, ніж ні
 - 3) Скоріше ні, ніж так
 - 4) Ні
 - 5) Важко відповісти
12. Чи часто Ви відчуваєте себе втомленим?
 - 1) Так , часто
 - 2) Інколи
 - 3) Рідко
 - 4) Майже ніколи
13. Чи часто Ви відчуваєте роздратованість, стрес на робочому місці?
 - 1) Так , часто
 - 2) Інколи
 - 3) Рідко
 - 4) Майже ніколи
14. Чи цінує, на Вашу думку, керівництво Вашу роботу?
 - 1) Так, цінує
 - 2) Скоріше так, ніж ні
 - 3) Скоріше ні, ніж так
 - 4) Ні
 - 5) Важко відповісти
15. Чи перебуваєте Ви під постійним контролем керівника?
 - 1) Так
 - 2) Інколи
 - 3) Рідко

- 4) Майже ніколи
16. Чи задоволені Ви умовами праці?
- 1) Так, задоволений (на)
 - 2) Скоріше так, ніж ні
 - 3) Скоріше ні, ніж так
 - 4) Ні
 - 5) Важко відповісти
17. Чи задовольняє Вас заробітна плата ?
- 1) Так, на все необхідне вистачає, але не має заощаджень
 - 2) Так, цілком, вдається відкладати
 - 3) Ні, доводиться економити/підробляти
 - 4) Важко відповісти
18. Чи відчуваєте Ви гордість за свою роботу і компанію, у якій працюєте?
- 1) Так я пишаюся своєю роботою і компанією у якій працюю
 - 2) Пишаюся лише своєю роботою
 - 3) Пишаюся лише компанією
 - 4) Не відчуваю гордість
19. Чи отримуйте інші матеріальні винагороди за свою роботу?
- 1) Так
 - 2) Ні
20. Чи важливе для Вас нематеріальне заохочення (похвала керівництва, грамота, звання «кращий працівник»)?
- 1) Так, звісно
 - 2) Швидше так, ніж ні
 - 3) Швидше ні, ніж так
 - 4) Байдуже
 - 5) Важко відповісти
21. Чи відчуваєте Ви особисту значущість на підприємстві?
- 1) Так, відчуваю
 - 2) Скоріше так, ніж ні
 - 3) Скоріше ні, ніж так
 - 4) Важко відповісти
22. Чи хочете Ви і надалі працювати у компанії «Агрікор Холдинг»?
- 1) Так
 - 2) Ні
 - 3) Швидше так, ніж ні
 - 4) Швидше ні, ніж так
 - 5) Важко відповісти
23. Чи дружні відносини у Вашому колективі?
- 1) Так, дружні
 - 2) Швидше так, ніж ні
 - 3) Швидше ні, ніж так
 - 4) У колективі не дружні відносини
24. Чи маєте Ви друзів, приятелів, однодумців на роботі?
- 1) Так

- 2) Ні
 - 3) Важко відповісти
25. Як часто виникають у вашому колективі суперечки і конфлікти?
- 1) Постійно
 - 2) Зовсім не виникають
 - 3) Раз в рік
 - 4) Кожен день
 - 5) Раз в квартал
 - 6) Інколи
 - 7) Ніколи
 - 8) Важко відповісти
26. Яка атмосфера панує в колективі, у якому Ви працюєте?
- 1) Доброзичлива
 - 2) Напружена
 - 3) професійна
 - 4) стресова
 - 5) Важко відповісти
27. Чи вважаєте Ви своє робоче місце комфортним?
- 1) Так, комфортне
 - 2) Ні, не комфортне
 - 3) Важко відповісти
28. Чи змініте ви дану роботу на іншу, більш цікаву, творчу, але нижчеоплачувану?
- 1) Так, якщо буде така нагода
 - 2) Ні, я вважаю свою роботу цікавою й добре оплачуваною
 - 3) Можливо
 - 4) Важко відповісти
29. Що, на Вашу думку, сприятиме формуванню комфортної атмосфери в колективі?
- 1) Взаємодопомога
 - 2) Добре налагоджена комунікація
 - 3) Робота в команді
 - 4) Терпимість до недоліків колег
 - 5) Спільні інтереси співробітників
 - 6) Спільне святкування важливих дат
 - 7) Спільний відпочинок
 - 8) Інше
30. Чи залишається у Вас час та сили на спілкування із членами сім'ї, дітьми?
- 1) Так
 - 2) Ні
31. Ваша робота ускладнюється безліччю непотрібних інструкцій?
- 1) Так, ускладнюється
 - 2) Частково
 - 3) Більше ні, ніж так

- 4) Зовсім не ускладнюється
32. Ви задоволені стилем керівництва вашого начальника?
- 1) Так
 - 2) Ні
 - 3) Важко відповісти
33. Чи враховуються Ваші запити і пропозиції?
- 1) Так, враховуються
 - 2) Враховуються, але не часто
 - 3) Майже не враховуються
 - 4) Ніколи не враховуються
34. Чи монотонна (одноманітна) Ваша робота?
- 1) Так
 - 2) Ні
 - 3) Більше так, ніж ні
 - 4) Більше ні, ніж так
 - 5) Важко відповісти
35. Чи відповідає робота, яку ви виконуєте, Вашим знанням, кваліфікації і здібностям?
- 1) Так
 - 2) Ні
 - 3) Важко відповісти
36. Чи задоволені ви існуючими для вас перспективами? (Чи є перспектива кар'єрного зростання, особистого розвитку?)
- 1) Так
 - 2) Ні
 - 3) Важко відповісти
37. Чи часто Ви задумуєтесь про незадоволеність, яка виникає у вас по закінченню робочого дня?
- 1) Так
 - 2) Швидше так, ніж ні
 - 3) Ні
 - 4) Швидше ні, ніж так
 - 5) Важко відповісти
38. Чи відчуваєте ви, що Ваш трудовий внесок оцінюється справедливо?
- 1) Так
 - 2) Швидше так, ніж ні
 - 3) Ні
 - 4) Швидше ні, ніж так
 - 5) Важко відповісти

Дякуємо за участь в опитуванні!

ДОДАТОК Е

Таблиця – Програма тимбілдінгової відпустки

День 1	
8:00	Зустріч групи на залізничному вокзалі Організований трансфер Розселення
09:00	Сніданок
10:00	Знайомство зі своїми наставниками Інструктаж з техніки безпеки і правил поведінки під час відпочинку
11:00	Прогулянка, знайомство з місцевістю
14:00	Повернення з прогулянки Обід
15:00 – 16:00	Вільна година
16:00 – 18:00	Ігри для створення довіри та взаємодопомоги між працівниками Рефлексія Складання тестів очікування від тимбілдингу
18:00	Вечеря
19:00	Груповий перегляд фільму з обговоренням
22:00	Відбій
День 2.	
08:00	Підйом
08:30	Руханка
09:00	Сніданок.
10:00-12:00	Тренінг «Що таке команда? Цінності компанії»
13:00	Обід
14:00-18:00	Заняття арт - терапією (малювання)/бісероплетіння/3d моделювання
18:00	Вечеря
20:00	Групова рефлексія
22:00	Відбій
День 3.	
08:00	Підйом
08:30	Руханка
09:00	Сніданок
10:00 - 12:00	Конфлітологія Тренінг по залагодженню конфліктів
13:00	Обід
15:00 - 16:00	Вільна година
16:00-18:00	Зд моделювання /творчість/гончарство
19:00	Вечеря
20:00	Групова рефлексія, створення спільних проектів, конкурси, настільні

	ігри, читання книг
22:00	Відбій
День 4	
08:00	Підйом
08:30	Руханка
09:00	Сніданок
10:00	Фасилітація діалогів Медіація Тренінг
13:00	Обід
14:00-15:00	Вільний час
15:00 -18:00	Курс по медичній допомозі
19:00	Вечеря
20:00	Групова рефлексія, проекти, конкурси, настільні ігри, читання книг
22:00	Відбій
День 5	
08:00	Підйом
08:30	Руханка
09:00	Сніданок
10:00 - 12:00	Тренінг по переговорах Дослідження сильних та слабких сторін в колективі
13:00	Обід
15:00 - 16:00	Вільна година
16:00-18:00	Ігри та співи, навчання
19:00	Вечеря
20:00	Групова рефлексія, проекти, конкурси, настільні ігри, читання книг
22:00	Відбій
День 6	
08:00	Підйом
08:30	Руханка
09:00	Сніданок
10:00 - 12:00	Прогулянка
13:00	Обід
15:00 - 16:00	Вільна година
16:00-18:00	Ігри настільні
19:00	Вечеря
20:00	Групова рефлексія, проекти, конкурси, настільні ігри, читання книг
22:00	Відбій
День 7	

08:00	Підйом
08:30	Руханка
09:00	Сніданок
10:00 - 12:00	Квест
13:00	Обід
15:00 - 16:00	Вільна година
16:00-18:00	Спільна командна гра у волейбол
19:00	Вечеря
20:00	Групова рефлексія
22:00	Відбій
День 8	
08:00	Підйом
08:30	Руханка
09:00	Сніданок
10:00	Готуємося до відправлення додому Організований трансфер на залізничний вокзал

Джерело: розроблено автором



метадані

Заголовок

Управління конфліктами і стресами в нових соціально-економічних умовах

Автор Науковий керівник / Експерт

Шуляк Кир"янова

підрозділ

кафедра соціоекономіки та управління персоналом

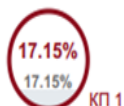
Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв		2537
Інтервали		0
Мікропробіли		7
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)		237

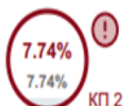
Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



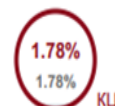
25

Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2



13608

Кількість слів



106880

Кількість символів