

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Острозька академія»
Економічний факультет
Кафедра економічної теорії, менеджменту і маркетингу

Кваліфікаційна робота
на здобуття освітнього ступеня магістра

на тему:

**«ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ТА СТРЕСАМИ НА
ПІДПРИЄМСТВІ»**

Виконала: студентка 2 курсу, групи MHR-2
спеціальності 073 Менеджмент
освітньо-професійної програми
«HR-МЕНЕДЖМЕНТ»
другого (магістерського) рівня вищої освіти
Туренко Галина Сергіївна

Керівник – кандидат економічних наук, старший викладач
Березяк Іванна Іванівна

Рецензент – керівник з ММСБ ТВБВ №10017/0122 філії
Рівненського обласного управління АТ “Ощадбанк”
Камінський Андрій Андрійович

"РОБОТА ДОПУЩЕНА ДО ЗАХИСТУ"

Завідувач кафедри економічної теорії,
менеджменту і маркетингу _____ (доц., д.е.н. Людмила Козак)

(підпис)

Протокол № ____ від « ____ » _____ 2024 р.

Острог – 2024

Анотація

Туренко Г.С. Ефективність управління конфліктами та стресами на підприємстві. Кваліфікаційна робота на здобуття ступеню магістра за спеціальністю 073 Менеджмент, освітньо-професійної програми «HR-МЕНЕДЖМЕНТ» - Національний університет «Острозька академія». Кафедра економічної теорії, менеджменту і маркетингу. - Острог, 2024. - 78 ст., 10 табл., список використаних джерел зі 41 найменування, три розділи, 9 підрозділів.

Метою дослідження є обґрунтування напрямків підвищення ефективності управління стресами та конфліктами на підприємстві на основі вивчення теоретичних та дослідження практичних аспектів даної проблематики.

Об'єктом дослідження є персонал ТОВ «СВІСС КРОНО», а предметом – теоретико-методологічні аспекти управління стресами і конфліктами через призму результатів контент-аналізу інформації на сайті підприємства і, зокрема, оголошень про роботу.

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню ефективності управління стресами та конфліктами на підприємстві. Робота включає теоретичне підґрунтя ефективності управління стресами та конфліктами, особливості управління стресами та конфліктами на виробничому підприємстві та шляхи підвищення ефективності на підприємстві.

В роботі використані такі методи дослідження як аналіз та синтез літератури та існуючих підходів в управлінні стресами та конфліктами, методи спостереження, SWOT-аналізу, а також контент-аналізу інформації поданої в оголошеннях про роботу та в комунікаційних матеріалах на сайті компанії.

Ключові слова: ефективність, стрес, конфлікт, управління, безперервний розвиток.

Abstract

Turenko H.S. Effectiveness of Conflict and Stress Management in the Workplace. Qualification paper for obtaining the Master's degree in specialty 073 "Management," educational-professional program "HR-Management" – National University "Ostroh Academy." Department of Economic Theory, Management, and Marketing. – Ostroh, 2024. – 78 pages, 10 tables, a reference list of 41 sources, three chapters, nine subsections.

The aim of the study is to substantiate the directions for improving the effectiveness of stress and conflict management in the workplace based on theoretical insights and practical research into this issue.

The object of the study is the staff of LLC "Swiss Krono," while the subject comprises the theoretical and methodological aspects of stress and conflict management, viewed through the lens of content analysis of information from the company's website, particularly job postings.

This qualification paper focuses on exploring the effectiveness of stress and conflict management in the workplace. The work includes the theoretical foundation of stress and conflict management effectiveness, the specifics of managing stress and conflicts at a manufacturing enterprise, and ways to enhance effectiveness in the workplace.

The research employed methods such as analysis and synthesis of literature and existing approaches to stress and conflict management, observation methods, SWOT analysis, as well as content analysis of information presented in job postings and communication materials on the company's website.

Keywords: effectiveness, stress, conflict, management, continuous development.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНЕ ПІДГРУНТЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ СТРЕСАМИ ТА КОНФЛІКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ	
1.1. Концептуальні засади ефективності управління конфліктами та стресами...	8
1.2. Чинники зменшення конфліктного потенціалу: безперервне навчання, розвиток емоційного інтелекту і резильєнтності.....	22
1.3. Переговорний процес як інструмент запобігання стресам і конфліктам....	26
РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ СТРЕСАМИ І КОНФЛІКТАМИ НА ПРИКЛАДІ ТОВ “СВІСС КРОНО”	
2.1. Загальноекономічна характеристика ТОВ “СВІСС КРОНО”.....	31
2.2. Оцінка організаційної структури управління, потенціалу стресів та конфліктів.....	34
2.3. Дослідження конфліктного середовища ТОВ “СВІСС КРОНО” в Україні.	40
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ СТРЕСАМИ ТА КОНФЛІКТАМИ В ТОВ “СВІСС КРОНО”	
3.1. Побудова культури ефективної взаємодії та асертивної комунікації в ТОВ “СВІСС КРОНО”.....	53
3.2. Розвиток витривалих команд та створення можливостей для самоактуалізації на підприємстві.....	60
3.3. Безперервний співрозвиток з громадою та реінтеграція.....	66
ВИСНОВКИ.....	76
СПИСКИ ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	79

ВСТУП

Ефективне управління є важливим стратегічним завданням будь-якого підприємства в умовах економічної нестабільності, змін та глобальних викликів. Ефективність управління стресами і конфліктами на підприємстві має значний вплив на продуктивність і результативність праці, рівень мотивації, ефективність комунікації й взаємодії та загальну ефективність і конкурентність організації.

ТОВ “СВІСС КРОНО” функціонує під час активної фази війни, за обставин ментального виснаження, підвищеного навантаження та високої інтенсивності праці. За таких умов невирішені конфлікти і високий рівень стресу можуть суттєво знизити якість роботи, сприяти плинності кадрів, зниженню морального духу, погіршенню соціально-психологічного клімату і зростанню непрямих витрат. Сьогодні організації мають ставати більш відкритими, давати можливість розвиватись новим лідерам, покращувати внутрішню комунікацію, ефективно взаємодіяти та розбудовувати резильєнтні та асертивні команди налаштовані на постійні зміни та інновації. Фокусом даної кваліфікаційної роботи є безперервний розвиток, перехід від експлуатації навичок до розвитку синергетичних партнерств і як наслідок зменшенню потенціалу для стресів і конфліктів.

А.Педько у книзі “Власність, контроль і конфлікт інтересів в акціонерних товариствах”, досліджуючи законодавство, теорію і практику роботи корпорацій розкриває мотиви корпоративних конфліктів, ілюструє, що ефективність функціонування підприємства залежить від узгодженості інтересів і цілей учасників корпоративних відносин. П.Колуман, Р. Фергюсон у другому виданні “Результативного конфлікту” розглядають конфлікт як рушійну силу поступу, наголошують на необхідності розвитку конфліктної компетентності, прагматичної доброзичливості, конструктивного домінування, стратегічної поступливості та ефективної адаптивності. В. Зарицька у “Психології конфлікту” розкриває сутність, функції, структуру, динаміку конфлікту та моделей поведінки особистості в конфлікті

і наголошує на важливості розвитку емоційного інтелекту. В. Партико в “Основах конфліктології” розкриває теорії конфліктів, сутність міжособистісних та внутрішньо особистісних конфліктів, подає стратегії та тактики поведінки в конфлікті та процесі перемовин. Р.Фішер і В.Юрі у “Шлях до так: як вести переговори, не здаючи позицій” розказують про досвід Гарвардського переговорного проекту - діяльність групи експертів, які мають чималий досвід ведення перемовин і вирішення конфліктних ситуацій на всіх можливих рівнях. Автори пропонують стратегію для досягнення взаємовигідних домовленостей, вирішення професійних суперечок без емоційних втрат і поразок. К.Феррацці, К.Гохар, Н.Вейріч у “Конкуренції в новому світі праці” розкривають концепцію радикальної адаптивності, фокусують увагу на необхідності передбачення змін і проактивної підготовки та адаптації до таких змін. С. Нанделла у “Натисніть «ОНОВИТИ»” говорить про необхідність пошуків вдосконалення особистого, корпорації і світового суспільства як такого, і звертає увагу на те, що в епоху розвитку технологій надвисокими темпами однією із найважливіших рис людини стає емпатія. В.Козлова у книзі “Технологія EQ-Boost. Як використовувати емоційний інтелект у бізнесі та житті” вчить розуміти себе, керувати власними емоціями, моделювати схожі емоції у інших і пропонує інструмент для підвищення рівня свого емоційного інтелекту. А. Заяць у “Енергетичний менеджмент: практичний посібник з керування власною енергією” вчить управляти своїми ресурсами, озброює конкретними порадами і інструментами, які сприяють зниженню рівня стресу, підвищенню продуктивності і поліпшенню життя. М.Стороні у “Стресостійкість” вчить резильєнтності, методикам подолання стресу, наголошує на необхідності зміни харчування, фізичної активності, роботі з емоціями, медитаціях, контролю режимів сну. В. Халанський у “Запал без вигорання” вчить як завершити цикл стресу, подолати вигорання і далі слідувати за своїм покликанням в умовах хронічних криз та війни. С.Кауфман у книзі “За межами піраміди потреб” говорить про самоактуалізацію та вчить як реалізуватися аби віддавати перевагу значно вищим цінностям ніж потребам “єго”, що сприяє подальшому більш усвідомленому, реалізованому та щасливому існуванню не як самотнього індивіда, а як частини людства.

Мета дослідження полягає в обґрунтуванні напрямків підвищення ефективності управління стресами та конфліктами на підприємстві на основі вивчення теоретичних та дослідження практичних аспектів даної проблематики.

Відповідно до цієї мети в процесі дослідження потрібно вирішити такі завдання:

- висвітлити теоретичні аспекти управління стресами та конфліктами на підприємстві;
- здійснити оцінку потенціалу конфліктів та стресів на підприємстві ТОВ «СВІСС КРОНО»;
- провести SWOT-аналіз позиції підприємства в Україні та розглянути його конфліктний потенціал;
- запропонувати шляхи мінімізації конфліктного і стресового потенціалу ;
- обґрунтувати можливості самоактуалізації на підприємстві та розвитку витривалих команд.

Об'єктом дослідження є персонал ТОВ “СВІСС КРОНО”, а предметом – теоретико-методологічні аспекти управління стресами і конфліктами через призму результатів контент-аналізу інформації на сайті підприємства і, зокрема, оголошень про роботу.

Новизна полягає у застосуванні результатів контент-аналізу ціннісної пропозиції компанії із кореляцією до вірогідних причин стресів та конфліктів на виробничому підприємстві та розробці конкретних рекомендацій щодо підвищення ефективності.

В роботі використані такі методи дослідження як аналіз та синтез літератури та існуючих підходів в управлінні стресами та конфліктами, методи спостереження, SWOT-аналізу, а також контент-аналізу інформації поданої в оголошеннях про роботу та в комунікаційних матеріалах на сайті компанії.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНЕ ПІДґРУНТЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ СТРЕСАМИ ТА КОНФЛІКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Концептуальні засади ефективності управління конфліктами та стресами

Поняття ефективності управління є різноаспектним і дискусійним адже стали визначення і підходи відстають від викликів сучасності. Практики і теоретики, що досліджують менеджмент як науку все частіше фокусуються на питаннях нематеріальних активів та нефінансових метрик. Л. Браян вказує на важливість зміни фокусу з показників прибутковості капіталу на показники прибутковості таланту як метрики ефективності інтелектуального капіталу [3]. Бізнес продовжує детально аналізувати відповідні показники ефективності управління, що базуються як на матеріальних активах підприємства і обчислюються згідно таких стандартів управлінського обліку як GAAP (Generally Accepted Accounting Principles) та IFRS (International Financial Reporting Standards), але й враховують багатовимірність концепції ефективності управління і виділяють стратегічний, операційний, економічний, соціальний та психологічний види ефективності.

При розгляді ефективності управління стресами і конфліктами на підприємстві, ми відзначатимемо стратегічний вид ефективності як внесок управління конфліктами і стресами у досягнення довгострокових цілей підприємства, підвищення адаптивності організації до змін, поліпшення її репутації, збільшення лояльності, зростанні інновативності та зміцненні конкурентності. Питання підвищення продуктивності праці, безперебійності роботи підприємства, удосконалення координації дій, оптимізації ефективності використання ресурсів, підвищення якості продуктів, товарів та послуг, швидкості реагування на зміни у зовнішньому середовищі, зниженні кількості повторюваних помилок і навчання на первинних помилках можна віднести до операційного виду ефективності. За вплив управління конфліктами і стресами на підприємстві на фінансові результати відповідатиме

економічна ефективність. Її фокусом буде оптимізація і зниження витрат, зростання прибутковості й конкурентності. Соціальна ефективність сприятиме формуванню позитивної корпоративної культури, сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, підвищенню рівнів довіри між співробітниками, поліпшенню комунікації, співпраці та згуртованості, зменшенню кількості конфліктів і збільшенню командних досягнень. За вплив управління конфліктами та стресами на психологічний стан співробітників, їх ментальне здоров'я, зниження рівнів стресу, поліпшенню самопочуття, підвищенню морального духу і задоволеністю роботою відповідатиме психологічний вид ефективності.

Стрес являє собою багатовимірне явище, що охоплює психологічні, фізіологічні та емоційні реакції організму на дію стресорів, зовнішніх і внутрішніх чинників. Стрес виникає внаслідок перенапруження адаптаційних механізмів, які повинні були спрацювати для подолання тої чи іншої ситуації, виклику або прийняття і адаптації до зміни. Такі позитивні тригери як нові можливості або професійні виклики сприяють мобілізації ресурсів організму. Позитивна форма стресу називається еустрес, вона стимулює мотивацію та підвищує ефективність виконання завдань, являє собою баланс між викликом і здатністю зробити щось нове, складне, що мотивує людину і дозволяє людині здобути важливий досвід. Оптимальне навантаження і пікова працездатність при еустресі забезпечують зосередженість, високий рівень енергії, залученість, креативність, рішучість, уважність. Відсутність викликів позбавляє енергії, відбирає відчуття добробуту та задоволення, і може призвести до негативних наслідків, адже людина починає нудьгувати і стає пасивною. Різного роду загрози, перевантаження та конфлікти є негативними стресорами. Негативна форма стресу в свою чергу називається дистресом. Вона виникає за умов тривалого впливу несприятливих факторів або надмірного перевантаження, призводить до погіршення фізичного та психічного стану. Протягом надмірної дії стресу на рівні тіла ми відчуваємо головні болі, спостерігаємо зниження імунітету, розлади сну, зміну харчових звичок, сексуальної активності, відчуваємо тиск і біль у грудях, отримуємо проблеми із розладом травлення, втрачаємо контроль над емоціями та енергією. Ми фактично проходимо шлях від безсилля, апатії до

максимально зниження рівня енергії. Це суттєво впливає на наш фізіологічний та емоційний стан, поведінкові реакції, продуктивність і працездатність.

Дослідження щодо впливу ступеня стресу на здоров'я провели Т.Голмс та Р.Раге. Після опрацювання анкет від 5000 пацієнтів, вони вивели шкалу соціальної реадaptaції. Таку шкалу використовують як показник відносної стресогенності та ризику розвитку захворювань. Методика може бути використана для діагностики психосоматичних захворювань, зниження працездатності і призначена для самостійного оцінювання свого рівня стресу та стресостійкості. Така шкала введена в додатки даної кваліфікаційної роботи.

Стан фізичного, емоційного та когнітивного виснаження, що виникає внаслідок тривалого впливу хронічного стресу називається вигоранням. В'ячеслав Халанський говорить про вигорання як про "несправність адаптивного процесу", яка виникає через нездатність організму ефективно пристосовуватися до постійного навантаження в умовах, що перевищують його адаптаційні можливості. Він розглядає вигорання як нормальну реакцію на ненормальні умови і відносить до основних характеристик вигорання фізичне виснаження, емоційне виснаження, зниження професійної ефективності, цинізм і емоційне віддалення. Виснаження проявляється у постійному відчуття втоми, зниженні рівня енергії, людина втрачає інтерес до роботи, мотивацію і емоційну залученість. Здатність виконувати робочі задачі суттєво знижується, формується негативне ставлення до роботи і оточуючих, відбувається відчуження від професійної діяльності. [17]

При вигоранні виділяють наступні стадії:

1. Надмірне перевантаження та робота на межі можливостей.
2. Ігнорування особистих потреб і придушення внутрішніх конфліктів.
3. Заперечення наявності проблем.
4. Зміна ціннісних орієнтацій.
5. Відчуття соціальної ізоляції.
6. Емоційна спустошеність, депресія.
7. Повне фізичне й емоційне виснаження.

Цинізм є характерною рисою вигорання, він проявляється у формі негативного ставлення до колег, роботи в цілому, людина починає знецінювати свої досягнення. У крайніх випадках людина вдається до конфліктності, саркастичної поведінки й відкритого ігнорування професійних стандартів. Цинічний співробітник не вірить у справедливість організації, її місію та керівництво. Організація вважається йому ворожим елементом, який бажає використовувати його для своїх цілей, виникають параноїдальні думки про те що вся компанія налаштована проти нього або неї. Ми пам'ятаємо, що до чинників які впливають на ступінь задоволеності роботою і збільшення продуктивності праці будуть природа роботи, атмосфера в колективі, стосунки з колегами і керівництвом, єдність на рівні цінностей, місії, ідеології, стратегії організації, рівня компенсації та соціального пакету, графіку роботи та умов праці. Часто сильний гравець якого перевантажують і у якого не вистачає ресурсу відстоювати свої кордони, починає втрачати продуктивність при вигоранні, а далі відбувається добровільне, а подекуди примусове звільнення.

Серед ключових чинників, які сприяють розвитку стресу та вигорання важливо виділити:

- ненормований робочий день і надмірне навантаження;
- недостатній рівень комунікації в команді;
- невизначеність у постановці завдань і стратегії компанії;
- низький рівень зворотного зв'язку від керівництва;
- багатозадачність і часті переключення між робочими та побутовими завданнями;
- конфлікти з колегами чи керівництвом;
- несприятливі умови праці.

Особливості вигорання ускладнюються в умовах зовнішніх кризових ситуацій, наприклад, під час війни, що посилює як емоційне навантаження, так і рівень стресу через додаткові зовнішні чинники нестабільності. Вигорання негативно впливає не лише на індивідуальний стан співробітника, але й на загальну ефективність організації. Основними наслідками є зниження продуктивності праці; втрата

мотивації та ініціативності; зростання плинності кадрів; погіршення робочого клімату; підвищення ризиків конфліктів у колективі.

Соціальна взаємодія в організаціях супроводжується конфліктами, що виникають в результаті суперечності інтересів, цінностей та поглядів між індивідуумами чи групами. Вплив такого природного явища як конфлікти може мати як позитивний так і негативний характер. За правильних обставин та відсутності негативних реакцій конфлікти можуть принести чимало користі та позитивні результати, зблизити залучені сторони, дозволити знайти нові рішення і дізнатись щось нове, розкрити і вирішити суперечності, зняти напругу, і в результаті підвищити продуктивність, ефективність, сприяти інноваційності і конкурентності, гуртувати колектив. Негативний може в свою чергу призводити до зниження продуктивності праці, погіршення міжособистісних відносин, зниження ступеня співпраці й тяжіти до можливого розриву стосунків, дестабілізації організації в цілому. Відновлення взаємин може бути ускладнене, переможені індивіди і групи можуть сприйматися як вороги, усвідомлення про втрачений час і сили болісне і соціально-психологічний клімат далекий від сприятливого.

П.Колуман і Р.Фергюсон звертають увагу на те, що організації як відкриті системи, що взаємодіють із зовнішнім середовищем можуть імпортувати конфлікти із зовні. При наявності внутрішніх суперечностей в організації конфлікти можуть експортуватись у зовнішнє середовище і імпортуватись у внутрішнє [35]. Культурні норми, правила та закони, інші чинники того чи іншого середовища впливатимуть на розвиток конфлікту. Найважливішим у перебігу конфлікту буде спосіб взаємодії індивідуумів у певному середовищі. Конфлікти в організаціях часто є результатом впливу соціальних факторів, сукупності тих обставин і елементів, що формують світогляд, емоції та поведінку не тільки окремих індивідуумів, а й цілих груп. Особистість людини, її виховання, минуле, почуття, характер, стать і освіта, мова, здатність до самоконтролю зумовлюють її реакцію на конфлікт. Одні люди можуть прагнути швидше завершити конфлікт і сприйматимуть його часто як виключно емоційний досвід, коли інші будуть підходити із максимальною підготовкою і стратегією і ставитимуться до конфлікту як до гри. Для виникнення конфлікту буде

достатньо аби одна зі сторін усвідомила наявність протиріч на рівні почуттів, думок, прагнень або сприйняття. Різні уявлення про ситуацію будуть характеризуватись як протиріччя на когнітивному рівні. Протиріччя на емоційному рівні свідчатимуть про різні почуття щодо ситуації яка могла скластися. Ініціювати конфлікт може вербалізація внутрішнього напруження. Для виникнення буде достатньо спірного питання, внаслідок якого відкриваються суттєві розбіжності у цінностях, потребах і інтересах учасників. У результаті зіткнення обумовленого об'єктивними чи суб'єктивними факторами може розв'язатись динамічний конфлікт з руйнівними для організації наслідками. Окрім розбіжностей у цінностях та уявленнях до таких факторів можуть належати нерівномірність розподілу ресурсів, дисбаланс влади, різниця у статусі. Теорія поля К.Левіна дозволяє пояснити поведінку людини у конфліктних ситуаціях. Ідея полягає у постійній взаємодії індивіда з середовищем, що відповідно впливає на її поведінку і вибори в певний визначений момент часу. Тобто, поведінка людини залежить не тільки від внутрішніх мотивів особистості, але й від зовнішніх умов. К.Левін класифікує внутрішньоособисті конфлікти “наближення - наближення”, “наближення - відхилення”, “відхилення - відхилення”. Індивід може знаходитись між двома привабливими станами, але ситуація може вимагати протилежних дій. Особа може мати одну і ту саму мету, як може бути і привабливою і непривабливою одночасно. Людина може вибирати між двома непривабливими альтернативами і перебувати в конфлікті ролей, коли форми поведінки кожної будуть несумісними одна з одною.

Н.Партико визначає конфлікт як “активні взаємно спрямовані дії кожної із конфліктних сторін з метою реалізації своїх цілей (досягнення влади, ресурсів тощо), забарвлені сильними емоційними переживаннями” [30].

Ф. Глазл визначає конфлікт як взаємодію “між сторонами (індивідуумами, групами, організаціями та ін.), коли щонайменше одна сторона сприймає розбіжності або протиріччя з іншою стороною (іншими сторонами) у сприйнятті, думках або уявленнях, відчуттях та прагненням як такі, що слугують для створення перешкод з боку іншої сторони (інших сторін) на шляху до втілення в життя того, що думає, відчуває та прагне сторона” [13].

Ми розуміємо, що навіть якщо один із учасників перебуває у стані напруження, такий учасник, вірогідно, поводить ся і спілкується так аби інша сторона не дала завадити її інтересам. Такий учасник відповідно усвідомлює свою участь у протистоянні шляхом протидії, опору, оборони або нападу, фактично звинувачує іншу сторону у перешкоджанні втіленню в життя своїх задумів, ідей, емоцій, думок незалежно від того чи відбувається це умисно і чи звинувачення справедливі. Матеріалізація протиріч у думках, уяві чи сприйнятті, викликатиме відповідну вербальну комунікацію. Далі слідуватимуть спроби переконати, нав'язати свою думку, чинити інший ментальний вплив, з можливими подальшими агресивними діями фізичного, ментального та економічного характеру.

Таблиця 1.1. ілюструє такі ситуації як протиріччя у когнітивній сфері, протиріччя у сфері почуттів та протиріччя у бажаннях. Вони передбачатимуть вірогідність виникнення гніву і агресії і переходу ситуації в кризову і конфліктну, але наразі це будуть кваліфікуватися не як конфлікт, а як інцидент. При інциденті можливо визнати зіткнення на поведінковому рівні, зрозуміти, що інцидент мав місце ненавмисно, вибачитись і вичерпати ситуацію.

Таблиця 1.1.

Особливості та характеристики сфери протиріч [13]

Глибина протиріч	Сфери протиріч				
	Сприйняття	Мислення	Почуття	Бажання	Дії
Логічний антагонізм		х			
Розбіжність думок		х			
Непорозуміння	х	х			
Помилки у сприйнятті	х				
Семантичні відмінності		х	х		
Почуттєві контрасти			х		
Амбівалентність			х		
Антагонізм				х	
Інцидент					х
Напруження			х		
Криза	х	х	х	х	х
Конфлікт	х	х	х	х	х

Таким чином інцидент, дискомфорт, непорозуміння, напруга, криза можуть бути сигналами про потенційне виникнення конфліктної ситуації. Явища близькі до конфліктних навіть такі як змагання, ділові ігри і конкуренція можуть набувати загострених форм, коли кожна із сторін досягаючи успіху буде наносити опоненту економічне, фізичне, емоційне чи моральне ушкодження і із закінченням гри, або проекту, конфліктні стосунки можуть залишатися.

За кількістю учасників конфлікти будуть поділятися на внутрішньоособистісні, міжособистісні та міжгрупові. З точки зору порушених потреб конфлікти можуть бути когнітивними і конфліктами інтересів. Масштаб конфлікту дозволить нам охарактеризувати його як локальний або широкомасштабний. Час перебігу дозволить визначити як швидкоплинний або затяжний. Залежно від цілей і наслідків можна виділяти позитивні і негативні, конструктивні і деструктивні види конфліктів.

Наслідком ієрархічних конфліктних взаємин може стати організаційний конфлікт. Його причини можуть бути у організаційному регламентуванні діяльності індивіда, застосуванні розподільчих відносин у організації, актуальності посадових інструкцій, наявності формальної організаційної структури управління, положень щодо оплати праці, преміювання, оцінки ефективності і результативності. Залежно від напряму впливу конфлікти можуть бути вертикальними і горизонтальними. Вертикальний являтиме собою конфлікт між підлеглим і керівником, горизонтальний передбачатиме взаємодію між індивідами одного рівня в організації. Джерела таких конфліктів будуть мати предметно-ділову основу, яка буде тісно пов'язана з особливостями спільної групової діяльності. На їх виникнення будуть впливати соціально-психологічний клімат в групі, міжособистісне взаєморозуміння, адекватне відображення образу партнера по взаємодії, особливості лідерства, емоційні стани учасників конфлікту. До обставин, що провокують конфліктну ситуацію будуть належати прагнення до самоствердження за рахунок приниження інших (накази, погрози, сарказм, прояв зверхності під виглядом доброзичливості, нав'язування порад, думок, підвищення голосу, приховування інформації, порушення етики, перекладання відповідальності, мобінг), прояв агресивності (вільний вихід емоцій,

який завершується конфліктом), прояв егоїзму (втрата репутації, соціальний вакуум в результаті попереднього досягнення цілей за рахунок інших).

Проблемні ситуації в яких атмосфера стає нестерпною і доводить людину до звільнення називається мобінгом. Такий конфлікт може протікати приховано, розпізнаватися пізно, індивід може відчувати, що ціла група налаштована і ненавидить його, і вважати себе або реально бути жертвою. На певних стадіях може вдаватися до провокацій і змінювати структуру конфлікту, коли такий індивід перестає бути тільки жертвою.

Більшість конфліктів буде зводитися до міжособистісних конфліктів, які будуть найбільш поширеними, і означатимуть боротьбу двох індивідів на основі зіткнення протилежно спрямованих мотивів, інтересів, цілей, думок. Такі конфлікти будуть супроводжуватися високою емоційністю, успіху досягатиме сторона, у якої найвищий рівень емоційного інтелекту. Л.Козер вважав, що конфлікт є нічим іншим як боротьбою, що виникає через дефіцит влади, статусу або засобів для досягнення власних цілей, які можна здобути шляхом нейтралізації, знищення, утиску цілей суперника. При позитивному перебігу міжособистісний конфлікт може стимулювати рух вперед, сприяти створенню нових умов і адаптації до цих умов, дозволить позбутись внутрішньої напруги і фрустрації. Якщо перебіг негативний, то такий конфлікт може мати тенденцію до розширення, навіть коли причини конфлікту вичерпані або обезцінені, і може не дозволити сфокусувати спільні зусилля обох сторін над його розв'язанням.

В структуру конфліктів як правило включають сторони конфлікту, умови перебігу конфлікту, можливі дії учасників і шляхи розв'язання конфлікту. Більш повною є структура конфлікту запропонована В.Зарицькою [32] і представлена на рис 1.1.

До обставин, які сприяють виникненню конфліктів в організації відносять невизначеність технологічних зв'язків між підрозділами, реструктуризацію управління, невиправдано велику кількість підлеглих у одного керівника, невисокі особисті і ділові якості окремих керівників і підлеглих, перекладання відповідальності один на одного, скорочення штатів, затримка зарплат, наявність

кількох керівників, які ставлять неузгоджені задачі своїм підлеглим. На кожному підприємстві Ф. Глазл розрізняє такі підсистеми як культурна, соціальна та технічно-інструментальна.

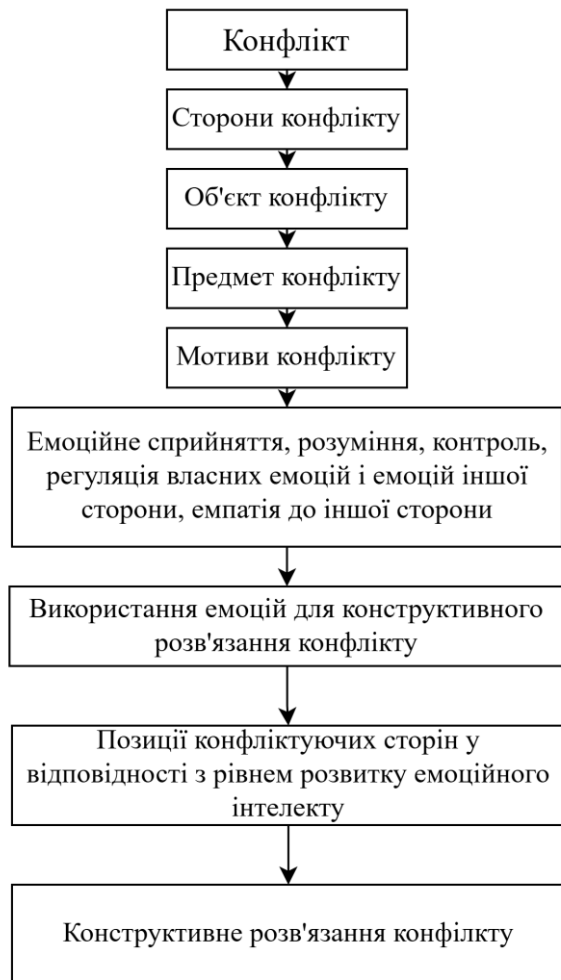


Рис 1.1. Структура конфлікту

Таблиця 1.2. відображає елементи таких підсистем, і сприяє діагностуванню конфліктного потенціалу підприємства [13]. Виробничий підрозділ підприємства матиме залежність від фізичної праці, організація діяльності буде орієнтована на фізично-матеріальний продукт і домінуватимуть питання із технічно-інструментальної підсистеми. Конфліктний потенціал соціальної підсистеми буде важливим для підрозділів, що надають послуги, основним фокусом яких будуть процеси, налагодження відносин зі споживачами таких послуг, і внутрішній

соціально-психологічний клімат буде передумовою якісного обслуговування клієнтів.

Таблиця 1.2.

Підсистеми конфліктного потенціалу організації [13]

Підсистема	Елемент	Зміст
Культурна	Ідентифікація	Завдання організації, місія, суть та мета, ідеали, довгострокова мета, філософія, основні цінності, внутрішній і зовнішній імідж, власни історичний образ організації
	Політика, стратегія	Довгострокова програма організації, підприємницька політика, принципи, стратегія та довгострокові концепції, плани
Соціальна	Організаційна структура	Принципи побудови організації, ієрархія управління, лінійні та вертикальні позиції центральні та периферійні позиції, формальна структура
	Люди, групи, атмосфера	Знання, вміння співробітників, погляди та ставлення, відносини, стилі керування, неформальні об'єднання та групи, ролі, влада та конфлікти, атмосфера на підприємстві
	Окремі функції, органи	Завдання, компетенції та відповідальність, зміст завдань окремих функцій, комітети, комісії, проектні групи, спеціалісти, координація
Технічно-інструментальна	Процеси, послідовність	Первинні, вторинні та третинні робочі процеси: інформаційні процеси, процеси прийняття рішень, планування та контролю
	Матеріальні засоби	Інструменти, машини, прилади, сировина, меблі, транспортні засоби, будівлі, приміщення, фінансові засоби

Конфліктний потенціал культурної підсистеми буде актуальним для організацій, головний фокус яких буде на творчому підході до роботи, в якій цінності та головні принципи організації, процеси навчання співробітників будуть визначальними для основних процесів в організації.

Інтенсивність, структура і прозорість конфліктів будуть впливати на динаміку та результативність конфліктів. Тривалість, складність питання чи ситуації, значимість спірних питань, тяглість відносин між сторонами і такі індивідуальні особливості як вік, стать та соціальний статус детермінуватимуть інтенсивність

конфлікту. Характер взаємодії сторін та визначення цілей конфлікту визначатимуть структуру конфлікту залежно від того чи це будуть співробітництво або конкуренція, взаємовигідні або зусилля спрямовані виключно на виграш однієї сторони. Рівень прозорості може сприяти конструктивному вирішенню конфлікту, у окремих випадках може погіршити ситуацію, хоч зазвичай відкритість і відвертість комунікацій маю позитивний ефект.

Важливим фактором, що впливає на ескалацію конфліктів, буде розподіл влади між учасниками. Владу можна визначити як здатність впливати на поведінку інших людей та змінювати ситуацію. Здатність примушувати інших до виконання своєї волі буде владою над. Влада з - говоритиме про вплив, заснований на співпраці та взаєморозумінні. Влада через - представлятиме вплив, заснований на експертних знаннях або контролі над ресурсами. Розуміння різних типів влади дозволяє краще зрозуміти динаміку конфліктів та розробити ефективні стратегії їх вирішення [35].

Негативні емоції, такі як гнів, страх, образа, часто призводять до ескалації конфлікту. Позитивні емоції, такі як довіра та співчуття, сприяють конструктивному вирішенню проблем. Для ефективного управління конфліктами важливо ідентифікувати причини конфлікту, зрозуміти інтереси всіх сторін, вибрати відповідну стратегію вирішення конфлікту, зберігати спокій та конструктивний діалог. Кожен конфлікт буде охарактеризовуватись певними поворотними точками, коли сторони керуються розумовими звичками, почуттями та настроями, мотивами та цілями, які не відповідають їх фактичному рівню зрілості, і сторони регресують, унеможливають розв'язання конфлікту. Такий рух можна назвати процесом ескалації. Погляди сторін зіштовхуються між собою, таке зіткнення супроводжується зривами, напруженням і усвідомленням, що напруження можна вирішити шляхом діалогу, стійкі сторони ще не сформовані. У результаті діалогу може виникати поляризація у мисленні, відчуттях, часто виникає чорно-біле мислення, що супроводжується вербальним насильством, псевдо раціональністю, взаємним знеціненням сторін одна одною. Далі сторони втрачають емпатію, виникає недовіра, перебільшення, хибні інтерпретації, вербальна і невербальна повідка суперечать одна одній. Процес супроводжується виникнення чуток, поширенням ворожнечі в

організації, нав'язуванням негативних ролей, кліше і стереотипів. Відбуваються відкриті напади на репутацію, звинувачення у втраті честі, зрадах, злочинах, які супроводжуються огидою і за якими можливо ізоляція або реабілітація, при правильному супроводі конфлікту і домовленостях на рівні основних цінностей і принципів. При подальшому негативному перебігу, сторони вдаються до ультиматумів і шантажу і конфлікт заходить у глухий кут, коли сторони готові на самознищення задля знищення одна одної. Таким чином, динаміка конфлікту залежить від стилю поведінки учасників. Такими стилями можуть бути конкуренція, компроміс, співпраця, уникнення і протистояння. Перебіг формалізують і виділяють у такі чотири стадії конфлікту як передконфліктна фаза, конфлікт, вирішення конфлікту та післяконфліктна фаза.

Використання власного розуму для розуміння і управління конфліктами передбачає правильну організацію спілкування. Адже, кожен конфлікт як правило починається із конструктивного спілкування. В результаті нечітких висловлювань, розфокусованого слухання, неправильного трактування почутого, активізації его, непорозумінь через невдалі жарти, сарказм або порівняння. Для мінімізації негативних наслідків і сприяння досягненню спільних цілей можуть бути застосовані стратегії перемовин, медіації, арбітражу та реструктуризації. Медіація передбачатиме залучення третьої сторони для полегшення процесу врегулювання ситуації. Арбітраж означатиме передачу конфлікту на вирішення нейтральному арбітру, який буде ухвалювати рішення. Реструктуризація означатиме зміни в організаційній структурі підприємства, які можуть елімінувати причини конфлікту. Тобто, може бути усунений об'єкт або учасник конфлікту, один об'єкт може бути замінений іншим, змін може зазнати позиція однієї зі сторін конфлікту, недопущення безпосередньої взаємодії учасників, примус до вчинення певних дій. Взаємодія між сторонами з метою пошуку компромісів і спільного рішення означатиме вибір опції проведення перемовин.

Таким чином, для оцінки ефективності управління стресами і конфліктами кожне підприємство буде розробляти свою систему ключових показників та індикаторів. До таких характеристик будуть відноситись як фінансові показники, так

і результати опитувань, досліджень, різних видів зворотнього зв'язку. Зокрема будуть розглядати такі категорії як прибуток, валовий дохід, рентабельність інвестицій, ефективність організаційної культури, ефективність комунікації, питома вага керівників у загальній чисельності апарату управління, трудова дисципліна по відношенню до загального фонду корисного часу, фактичний рівень задоволеності умовами праці, рівень плинності кадрів, коефіцієнт ефективності витрат на управління, якість та ефект від ухвалених рішень, рівень соціально-психологічного клімату в колективі і репутації на ринку, узгодженість цілей на всіх рівнях управління, рівні безпеки та охорони праці, індекс психологічної безпеки, ступень комфортності співробітників при висловлюванні власних думок без остраху негативних наслідків, рівні довіри, кількість звернень з питань конфліктів та стресових ситуацій, а також інноваційність. Під інноваційністю ми будемо розуміти як цифровізацію, автоматизацію бізнес-процесів так і про введення нових товарів і послуг, використання нових ресурсів, матеріалів та компонентів, нових методів виробництва, техніки, технологій, а також масштабування бізнесу на нові ринки збуту, еволюція в нові організаційні форми. Інновації цікавлять нас насамперед через те, що супроводжуються зміною парадигм мислення і продукують нові способи вирішення проблем та задоволення потреб, і супроводжуються стресами і конфліктами, або є продуктами конфліктів. Для ухвалення ефективних рішень керівники повинні мати свободу дій у виборі методів управління стресами і конфліктами, ефективно використовувати можливості зовнішнього середовища у найбільш сприятливі моменти часу. Етичність і холістичність втілення рішень впливатиме на рівень лояльності працівників і свідчитимуть про наявність взаємоповаги, розвинену корпоративну культуру, фаховість, зрілість, здатність працювати в команді, високий рівень культури поведінки і управління. Важко буде виокремити результати діяльності об'єкта управління, визначити часові проміжки для оцінки ефективності управління, зокрема через розрив у часі між прийняттям управлінських рішень і відповідним ефектом таких рішень.

1.2.Чинники зменшення конфліктного потенціалу: безперервне навчання, розвиток емоційного інтелекту і резильєнтності

Навчання на робочому місці, регулярне отримання зворотного зв'язку, рефлексія, менторство, участь у професійних спільнотах та самонавчання сприяють безперервному розвитку особистості. Безперервний розвиток можна охарактеризувати як процес постійного удосконалення знань, навичок, компетенцій і особистих якостей. Він забезпечує конкурентність, ефективність, адаптивність і проактивність, коли особистість обирає передбачати виклики й ініціювати сценарії адресування ситуацій, які можуть виникнути.

Самоуправління визначають як уміння ефективно управляти власними ресурсами, використовувати особисті можливості та вибудовувати баланс між професійним та особистим життям з метою максимізації власного капіталу та ресурсів. Самоуправління досліджує особистість за допомогою здобутків різних наук для кращого розуміння природи людини, її мотивації, діяльності, поведінки, методів самоменеджменту і саморозвитку. Поняття “самоменеджмент” у визначенні А.Чкан - “це саморозвиток особистості через самопізнання, самовизначення, самоврядування, самовдосконалення, подолання стереотипів свідомості, і, як підсумок, самореалізацію в обраній сфері діяльності. Це копітка і наполеглива праця над собою, щоб задіяти весь свій творчий потенціал, максимально використовувати свої можливості і здібності” [41].

Критичну роль у збереженні ментального добробуту й конкурентності, а також сталого розвитку в епоху глобальних змін грає резильєнтність. Таке поняття визначають як здатність особистості, організації або системи ефективно адаптувати до змін, залишатись функціональними і ефективними під сильним тиском, в умовах браку часу, стресу, невизначеності й високорезиковості. В контексті індивіда резильєнтність буде пов'язана з ментальною і фізичною здатністю відповідати на зміни, з психологічною стійкістю, гнучкістю мислення, саморегуляцією та вміння розглядати і вирішувати питання і ситуації конструктивно. Окрім здатності ефективно змінювати поведінку та підходи відповідно до нових обставин, вміння

зберігати емоційну рівновагу і тверезість у стресових і кризових ситуаціях, знаходити альтернативні бачення та рішення, варто згадати вміння раціонально розподіляти час, енергію та інші ресурси, забезпечувати стабільну продуктивність, знижувати вплив стресу, уникати деструктивних конфліктів та сприяти ефективній взаємодії у колективі. Резильєнтність - це здатність не лише реагувати на виклики, але і передбачати такі виклики, і є однією з найбільш ключових компетенцій особистості у SHIVA/TACI середовищах, які стрімко замінили і без того нестабільні VUCA/BANI середовища. Формуванню резильєнтності сприяють розвиток емоційного інтелекту, опанування технік стрес-менеджменту, підтримка фізичного здоров'я, саморефлексія, самоаналіз та соціальна підтримка, тобто налагоджені позитивні взаємовідносини у колективі та поза межами робочого середовища. Слід розрізняти поняття резильєнтність і самоуправління. Резильєнтність це передусім здатність швидко відновлюватись після кризи, стресу і продовжувати функціонувати на високому рівні, коли самоуправління - це здатність особистості свідомо керувати своїми діями, ресурсами, емоціями та поведінкою для досягнення поставлених цілей і розвиток самоцінності, вміння відстоювати себе, як от говорити “ні”, наполегливо боротися і ефективно взаємодіяти з оточуючими. До технік самоменеджменту відносять:

1. Управління пріоритетами і часом;
2. Управління стресами як запобігання та подолання стресових ситуацій дякуючи психологічній компетентності;
3. Управління командою як ефективний вибір ролі у групі і управління групою;
4. Управління враженнями як вміння справляти позитивне враження на оточення;
5. Управління власними ресурсами як компетенція саморозвитку, що базується на самоорганізації особистих цінностей;
6. Управління кар'єрою;
7. Управління особистими обмеженнями як вміння ідентифікувати та розвивати навички, долати особисті бар'єри;
8. Управління конфліктами як навичка ефективного поводження в конфліктній ситуації, навичка ведення конфлікту;

9. Управління саморозвитком як формування та розвиток навичок постійного самовдосконалення;
10. Управління комунікаціями;
11. Управління життям як система технологій в управлінні власним життям і різними його аспектами, цілями та завданнями, часом, фінансами, емоціями, здоров'ям, комунікацією, стосунками і т.д.

Варто зважати на потенційні обмеження самоменеджменту за умови не вироблених навичок наступного характеру у менеджерів різних рівнів управління, відсутність таких навичок може сприяти стресам і конфліктам:

- невміння управляти собою;
- нечіткі особисті цінності;
- нечіткі особисті цілі;
- зупинка саморозвитку;
- недостатність досвіду розв'язувати проблеми;
- відсутність творчого підходу;
- невміння впливати на людей;
- недостатнє розуміння особливостей управлінської праці;
- слабкі навички керівництва;
- невміння навчати;
- низька здатність формувати колектив.

Наявність у особистості емпатії та розвиненості емоційного інтелекту сприяє її міжособистісній взаємодії, формуванню гармонійних стосунків, продуктивній комунікації як на індивідуальному так і на організаційному рівнях. Здатність особистості визначати свій власний емоційний стан, розпізнавати переживання та потреби оточуючих та здатність до співчуття визначаються як емпатія. Емпатія дозволяє ефективно вирішувати конфліктні ситуації, адже ґрунтується на здатності бачити і приймати перспективу іншої особи, вміти поставити себе на її місце, що дозволяє будувати довірливі стосунки та позитивне середовище для співпраці і взаємодії. З точки зору управління організацією, саме емпатія виступає одним із ключових інгредієнтів сприятливого соціально-психологічного клімату, зниженню

напруги, покращенню корпоративної культури. Високий рівень емпатії корелює із розвитком емоційного інтелекту (EI), який є системною здатністю до розпізнавання, розуміння, управління та регулювання емоцій для досягнення життєво важливих цілей.

На думку Д. Гоулмана у поняття емоційного інтелекту входять самопізнання, саморегуляція, соціальні навички, емпатія та мотивація. Він визначає емоційний інтелект як здатність прагнути до мети заради факту її досягнення, вміння враховувати почуття інших при прийнятті рішень, а також здатність співпереживати іншим, здатність вибудовувати стосунки з людьми, маніпулювати ними і підштовхувати їх у бажаному напрямку, вміння контролювати свої емоції та стримувати імпульси, здатність розпізнавати свої емоції, свою мотивацію при прийнятті рішень, вміння визначати свої сильні і слабкі сторони, визначати цілі та життєві цінності [9].

В.Козлова розробила технологія EQ-Boost, яка являє собою набір механізмів, що навчають використовувати свої емоції конструктивно. Інструмент є свого роду каталізатором, застосування якого може бути продуктивним у тій ситуації, до розв'язання якої докладають зусиль. З метою сприяння звершенням і досягненням, з використанням емоцій як джерела позитивної енергії, швидкості, різноманітності, гнучкості, В.Козлова виділяє три рівні емоційного інтелекту. Третій, найнижчий, дозволяє розуміти свої емоції і керувати ними. На другому рівні особистість вміє змодельовувати емоції співрозмовника. Людина з емоційним інтелектом першого рівня може усвідомлено керувати інтуїцією і емоціями.

Почуття - це стійкіші й глибші емоційні переживання, які виникають на основі попереднього досвіду, цінностей та свідомого ставлення людини до об'єктів, явищ чи інших людей, і відображають систему її світогляду та моральних принципів. Емоції в свою чергу більш короткотривалі психофізичні реакції організму на внутрішні або зовнішні стимули, які відображають ставлення людини до ситуації та супроводжуються змінами у фізіологічному стані, поведінці й свідомості. Відповідно, емоція буде фізіологічною реакцією на щось, а почуття - оброблена мозком реакція. Моделювання поведінки при усвідомленні емоцій і неусвідомлені відповідно дуже

відрізняється. С.Вейкман зокрема зосереджує нашу увагу на тому, що саме его заважає нам бути вдячними, бути собою, і займається накопиченням негативних емоційних відходів, що супроводжується бажанням театралізованої поведінки і не веде до конструктивного розгляду питань. У своїй книзі “Без его”, вона звертає нашу увагу, що его не є синонімом впевненості і часто є нашим противником, який не дозволяє почути зворотній зв'язок конструктивно, замість саморефлексії штовхає нас на ескалацію ситуації, до образ і конспіративних теорій. Аби вийти зі стану жертви власного его С.Вейкман закликає до розвитку ментальної гнучкості, саморефлексії, повного прийняття відповідальності, розвитку вміння прощати, відпускати ситуацію і рухатись вперед [4].

Таким чином, непередбачуваність зовнішнього і внутрішнього середовища, наряду із загальним рівнем турбулентності, економічних та екологічних криз, війн, катастроф і катаклізмів, попри все вимагають від індивіда і груп реалізації як професійних так і особистих програм і задач, максимальної гнучкості, адаптивності і здатності відновлюватись, і при цьому ефективно і емпатійно взаємодіяти на рівні людина - людина, що можливо за умови постійного розвитку, підвищенню резильєнтності та емоційного інтелекту.

1.3. Переговорний процес як інструмент запобігання стресам і конфліктам

Однією з найбільш давніх, ефективних і універсальних технологій вирішення конфліктів є перемовини. Процес перемовин за участі посередника називають медіацією. Такого професійного посередника в свою чергу називають медіатором. Процес перемовин можливий якщо сторони ще мають значущі для них загальні інтереси не дивлячись на існуючі розбіжності, або вважають досягнення згоди та порозуміння найкращою з можливих альтернатив і готові на пошук взаємовигідного рішення.

Процес перемовин потребує організації, він відбувається у декілька стадій. Кожна стадія вирішує певні завдання, зокрема такі як підготовка, вибір вірогідної

позиції, пошук взаємно прийнятного рішення, вихід із глухого кута або кризової фази. В ході підготовки визначається загальний стан справ, сильні і слабкі сторони учасників конфлікту, ідентифікуються і формулюються мета участі у перемовинах. Під час вибору позиції кожна сторона може показати опонентам, що вони розуміють і враховують інтереси одна одної і готові окреслити рамки для маневру і відповідно домовитись якомога краще для себе в таких означених рамках. На стадії пошуку взаємоприйнятного рішення сторони визначають можливості один одного, з'ясовують реалістичність вимог і наслідків виконання таких вимог для кожної зі сторін. Завершення перемовин означає готовність сторін знайти вихід із глухого кута. На цій стадії вже існують певні варіанти і пропозиції щодо досягнення угоди, досягаються останні поступки і компроміси, які розв'язують ситуацію.

Під час проведення перемовин визначають чотири стилі спілкування:

- фокус на дії, коли фокусуються на обговоренні результатів, продуктивності, ефективності, відповідальності, перешкодах, досягненнях, змінах і рішеннях. Індивіди з таким стилем наділені високим рівнем енергії, блискавично переходять від питання до питання, прагматичні, прямолінійні і рішучі.
- фокус на процесі, коли основна увага звернена на факти, процедури, планування, організацію, контроль, перевірки, дослідження, спостереження, деталі. Такі особи орієнтовані на систематичність, послідовність, пошук причин-наслідків, ретельні і методичні.
- фокус на взаєминах між людьми і їх внутрішньому світі, коли орієнтація на людях. Такі перемовники будуть спонтанними, співчутливими, емоційними, їх цікавитимуть люди загалом, і зокрема їх потреби, мотиви, командна робота, комунікаційні проблеми, розуміння, співпраці, розвиток, цінності та відносини.
- фокус на людях і їх проблемах загалом, коли мова йде про нові концепції, пошук творчих підходів, альтернатив, масштабні плани, поліпшення. Такі індивіди харизматичні, їх часто не розуміють, вони егоцентричні, творчо налаштовані.

Перемовини вимагають вмінь чітко формулювати думки, знаходити переконливі аргументи, працювати із зауваженнями, спокійно ставитись до критики,

розуміти аспекти переговорного процесу, наряду з його сутністю, змістом і особливостями організації, розуміти моделі поведінки які можуть обирати партнери, опанувати прийоми маніпуляцій та методами протидії таким маніпуляціям, і володіти навичками ведення перемовин. Навичка ведення перемовин вважається такою над покращенням якої варто працювати протягом життя. Особа, якій делеговано провести на рівні організації перемовини повинна володіти емоційною зрілістю і стійкістю, вмінням слухати, переконувати, здатністю встановлювати контакти, практичним розумом, здоровим глуздом і тонкістю сприйняття, вмінням діяти в ситуації невизначеності і брати на себе відповідальність, а також наполегливістю.

Однією з найбільш ефективних вважається гарвардська методика ведення перемовин. Основні принципи якої полягають у відокремленні людей від проблеми, зосереджені на інтересах (не на позиційних торгах) і на пошуку взаємовигідних варіантів, з використанням об'єктивних критеріїв. Така методика найбільш розповсюджена і вважається однією з найбільш холістичних і конструктивних.

Широкознаною є модель К.Томаса і Р.Кілмена (див. рис 1.2.), яка пропонує п'ять стратегії ведення перемовин. Підхід уникання передбачає втрати з обох сторін і полягає у відмові від активного вирішення питання. Такий підхід дозволяє тимчасово знизити напругу, але не вирішує і не усуває проблему в контексті вирішення конфлікту (я програю, ви програєте). Підхід пристосування спрямований на досягнення згоди шляхом поступок, часто на користь іншої сторони (я програю, ви виграєте). Підхід компромісу вимагає взаємних поступок, дозволяє знайти рішення, але не враховує глибинні інтереси сторін, інша сторона залишається в програші, що впливає на подальші стосунки і рівень конфліктності поза вирішенням питання на якому фокус поставлений наразі (ви щось виграєте і щось програєте, я щось виграю і щось програю). Підхід співпраці дозволяє обом сторонам залишатися у виграші, із досягненням максимального задоволення інтересів з обох сторін (ви виграєте, я виграю, тобто win-win).

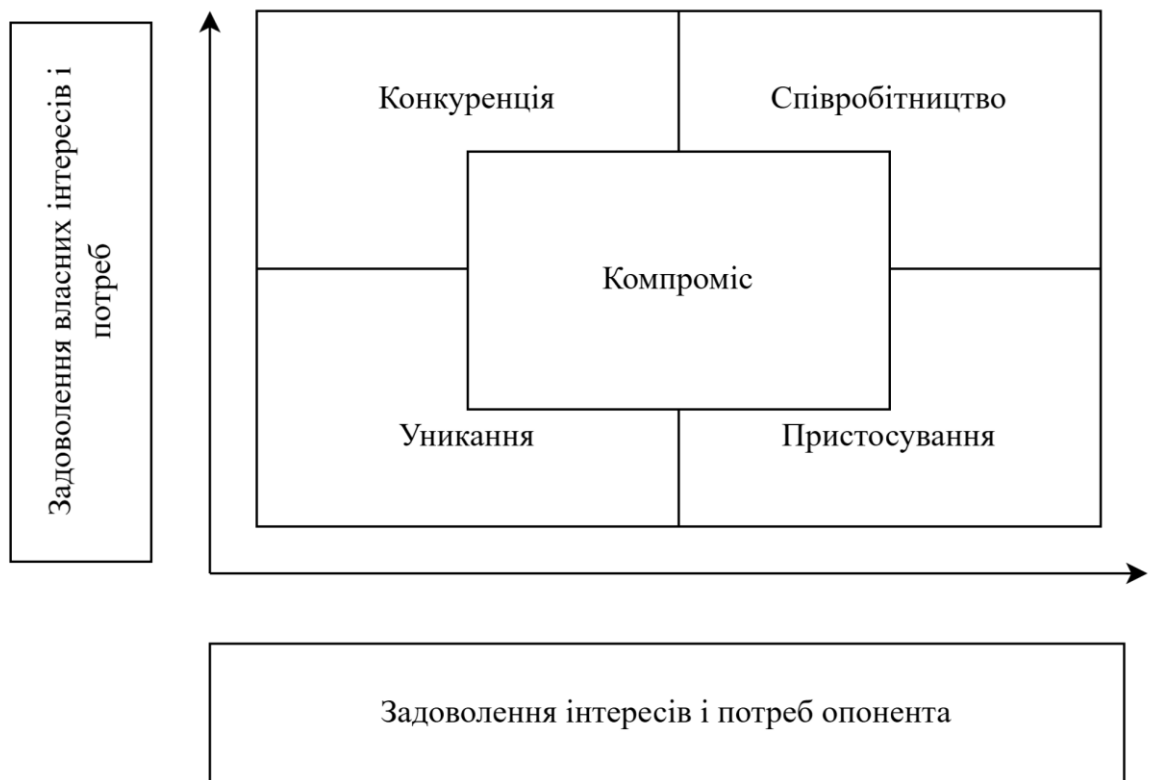


Рис 1.2. Модель К.Томаса і Р.Кілмена

Концепція співпраці або як її ще називаються win-win, коли обидві сторони виходять із процесу із забезпеченням рівноваги між інтересами, довірою одна до одної, партнерськими відносинами, з найкращими можливими альтернативами. В контексті організації саме такий підхід допомагає знизити рівень стресу та створити умови для плідної співпраці.

Ключовими елементами для досягнення такого роду домовленостей є концепції ZOPA (Zone Of Possible Agreement), BATNA (Best Alternative to a Negotiated Agreement), WATNA (Worst Alternative to a Negotiated Agreement). Тобто стратегія передбачає визначення найкращої можливої альтернативи, найгіршої можливої альтернативи і зони можливої домовленості. Визначення і ретельне пропрацювання BATNA надає сил і впевненості, оберігає нас від зайвих поступок. Пропрацювання ZOPA вимагатиме ідентифікації вірогідних найкращої і найгіршої альтернативи опонента або партнера і дозволяє чітко визначити зону можливої домовленості, в якій ми будемо готові до спільного досягнення взаємовигідного рішення.

Таким чином, ефективні перемовини орієнтовані на принципах Гарвардського методу, концепціях BATNA, WATNA, ZOPA, стратегії win-win є дієвим механізмом, який створює середовище, де увага зосереджена на розв'язанні проблем, а не на персональних аспектах окремих індивідумів чи груп. Саме такий підхід мінімізує токсичність і сприяє гармонізації відносин, зменшенні рівня стресу, підвищенні продуктивності і формуванні позитивного соціально-психологічного клімату. Оскільки він орієнтований на взаємну повагу і довіру, він також сприяє покращенню міжособистісних відносин.

РОЗДІЛ 2

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ СТРЕСАМИ І КОНФЛІКТАМИ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «СВІСС КРОНО»

2.1. Загальноекономічна характеристика ТОВ «СВІСС КРОНО»

ТОВ «СВІСС КРОНО» є частиною швейцарської групи компаній SWISS KRONO GROUP. В Україні виробництво компанії представлено заводами у Львівській, Івано-Франківській та Харківській областях. Свою діяльність в Україні підприємство розпочало з модернізації лінії виробництва ДСП у 2000 році. Виробництво на першій лінії ламінування ДСП після встановлення двоповерхового пресу від компанії «Dieffenbacher» дозволило виготовити першу деревостружкову плиту SWISS KRONO у 2002 році. Був встановлений енергоблок для ефективної утилізації деревних відходів, що знизило рівень споживання газу у виробництві ДСП. Далі були запуснені дві лінії ламінування від компанії «Siempelkamp», лінія посформінгу біла змонтована у 2008 році і дозволила компанії запустити виробництво стільниць. У 2012 році товариство запустило виготовлення плит ОСБ/3 (OSB/3). Лінія просочення декоративного паперу VITS була запуснення після модернізації заводу у Харківській області.

Виробничі потужності компанії складають понад 700 тисяч м³ на рік, 100 тисяч м³ з яких, становить виробництво плит ОСБ/3. Компанія, також, володіє шістьма установками для ламінування плит потужністю 40 млн. м² на рік, а також виробляє імпрегнований декоративний папір та стільниці обсягом 1,5 млн. м² на рік. Колектив ТОВ «СВІСС КРОНО» на сьогоднішній день сягає більше 700 працівників.

Компанія декларує турботу про навколишнє середовище, турботу про сталий розвиток і використовує матеріалів найвищої якості. Своєю місією товариство ідентифікує як спробу зайняти лідируючі позиції на ринку виробництва плит для меблевої та будівельної галузі в Україні. Таку місію реалізують у постачанні інноваційних та якісних товарів своїм представникам і партнерам. Свої конкурентні переваги визначає як гарантовану якість продукції, конкурентність цін та

обслуговування клієнтів на високому рівні шляхом постачання ефективних і компромісних рішень. Свої цінності компанія виражає такими ключовими словами як прагматизм, партнерство, лояльність та цілеспрямованість. Свій розвиток підприємство планує у побудові довготривалих партнерств на основі довіри і взаємоповаги. Підприємство декларує усвідомлення того, що лояльність працівників забезпечує останнім можливість здобуття досвіду у виробництві, сфері надання послуг. А також наголошує на обумовленості економічного зростання і конкурентності підприємства як наслідку наполегливості і цілеспрямованості працівників. Товариство володіє всіма необхідними видами сертифікації, що гарантує якість і цінність товариства діяти виключно згідно правовим нормам. Товариство стверджує, що ознайомлене і зобов'язується виконувати "Політику щодо асоціювання організацій з FSC", опубліковану на інтернет-сайті www.fsc.org. І відповідно бере на себе зобов'язання виконувати вимоги міжнародних стандартів, законодавчих вимог в області технологічного ланцюга, сертифікованого за системою FSC, закупівлю лісосировини проводити в FSC-сертифікованих та FSC-контрольованих постачальників.

За даними 2023 року, компанія виготовила: ДСП: 1,2 млн. м³, ЛДСП: 0,8 млн. м³, OSB: 0,3 млн. м³, і є одним із найбільших виробників деревостружкових плит в Україні. Свою продукцію підприємство реалізує як на внутрішньому ринку так і експортує до країн Європи, Азії та Африки. Ринок деревостружкових плит (ДСП), ламінованих деревостружкових плит (ЛДСП) та OSB плит в Україні є високо конкурентним. Наразі найбільш конкурентні підприємства розташовані у Житомирській, Черкаській, Рівненській, Волинській, Івано-Франківській та Львівській областях. Основними конкурентами ТОВ "СВІСС КРОНО" на українському ринку є Кроноспан (ТОВ "КРОНОСПАН УА", ТОВ "КРОНОСПАН РІВНЕ"), бренди Egger, Pfleiderer, Cleaf, FAB, а також ТОВ "КОРОСТЕНСЬКИЙ ЗАВОД МДФ", ТОВ "ОДЕК" УКРАЇНА, ТОВ "СВИСПАН ЛІМІТЕД", ТОВ "БФ-Інжиніринг", ТОВ "Уніплит", ПРАТ "ЄВРОШПОН-СМИГА", ПП "УКРГОСПТОВАРИ". Продукція ТОВ "СВІСС КРОНО" використовується в меблевій, будівельній та інших галузях промисловості України. ТОВ "СВІСС

КРОНО" використовує наступні стратегії конкурентної боротьби: висока якість; широкий асортимент продукції, що відповідає потребам різних груп споживачів; конкурентоспроможні ціни; ефективна маркетингова політика, яка спрямована на підвищення впізнаваності бренду та збільшення продажів; інновації. Завдяки таким факторам ТОВ "СВІСС КРОНО" є одним з лідерів на українському ринку деревостружкових плит, ламінованих деревостружкових плит та OSB плит.

Основні показники за 2021, 2022 і 2023 роки (див. таблиця 2.1.), ілюструють зменшення виручки в 2022 році на 16%, і її відновлення із значним ростом на 20,6% в 2023 році порівняно з 2022 роком. Чистий прибуток виявився значно нижчим у 2022 році, але трохи покращився в 2023 році. Компанія підтримувала позитивне фінансове становище (від'ємний чистий борг) протягом усіх років. EBITDA зменшилася в 2022 році, але її помірне зростання відбулося в 2023 році. Активи компанії зростали стабільно, що свідчить про можливі інвестиційні або розширювальні заходи. Зниженням виручки і зменшенням прибутковості з огляду на початок повномасштабного вторгнення російської федерації на суверенну територію України у 2022 виглядає закономірним. Вже у 2023 році спостерігається відновлення виручки та певне покращення прибутковості і EBITDA.

Таблиця 2.1.

Основні показники діяльності ТОВ "СВІСС КРОНО"

Показник/Звітний рік	2023	2022	2021
Виручка, грн	5229141000	4335218000	5160147000
Відносний приріст виручки, %	20,6	-16	47,8
Загальний дохід, грн	5338951000	4461925000	5205118000
Активи, грн	4204113000	3596759000	3208002000
Чистий прибуток, грн	553420000	523383000	1100319000
Ebitda	798408000	782268000	1501009000
Чистий борг, грн	-233690000	-238865000	250175000
Відношення чистого боргу до EBITDA	-0,3	-0,3	0,2

Постійна позитивна фінансова позиція (від'ємний чистий борг) свідчить про міцність ліквідності і фінансову стабільність компанії незважаючи на коливання виручки.

2.2. Оцінка організаційної структури управління, потенціалу стресів та конфліктів

Для проведення об'єктивної оцінки організаційної структури управління ТОВ «СВІСС КРОНО» необхідно враховувати специфіку діяльності підприємства в деревообробній промисловості, його розмір, стратегічні цілі та особливості зовнішнього середовища.

ТОВ «СВІСС КРОНО» має лінійно-функціональну структуру управління, яка характеризується чіткою ієрархією та розподілом повноважень за функціональним принципом (рис. 2.1).

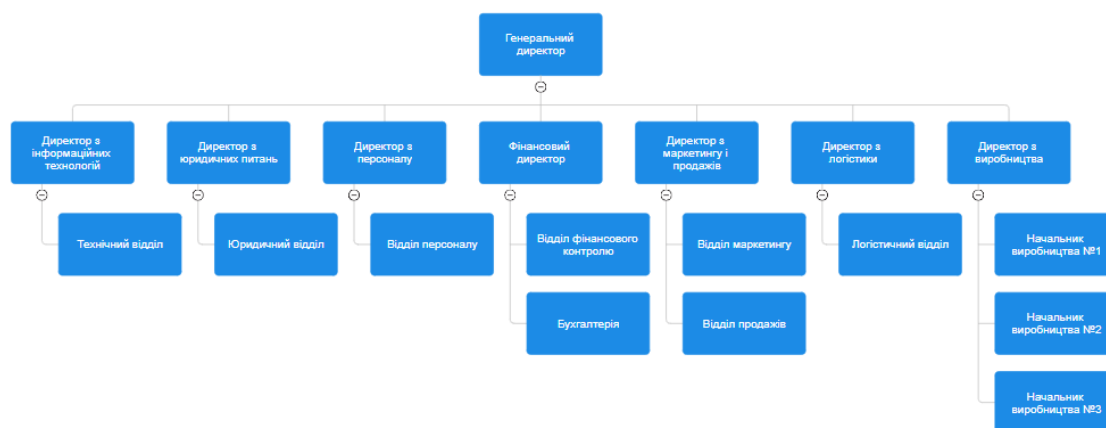


Рис 2.1. Організаційна структура ТОВ “СВІСС КРОНО”

На чолі підприємства стоїть генеральний директор, якому підпорядковуються керівники функціональних підрозділів (виробництво, маркетинг, фінанси, HR тощо). Кожен підрозділ відповідає за виконання певних функцій та має своїх керівників. До переваг поточної структури слід віднести чіткий розподіл повноважень та відповідальності; поділ підрозділів за спеціалізаціями, що сприяє підвищенню ефективності роботи; простота та зрозумілість структури. До викликів поточної структури варто віднести ризики бюрократизації та уповільнення прийняття рішень у зв'язку із концентрацією влади, недостатню гнучкість та адаптивність до змін, відповідні ризики виникнення конфліктів між підрозділами, і відсутність можливостей для розвитку та кар'єрного зростання працівників.

Ефективно побудована організаційна структура сприяє ефективному управлінню й досягненню стратегічних результатів. Розглянемо нижче наведену таблицю 3 як приклад ключових учасників корпоративних відносин, рівнів управління, основних функцій та ключових взаємодій та таблицю 2.2. як приклад основних стресів у ключових учасників взаємодії та методів боротьби із такими стресовими ситуаціями:

Таблиця 2.2.

Учасники корпоративних відносин та ключові взаємодії ТОВ “СВІСС КРОНО”

Учасник корпоративних відносин	Відділ	Рівень управління	Основні функції	Ключові взаємодії
Генеральний директор	-	Вищий	Стратегічне планування, загальне управління	Всі відділи
Фінансовий директор	Фінанси	Середній	Фінансовий аналіз, бюджетування	Генеральний директор, всі відділи
Директор з маркетингу та продажів	Маркетинг та продажі	Середній	Просування продукції	Генеральний директор, Фінансовий директор, Директор з виробництва
Директор з виробництва	Виробництво	Середній	Організація виробничих процесів	Генеральний директор, Фінансовий директор, Директор з логістики
Директор з персоналу	Відділ персоналу	Середній	Управління персоналом	Генеральний директор, Всі відділи
Юридичний директор	Юридичний відділ	Середній	Правова підтримка	Генеральний директор, Всі відділи
Директор з інформаційних технологій	Технічний відділ	Середній	Управління ІТ-інфраструктурою	Генеральний директор, Всі відділи
Директор з логістики	Логістика	Середній	Організація постачання та збуту	Генеральний директор, Директор з виробництва, Директор з маркетингу

Таблиця 2.3.

Ключові гравці, можливі стресові ситуації та методи управління ТОВ “СВІСС КРОНО”

Посада	Можливі стреси	Методи управління стресом
Генеральний директор	Висока відповідальність за результати компанії, тиск акціонерів, постійні зміни в бізнес-середовищі, прийняття складних рішень, конфлікти між відділами	Делегування повноважень, розвиток навичок делегування, регулярні перерви, заняття спортом, психотерапія, коучинг
Фінансовий директор	Відповідальність за фінансову стабільність компанії, тиск на зниження витрат, складна звітність, непередбачувані ринки	Бюджетування, фінансове планування, автоматизація процесів, делегування рутинних завдань, курси з фінансового менеджменту
Директор з маркетингу та продажів	Тиск на досягнення планів продажів, конкуренція, зміна смаків споживачів, розробка нових продуктів	Стратегічне планування маркетингу, делегування завдань, навчання команди, мережування, участь у профільних заходах
Директор з виробництва	Тиск на зниження витрат, забезпечення якості продукції, проблеми з постачанням, поломки обладнання, управління персоналом	Оптимізація виробничих процесів, впровадження нових технологій, навчання персоналу, регулярний технічний огляд обладнання
Директор з персоналу	Проблеми з підбором персоналу, плинність кадрів, конфлікти в колективі, зміни в трудовому законодавстві	Розвиток корпоративної культури, навчання персоналу, програми мотивації, конфлікт-менеджмент
Юридичний директор	Юридична відповідальність, зміни в законодавстві, судові процеси, складні переговори	Регулярне оновлення знань, консультування з колегами, делегування рутинних завдань, йога, медитація
Директор з інформаційних технологій	Швидкий розвиток технологій, кіберзагрози, проблеми з інтеграцією систем, тиск на впровадження нових технологій	Постійне навчання, участь у профільних конференціях, побудова ефективної команди, резервне копіювання даних
Директор з логістики	Проблеми з постачанням, зміни в логістичних схемах, природні катаклізми, митні формальності	Оптимізація логістичних маршрутів, використання сучасних логістичних систем, страхування ризиків, навчання персоналу

Головними сигналами до виникнення конфліктних ситуацій в організації є невизначеність технологічних зв'язків, не виправдано велика кількість підлеглих у одного керівника, реструктуризація управління, невисокі особистісні і ділові якості керівника та підлеглих, перекладання відповідальності один на одного, скорочення штату працівників, затримка заробітних плат, наявність кількох керівників, які ставлять неузгоджені вимоги до підлеглих, невідповідність задекларованих цінностей реальним.

Конфлікт завжди матиме психологічний характер, його учасниками будуть люди різних статусів, ролей і груп. Конфлікти будуть виникати на поведінковому, вербальному і емоційних рівнях. Вирішальний вплив на конфлікт буде мати сама особистість, її потреби, установки, звички, особливості мислення, досвід розв'язання проблем і моделі поведінки.

Конфліктність особистості можна визначити залежно від психологічних (особливостей темпераменту, рівня агресивності, психологічної стійкості, навичок самоуправління і саморегуляції, актуального емоційного стану, цінностей, ставлення до опонента, комунікаційних навичок) і соціальних факторів (мови життя та діяльності, соціального оточення, загального рівня культури та ін.). Виділяють наступні типи конфліктних особистостей:

1. Демонстративний тип характерний для індивідів, що виступають джерелом конфлікту, при цьому не вважають себе такими, всіляко намагаються залишатися в центрі уваги, гарно виглядати в очах інших, ставлення до людей визнається ставленням людей до таких осіб, глибоко відчують свої страждання, уникають кропіткої праці, нерациональні, планують власну діяльність ситуативно, не впроваджують плани в життя, добре почувають себе в конфліктних ситуаціях.
2. Ригідний тип має завищену самооцінку, підозрілість, постійно потребує підтвердження значущості, не критичний до власної поведінки, важко сприймає альтернативні точки зору, образливий, прямолінійний, не чутливий до думок оточуючих, надмірно чутливий до несправедливості.

3. Некерований тип вирізняється імпульсивністю, непередбачуваний, поводить себе із викликом, агресивно, має завищену самооцінку, не самокритичний, вимагає постійного підтвердження своєї гідності, не вміє планувати діяльність, не враховує попередній досвід, не визнає загальних норм, не співвідносить власні вчинки із цілями і обставинами.
4. Надточний тип скрупульозний в роботі, дуже чутливий до деталей, переживає щодо власних прорахунків і невдач, вимогливий як до себе так і до оточуючих, образливий, із підвищеною тривожністю, прискіпливий, емоційно бідний, погано відчуває взаємостосунки у групі.
5. Безконфліктний тип нестійкий в оцінках і думках, непослідовний в поведінці, з перебільшеною схильністю до компромісів, недостатньо розвиненими вольовими якостями, поверхово оцінює вчинки свої і чужі, орієнтується на швидкий успіх, легко піддається переконанню, залежить від думки оточуючих.
6. Цілеспрямовано конфліктний - розглядає конфлікт як джерело досягнень мети, схильний до маніпуляцій, розвинені комунікативні навички, діє сплановано в конфліктах, розраховує можливі варіанти, вміє оцінювати позиції всіх учасників.

Типові конфлікти виробничого характеру будуть являти собою боротьбу за якість роботи, виникати при взаємодії новатора і консерватора, боротьбу за справедливую оцінку праці, боротьбу за право приймати належні рішення і дії для виконання професійних обов'язків, боротьбу проти приниження людської гідності, боротьбу за несправедливим розподілом матеріальних благ, боротьбу за підвищення на посаді.

В наступній таблиці розглянемо основних учасників корпоративних відносин ТОВ "СВІСС КРОНО", їх ключові інтереси, потенційні конфлікти та їх причини:

Таблиця 2.4.

Ключові учасники взаємодії та вірогідні конфлікти ТОВ "СВІСС КРОНО"

Учасник корпоративних відносин	Основні інтереси	Потенційні конфлікти з іншими учасниками	Причини конфліктів
--------------------------------	------------------	--	--------------------

Генеральний директор	Максимізація прибутку, збереження контролю	Фінансовий директор, Акціонери	Розподіл прибутку, стратегічні рішення
Фінансовий директор	Оптимізація витрат, забезпечення ліквідності	Генеральний директор, Директори інших відділів	Бюджетування, інвестиції
Директор з маркетингу та продажів	Збільшення продажів, підвищення бренду	Директор з виробництва, Фінансовий директор, Директор з логістики	Бюджет на маркетинг, терміни виведення нових продуктів, Наявність товару на складі, ціноутворення, маркетингова підтримка
Директор з виробництва	Збільшення обсягу виробництва, зниження собівартості	Фінансовий директор, Директор з маркетингу	Ресурси, якість продукції
Директор з персоналу	Підвищення ефективності персоналу, збереження талановитих співробітників	Всі інші директори	Заробітна плата, підбір персоналу
Юридичний директор	Захист інтересів компанії, дотримання законодавства	Всі інші директори	Юридичні аспекти угод, суперечки
Директор з інформаційних технологій	Забезпечення безперебійної роботи ІТ-систем	Всі інші директори	Бюджет на ІТ, впровадження нових технологій
Директор з логістики	Оптимізація логістичних процесів, зниження витрат на доставку	Директор з виробництва, Фінансовий директор, Директор з продажів	Терміни поставок, вартість доставки, наявність товару на складі

До психологічних передумов, які спричиняють конфлікти можна віднести неуміння прогнозувати поведінку людей з якими взаємодіє індивід або відсутність інформації, що не дозволяє вибрати оптимальний тип поведінки, прагнення індивіда зберегти свій соціальний статус, суб'єктивна оцінка не окремого вчинка, а оцінка

особистості в цілому, нездатність до глибокого аналізу ситуації і неадекватна реакція, особистісні риси індивідів і нестандартна поведінка, роздратованість, грубість, мстивість, самовдоволеність, безучасть у спільній справі, а також загальна організація у роботі, яка викликає несприятливий настрій, слабка регуляція власних емоцій, хвороблива реакція на слова і вчинки інших, неправильні уявлення щодо визнання своєї ролі іншими в групі, заздрість до чужих досягнень, нездатність зрозуміти ідеї інших, загострення уваги на дрібницях, нездатність до аргументації власних думок, ідей, пропозицій з одного боку і прагнення аби вони були визнані оточуючими, прагнення домінування або пряме домінування, перекладання відповідальності, порушення етики без вибачення, категоричність, прояв агресії та егоїзму.

2.3. Дослідження конфліктного середовища ТОВ «СВІСС КРОНО» в Україні

Попри виклики провадження бізнес діяльності і виробництва, а також виклики ринку збуту в Україні, ТОВ «СВІСС КРОНО» продовжує займати лідуючу позицію у галузі виробництва деревних плит. Підприємство продовжує гарантувати високу якість, що підтверджується відповідними сертифікатами і далі реалізує інноваційні підходи. ТОВ «СВІСС КРОНО» використовує сучасні діджитальні інструменти, що забезпечують прозорість і унеможливають і знижують ризики корупції і підтримує стратегію сталого розвитку орієнтовану на екологічне будівництво.

Разом з викликами виникають можливості, і попри широкий спектр ризиків і зростаючу конкуренцію відкриваються нові можливості. З метою оцінки конфліктного середовища ТОВ «СВІСС КРОНО» розглянемо SWOT-аналіз позицій підприємства наведений нижче у таблиці 2.5.:

Таблиця 2.5.

SWOT-аналіз позицій ТОВ «СВІСС КРОНО» в Україні

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
- конкурентний виробник OSB плит, ДСП, ЛДСП плит в Україні;	- значне зниження прибутку у 2022 й вірогідна спустошеність резервів; - залежність від експорту;

- високі стандарти якості продукції, відповідність екологічним стандартам і доступ до глобальних ринків; - використання електронного обліку деревини, який знижує ризик корупції та підвищує прозорість; - орієнтація на розвиток внутрішньої деревообробної промисловості; - сучасні технології виробництва; - оптимальне розташування заводів для оптимізації логістичних витрат; - кваліфікований персонал; - належне виконання колективних і трудових договорів; - відповідальне ставлення до персоналу, ресурсів та майна підприємства.	- конкуренція з іншими міжнародними брендами на ринку України; - необхідність подальшого інвестування у модернізацію та альтернативну незалежну енергетичну систему, вірогідний вплив на маржинальність; - залежність від імпорتنих поставок сировини, затримки з експортом готової продукції через можливі затримки і несприятливу ситуацію на українсько-польському кордоні; - кадровий дефіцит через мобілізацію та міграцію; - потенційне прагнення боржників та замовників відтермінувати виплати; - зниження мотивації працівників внаслідок слабкого EVP; - потенційне збільшення витрат на утримання законсервованих заводів як от в Харківській області, відповідне порушення ритмічності виробничого процесу; - через можливий авторитарний стиль управління вірогідна як слабка система фідбеків через страх, так і опортуністична поведінка.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
- розширення експорту; - інвестування в інновації; - підвищення впізнаваності бренд через маркетингові кампанії; - участь у міжнародних програмах із підтримки Україні і її відбудови для синергетичного розвитку; - збільшення попиту на будівельні матеріали через необхідність відновлення через руйнування завданні ворогом у ході війни; - розробка EVP, збільшення лояльності персоналу і посилення корпоративної культури за рахунок зміщення фокусу та інвестицій у розвиток персоналу.	- загрози війни для персоналу, власності і інфраструктури; - зростання цін на сировину та енергію; - конкуренція з великими виробниками (Kronospan, Egger та інші.); - висока залежність від економічної ситуації, регуляторних умов та митних правил експорту. - девальвація гривні; - збільшення податкового навантаження; - перехід ринкових гравців в “тіньове ведення бізнесу”; - корупція в державних органах влади та управління.

З метою подолання труднощів із дефіцитом персоналу, зростанням собівартості, компанія може обрати впровадження трансформацій і посилення фокусу на людському капіталі.

Далі ми проаналізуємо вакансії опубліковані на сайті компанії за допомогою методу контент-аналізу спробуємо дізнатися більше про конфліктний потенціал в організації. Такий аналіз дозволяє дослідити корпоративне середовище, зрозуміти

сформованість унікальної ціннісної пропозиції компанії для співробітників або EVP (Employee Value Proposition), оцінити організаційну культуру, ризики демотивації, вірогідність виникнення стресів та вигорання.

Отже, станом на 1 грудня 2024 року ми бачимо дві вакансії опубліковані на сайті товариства: оголошення щодо закриття вакантної посади менеджера зі збуту (див. рис 2.2) і водія навантажувача (див. рис 2.3.).

Менеджер із збуту

Apply

 Kamjanka-Buz'ka, Ukraine

 Full time

 Posted 30+ Days Ago

 JR0000373

- розвиток та управління продажами в зоні відповідальності:
- реалізація узгодженої стратегії і планів продажів в зоні своєї відповідальності, досягнення цілей з доходу та маржі
- дослідження ринку щодо розміру, конкурентів і потреб/тенденцій клієнтів у зоні відповідальності
- вивчення попиту на продукцію підприємства, визначення потенціалу продажів існуючим і новим клієнтам
- звітування щодо аналізу ринку цін, умов оплати і попит на асортимент та продукцію конкурентів
- візити до ключових клієнтів з метою підтримки продажів та налагодження відносин
- постійне вдосконалення процесів продажів

Рис 2.2. Опис вакансії “Менеджер зі збуту” на сайті ТОВ “СВІСС КРОНО”

Вимоги артикульовані достатньо чітко, але у тексті оголошення зазначені лише обов'язки, інформація щодо компенсаційного пакету, заробітної плати, соціальних гарантій, медичного страхування, додаткової турботи товариства про працівника опущена. Згадок про програми розвитку, психологічної підтримки чи інших як от корпоративні заходи, харчування немає. Текст викликає питання або міся, цінності компанії не комунікуються, або EVP для кандидатів відсутній, недостатньо комунікується і компанія реально зосереджена лише на продуктивності і ефективності працівників і не готова інвестувати в розвиток і щось запропонувати взамін за таланти і навички. На жаль, вакансія не виглядає привабливою для

кандидата, сприяє виникненню розриву в очікуваннях кандидата і можливостях підприємства, свідчить про невисокий пріоритет компанії виявляти корпоративну турботу, і про те що декларований фокус на розвитку лояльності та партнерства, які компанія зазначає в місії може не відповідати дійсності і буде знижувати мотивацію кандидата і звужуватиме доступ компанії до талановитих кандидатів. Однією з вимог є постійне покращення продажів, але не зазначено чи виділятиме компанія якісь ресурси для навчання і розвитку співробітника.

Таким чином, відсутність інформації про компенсацію, соціальний пакет та інше необхідне для покриття базових потреб створює невизначеність і може сприяти стресовим і конфліктним ситуаціям через або недостатню прозорість або нівелювання задекларованих цінностей і вірогідну невідповідність між очікуваннями кандидата і реальністю. Позиція передбачає чимало стресової взаємодії, якщо компанія не має можливості виділяти бюджети на турботу та навчання, програми підтримки ментального здоров'я, варто розглянути і зазначати в вакансії можливості менторства і навчання в середині організації.

Опис вакантної посади водія навантажувача представлений на рис.2.3. ще більш лаконічний. Опис завдань надзвичайно короткий, відсутня така важлива інформація як графік роботи, обсяг завдань, специфіка роботи, забезпечення безпеки праці, можливого навчання для роботи на навантажувачі, індивідуальних засобів захисту або інструктажів, соціальних гарантій і пільг. В оголошенні опущена інформація щодо необхідно мати певну кваліфікацію, сертифікати або попередній досвід роботи на навантажувачі. На жаль, таке оголошення не виглядає привабливо для працівника, є непрозорим, і створює платформу для виникнення стресових і конфліктних ситуацій, нераціонального використання часу як пошукачами так і відділом персоналу товариства як мінімум на прояснення таких базових умов під час телефонних співбесід або очних зустрічей.

Водій навантажувача

Apply

 Kamjanka-Buz'ka, Ukraine

 Full time

 Posted 30+ Days Ago

 JR0000052

Переміщення сировини та матеріалів в межах виробництва
Вивезення готової продукції до місця її зберігання

Рис 2.3. Опис вакансії “Водій навантажувач” на сайті ТОВ “СВІСС КРОНО”

Розглянемо відгук колишнього працівника товариства представленого на рис 2.4. та розміщеного на сайті: <https://neorabote.net>, онлайн доступ: <https://neorabote.net/feedback/list/company/116368>. До позитивного колишній працівник відносить наявність розвозки із міста Львів до офісу компанії, що на 30 км. віддалений від міста. З відгуку ми дізнаємось, що є часткова компенсація харчування, що може додавати мотивації, але залишає багато питань з приводу організації такого харчування, його вартості, проценту компенсації. Вірогідно, соціальний пакет включає такі стандартні пільги як медичне страхування і відпустки і оцінений колишнім працівником як “досить хороший”. З коментаря про “непоганий офіс” ми можемо здогадатись про належний стан робочого простору. Фотографій і відео офісу у відкритому доступі, на жаль, немає. Зазначається, що заробітна плата виплачується вчасно, що також свідчить про можливість довіри між працівником і підприємством. Перспективи розвитку оцінені на 5 із 5, що може свідчити про наявність можливостей кар'єрного зростання і стабільність компанії. Коментар “робота тільки з офісу” і про “ранній початок роботи з 8:00” свідчить про те, що можлива серйозна перевага серед

працівників офісної групи, адже час на дорогу також може виснажувати і не залишати працівникам можливості відвідувати спортивні секції, якісно проводити час з їх родинами у будні дні.

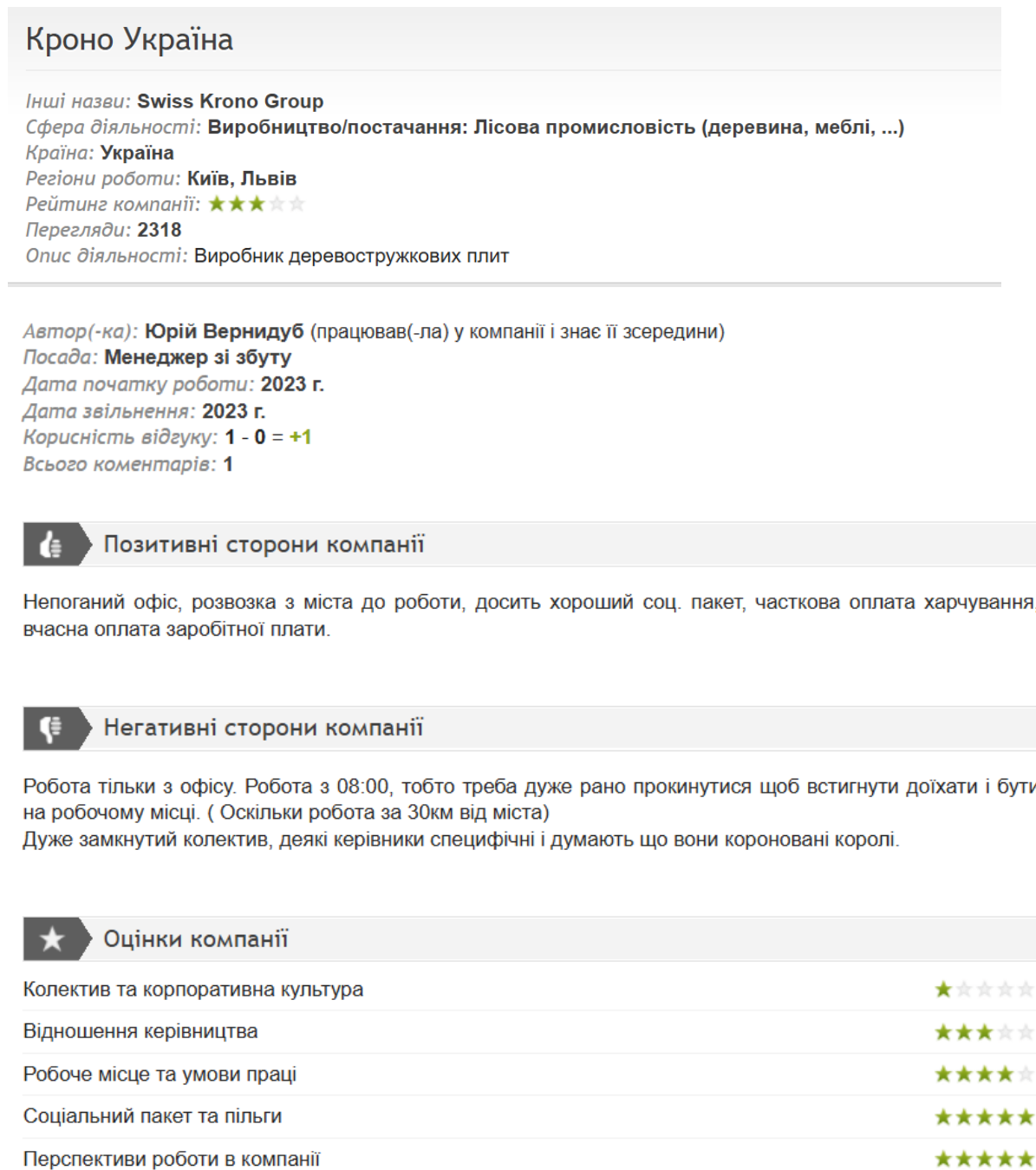


Рис 2.4. Відгук колишнього працівника компанії

Корпоративна культура оцінена на 1 із 5. Це може свідчити про проблеми в соціально-психологічному кліматі, низьку командну взаємодію, низький рівень інтеграції працівників. Ми розуміємо, що такий працівник міг отримати негативний

досвід і залишити коментарі в результаті розчарування, як і суб'єктивність оцінки. На жаль, підприємство не надає інформації у відкритому доступі аби ми могли спростувати для себе негативну інформацію надану у відгуку. Коментарі на кшталт “специфічні керівники” та “короновані королі” можуть говорити про авторитарний стиль управління, високу напругу і стрес серед працівників.

Послугуючись інформацією на сайті, в оголошеннях про роботу на сайті і відгуку колишнього працівника, ми можемо зробити висновок про певну закритість підприємства, замкнутість колективу, відсутність позитивного клімату, що підвищують ризики виникнення стресових та конфліктних ситуацій, і вигорання як наслідок. Авторитарний стиль управління може додавати напруги і додатково демотивувати працівників. Спостерігається розрив у комунікаціях, напруга у співпраці із керівництвом і вірогідно відсутні програми інтеграції нових працівників. Ми можемо припустити, що компанії потрібно зробити аудит своєї місії, цінностей, бачення, проаналізувати корпоративну культуру і EVP і поліпшити комунікацію такої ціннісної пропозиції для покращення репутації, підвищення лояльності та привабливості для зовнішніх кандидатів. Ми розуміємо, що якість соціального пакету не може компенсувати недоліки в корпоративній культурі, стилі управління, гнучкості умов роботи.

Конфлікти ТОВ “СВІСС КРОНО” можуть виникати між відділами (наприклад, виробництво і маркетинг) через різні підходи до вирішення задач; між співробітниками і група співробітників через різні стилі роботи, відсутність чіткої корпоративної культури, певними розбіжностями між реальними і задекларованими цінностями; а також через неузгодженість обов'язків, потенційне перевантаження і виснаження, що супроводжуються особистими суперечностями, проблемами в комунікації, відсутність прозорості і зовнішніми викликами такими як наслідки пандемії, повномасштабного вторгнення, зміни ринкових умов і т.д. Результатами можуть бути збільшення незадоволеності серед працівників, відповідне збільшення плинності кадрів, зниження лояльності та продуктивності.

На готовність працівників докласти всіх своїх зусиль для успіху організації впливає те, як з ними поведуться щодня. Сюди входять стосунки з менеджерами, і те

як працівники сприймають ставлення з боку менеджерів до себе. Все це безпосередньо залежить від організаційної культури, яка частково базується на позиціях (щодо ролі працівників в організації) старших менеджерів і тих, у чий власності перебуває підприємство. Унітарні організації і унітаристи переконані, що всі співробітники організації мають спільні інтереси, приймають цілі організації і спрямовують свої зусилля на їх досягнення. Конфлікти вони пов'язують із розумінням суті завдань, або інтригами з боку когось із працівників. Передбачається, що людина яка керує організацією, визначає її цілі, а всі інші погоджуються з такими цілями, таким чином покладаючись на сильне лідерство. Прихильники унітарного підходу відкидають необхідність в механізмах висловлювання різних поглядів і вирішення суперечностей. Лояльним буде вважатися такий персонал, який беззаперечно поділяє всі управлінські рішення і ідеї керівництва, організаційна культура обмежує або унеможливорює участь працівників у розробленні тих чи інших рішень. Вимоги до працівників, їх компетенцій і норм чітко регламентуються. Фокус робиться на виконанні розпоряджень і наказів і не передбачає роботу із удосконаленням бізнес-процесів і розвитком організації. Трудові зусилля і відданість стимулюються завдяки матеріальній складовій, через преміювання згідно результатів роботи. Для розширення соціального пакета потрібні серйозні обставини. Інвестиції в навчання скоріше матимуть спорадичний характер і потребуватимуть надзусиль на противагу програмам розвитку які будуть існувати в сучасних плюралістичних організаціях. Нам суттєво бракує інформації для проведення ґрунтовного дослідження і з огляду на закритість підприємства, але можна зауважити, що підприємству слід розглянути можливості осучаснення аби мати можливість залучати і утримувати конкурентних співробітників, залучати їх до цілей та стратегії компанії, до ухвалення рішень, свідомого прийняття цінностей, які не будуть суперечити власним цінностям, а також прийняття норм та правил взаємодії, що надаватимуть поведінці сенсу і обґрунтованості. Забезпечення стабільності, визначеності і безпеки і таким чином зниження особистих страхів, невпевненості у майбутньому, рівня стресів і конфліктів.

До важливих чинників лояльності персоналу організацій будуть відносити справедливі відносини на робочому місці, високу етичність компанії, задоволеність щоденною роботою співробітника, турботу компанії про фізичне, ментальне здоров'я співробітника, добру репутацію компанії, фінансову спроможність, наявність ринкових компенсації для співробітників, можливостей розвитку кар'єри, пропозицій щодо організованого дозвілля в компанії.

Отже, керівникам з авторитарним стилем керівництва характерні припущення, що люди за своєю природою ледачі, не люблять брати на себе відповідальність, управляти ними можна лише за допомогою грошей, погроз і покарання. Такі керівники самостійно визначають групові цілі, ухвалюють рішення, впливають на підлеглих наказами і розпорядженнями і не терплять заперечень. Розглянемо модель управління Блейка-Моутон, за якою ранжують “турботу про людину” по вертикальній вісі від 1 до 9, і “турботу про виробництво” по горизонтальній. Відповідно визначаються наступні стилі керівництва залежно від балансу врахування інтересів людей та інтересів організації:

- 1.1. - “Страх перед бідністю” - від керівника вимагається лише мінімальне зусилля, щоб добитися такої якості роботи, яка дозволить уникнути звільнення.
- 1.9. - “будинок відпочинку” - керівник зосереджується на добрих людських взаєминах, але мало піклується про ефективність виконання завдань.
- 9.1. - “авторитет” - керівник надзвичайно піклується про ефективність роботи, але звертає мало уваги на моральний настрій підлеглих, підкорює всіх своїй волі, пригнічує гідність.
- 5.5. - “організація - керівник досягає прийнятної якості виконання завдань, знаходячи баланс ефективності і гарного морального настрою.
- 9.9. - “команда” - керівник приділяє підвищену увагу до підлеглих та ефективності і таким чином підлеглі свідомо долучаються до цілей організації. Це забезпечує високий моральний настрій, і високу ефективність.

Наступному рис 2.5. зображена модель управління Блейк і Моунтон. Мінімальні зусилля для мотивування працівників та налагодження ефективного виробництва складаються при примітивному управлінні. Під соціальним управлінням

розуміють постійну увагу до потреб підлеглих через створення комфортних умов праці. Авторитарне управління передбачає, що ефективність виробництва досягається через жорстке управління з обмеженням прав працівників. Організаційне управління представляє збалансовані виробничо-організаційні результати та задовільний рівень морального настрою колективу. Керівництво групами дозволить максимально залучити колектив до досягнення спільних цілей, система мотивації при цьому буде розвинена.

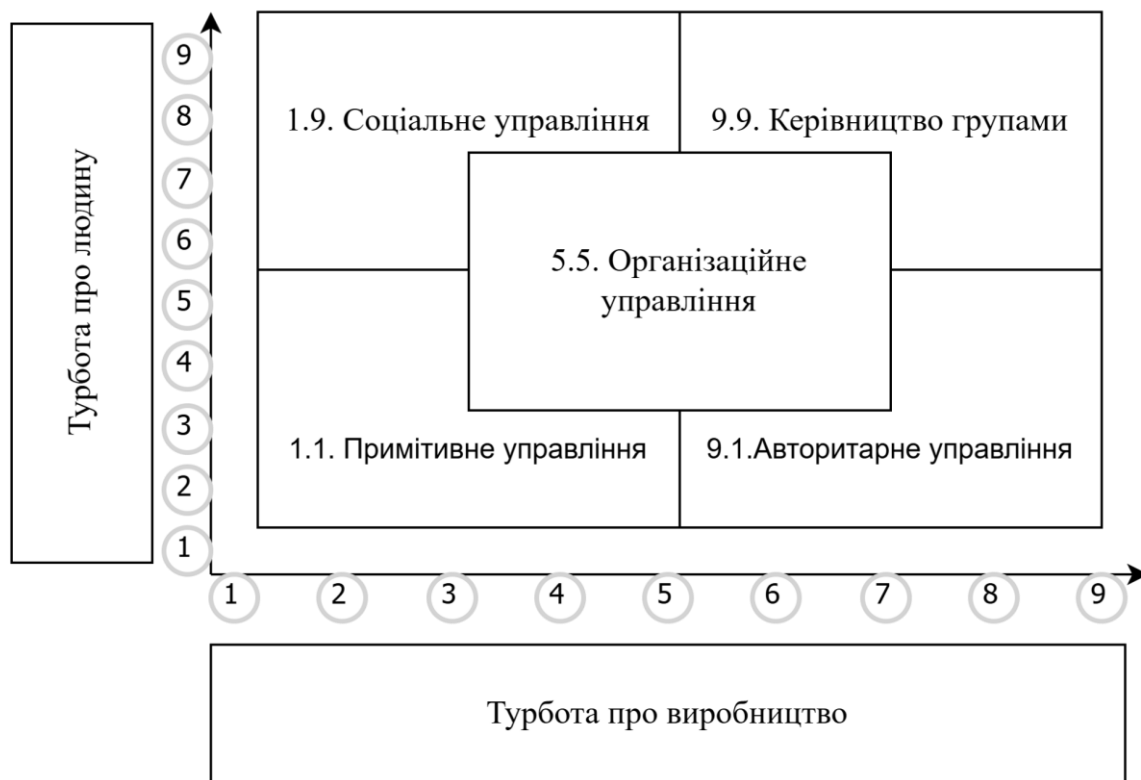


Рис 2.5. Модель управління Блейк і Моунтон

Дослідники вважали, що найефективнішим і оптимальним стилем керівництва є саме керівника позиція 9.9. При такій позиції керівник приділяє максимальний ступінь уваги своїм підлеглим і продуктивності одночасно. Зрозумілим є те, що шлях керівника передбачатиме еволюцію до даної позиції із стадіями його розвитку, і таким чином буде підвищувати його власну ефективність. Оскільки ділове середовище постійно змінюється, керівнику потрібно вміти передбачати зміни і змінювати

організацію відповідно з метою підвищення її конкурентоспроможності, подальшого ефективного функціонування на ринку.

ТОВ “СВІСС КРОНО” є виробничою організацією, яка створює товари. При тому, що виробництво це соціотехнічний процес, на людей слід зважати так само як і на технологічні вимоги. Дуже важливими будуть питання безпечної експлуатації обладнання, ергономічності, захисту від шуму, пилу, спеки та інших негативних наслідків для тіла людини. Відомо, що монотонна робота призводить до моральної апатії та тілесної втоми і зниження продуктивності. Під час роботи важливо робити ротації в середині команди або між робочими групами, працівник повинен чітко бачити результати своєї праці, усвідомлювати що праця не даремна, є чіткі досягнення, і винагорода та стимули за такі досягнення. Право регулювати швидкість виробництва і адаптувати до свого ритму може сприяти збільшенню продуктивності. Поєднання рутинної і нової роботи дає можливість залишатися в тонусі, таким чином стимулюється емоційна й інтелектуальна діяльність, які зрештою підвищують ефективність фізичної праці. Безумно, відсоток інтелектуальної праці на виробничих підприємствах високий. Оскільки існує об'єктивна визначеність матеріального продукту, цілі для окремих робіт також є більш об'єктивними і виражаються кількісно. При цьому ієрархічне та авторитарне управління не буде першим у списку рекомендованих. Розвинена система контролю допоможе робітнику краще управляти своєю роботою на відповідному робочому місці. З метою уникнення стресів та конфліктів на виробничому підприємстві важливо:

- аби робітник бачив і розумів результати своєї праці, усвідомлював користь виконаної ним роботи для кінцевого споживача;
- необхідна безперервна комунікація аби внаслідок розподілу праці робітник не втрачав зв'язок між комплексною цілісністю готового продукту і окремо взятим завданням.

Для працівників виробництва важлива турбота про культурні і соціальну підсистеми наряду з технічно-інструментальною. Реорганізація підприємства відповідно із соціально-екологічними принципами не означатиме розвиток людей, які в ній працюють, але вона може давати змогу розкритися і розвивати свій потенціал, і

мати опцію вибрати скористатись можливістю розвитку разом або в рамках організації.

Для виробничих підприємств характерною буде концепція LEAN Management (LM, Lead Production, Lead manufacturing). Її суть буде полягати в оптимізації бізнес-процесів за рахунок максимальної орієнтації на інтереси та потреби клієнта і ринку, але при цьому врахування мотивації кожного працівника. Впровадження методології LEAN виробництва дозволяє досягти високої якості за мінімальних витрат, скоротити терміни створення продукції. Lean методологія передбачає розуміння, що відбувається в місці, де створюється цінність; фокусується на удосконаленні процесів, за допомогою яких створюється і доставляється продукція; розвиток і розширення можливостей людей шляхом розв'язання проблем та тренінгів, розвитку лідерів та впровадження ефективної системи управління. Центральним завдання є калібрування і вирівнювання мети, процесу і людей. Мета має відповідати на питання якою саме є цінність для клієнтів. Основним питанням процесу є як постійно вдосконалюватися. Ключовим питанням блоку люди є як поважати, залучати і розвивати працівників. Усім підприємствам без виключення потрібні кваліфіковані конкурентні таланти з відповідними рівнями компетенцій. Професійне навчання сьогодні вважається одним із основних способів підвищення компетентності. Коучинг є одним із методів такого навчання.

Коучинг як форма безперервної взаємодії керівника і підлеглого, процес передачі знань і умінь від більш досвідченого і компетентного більш досвідченому, методом співбесіди, консультації, поради. Коучинг сприяє досягненню реальних результатів як в професійному так і особистому житті. Результатом коучингу є поглиблення знань, самовдосконалення. Залежно від виду діяльності, кваліфікації працівників, особливостей галузі, цілей підприємства, коучинг може виконувати безліч функцій. Моделі коучингу дають основу для його структурування і задають етапи проведення. Важливо, розуміти, що коучинг допомагає вчитися і розвиватися, не просто вчить.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ СТРЕСАМИ ТА КОНФЛІКТАМИ В ТОВ “СВІСС КРОНО”

3.1. Побудова культури ефективної взаємодії та асертивної комунікації в ТОВ “СВІСС КРОНО”

Результати досліджень висвітлені в другому розділі натякають на необхідність переосмислення ТОВ “СВІСС КРОНО” мети своєї діяльності та переорієнтацію на функціонування в постійному проактивному передбаченні змін та більшої орієнтації на працівників компанії та безперервної комунікації між працівниками та управлінцями з метою досягнення балансу інтересів і підвищення конкурентності та адаптивності до сучасних викликів, шляхом організаційних змін і якісних трансформацій.

С.Малкехі, віце-президент і головний фахівець з питань інновацій у компанії Salesforce зазначив, що в корпорації про мету думають постійно і зокрема багато часу приділяють “внутрішнім цінностям: довірі, задоволеності клієнтів, нововведенням і рівності. Саме ці цінності визначають щоденний вибір, який ми робимо як компанія, команда чи окремі люди” [23].

Стрімкі зміни вимагають від нас змін в стилі роботи. Зі змінами впоратись набагато простіше коли працівники усвідомлюють мету компанії і залучені до роботи. Таким чином, мета виступає точкою опори і стабільності у світі, що постійно змінюється. Розуміння, усвідомлення і прийняття мети допоможе міняти стилі поведінки і ефективно справлятися з викликами пов'язаними зі змінами. Саме мета допомагає вибудовувати пріоритети, приймати рішення, об'єднує команди, приваблює таких нових конкурентних гравців як працівники, клієнти і партнери. Мета слугує мотивацією для людей і рушієм до постійних змін, а також визначає місію і необхідність її оновлення у випадку застарівання. Для мотивації на зміни мета

має резонувати із людьми на емоційному рівні, перегукуватись із стратегією розвитку. Мета це щось, що єднає, а не розділяє.

Для досягнення поставленої мети важливо обрати реалістичні змістовні цілі, які налаштують нас на успіх. Система SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-Specific) дозволяє сформулювати цілі як конкретні, вимірні, здійсненні, релевантні, обмежені в часі категорії. Формування цілей за такою системою сприяє впевненості у своїх силах, дозволяє розбивати великі завдання певну кількість маленьких. Вимірність передбачатиме необхідність визначення вихідного значення і рівня змін, на який людина розраховує. Принцип здійсненності полягатиме у реалістичності цілі й можливості її досягти. Ціль має бути узгоджена з метою і таким чином бути релевантною, короткотривалі плани мають бути узгодженими із довгостроковими цілями і масштабними планами. Саме обмеження в часі дозволятимуть визначати прогрес, проактивну змінювати цілі за потреби.

Одним із якісних інструментів діагностики ефективності компанії в довгостроковій перспективі є індекс життєздатності організації ОНІ (Organizational Health Index) запропонований компанією McKinsey. Інструмент настільки ж популярний як і бухгалтерський та управлінський облік для оцінювання фінансової стійкості. Індекс включає дев'ять організаційних вимірів, згуртованих на три рівні та 37 відповідних практик управління. Розрахунок значень здійснюється за результатами опитувань співробітників підприємства. Інструмент дозволяє передбачати управлінські зміни, на які варто орієнтуватися в майбутньому. До рівня стратегічної орієнтації відносять такі виміри як напрями розвитку, стилі лідерства, умови праці та корпоративну культуру. Відповідальність за результат, контроль та координацію, корпоративні навички та мотивацію відносять до рівня реалізації стратегії. Здатність до оновлення є третім рівнем орієнтованим на зовнішнє середовище та інноваційність. Таким чином відбувається калібрування та узгодження мети, місії, способів їх реалізації, відпрацьовуються чіткі та узгоджені цінності, норми поведінки для забезпечення ефективної взаємодії. Відчуття відповідальності за досягнутий результат свідчить про розуміння працівниками окремих завдань і повноважень, що супроводжується безперервною роботою з ключовими показниками

та контролем ризиків, передбаченням та реагуванням на проблеми, які виникають, і таким чином забезпечує розвиток притаманних конкретному підприємству навичок і розвиток талантів, що забезпечує конкурентні переваги. В результаті підвищується лояльність і мотивація працівників на звершення досягнень. Більш ефективні цінності дозволяє створити взаємодія із зовнішніми партнерами та стейкхолдерами такими як споживачі та постачальники, і рух від поступових до підривних інновацій. Така концепція передбачає баланс інтересів та має довгостроковий вимір.

Процес і результат якісного переходу із одного стану функціонування в інший називаються змінами. Такий процес в свою чергу супроводжується перетворенням і переосмисленням інтересів, цілей, мети та мотивів діяльності. Організаційними змінами будуть називати всі можливі аспекти функціонування підприємства, від зміни мети, місії, до зміни управлінських процесів, організаційної структури, конкретних завдань, видів, типів продуктів, масштабування діяльності, зміни в застосовуваних технологіях, організацій культурі та структурі талантів підприємства (підвищення компетентності, зміна мотивації, цілей, поведінки, інновації, автоматизація, роботизація і перекваліфікація). Зазвичай для лідерів процес змін очікуваний, поступовий, організований процес, який передбачає вирішення проблеми і надає рішення. Такий процес можна описати наступними стадіями:

- Ідентифікація необхідності проведення змін;
- Визначення напрямку змін;
- Визначення рівня змін, їх типу та складності;
- Актуалізація невідкладності і терміновості впровадження змін;
- Формування команди яка впроваджуватиме зміни;
- Розробка детального плану змін;
- Реалізація плану змін;
- Оцінка та закріплення результатів змін.

Для персоналу і талантів, в залежності від типу змін і комунікації, частіше непередбачувані, раптові, різкі. Такий виклик сам по собі містить стресовий і конфліктний потенціал і вимагає управління людьми в процесі втілення змін. Прийняття плану безперервного розвитку на рівні стратегії організації суттєво

мінімізує такий конфліктний і стресовий потенціал, більше того залучають талантів і персонал до втілення змін шляхом формування готовності, докладання конкретних зусиль і, головне, подолання опору змінам. Завдання лідерів і управлінців буде розвивати організаційну культуру, яка швидко сприймає зміни, управління реакцією на зміни.

Е.Роджерс виділяє наступні категорії талантів в структурі персоналу підприємства за типом ставлення до змін: новатори, ранні послідовники, рання більшість, пізня більшість та консерватори. До новаторів відносять тих, хто сприймає інновації першими. До такої категорії часто входять молоді за віком фахівці із готових йти на ризик груп співробітників. Ранніми послідовниками часто виступають неформальні лідери з якісною освітою, здатні прогнозувати переваги інновацій в кореляції до своїх власних інтересів. До категорії рання більшість відносять розсудливих, більш обережних, чия думка вважається більшістю експертною, що сприяє легалізації і подальшому зменшенню опору змінам у пізньої більшості і консерваторів. Пізня більшість налаштована скептично і приймає зміни у випадку якщо уникнути цього можливості немає, вони мають більш низький соціальний статус. Саме тиск соціальної групи і економічна необхідність будуть мотивувати представників даної категорії. В останню чергу опиратись перестають консерватори, які загалом виступають проти змін і інновацій, і приймають їх після того як такі зміни і інновації стали новими нормами і традиціями. Представників категорії консерватори важко долучити до інноваційного процесу.

Основними причинами опору змінам є нерозуміння мети змін, емоційна реакція на зміни і відсутність впевненості в і довіри до тих, хто втілюють зміни. До основних причин відсутності успіху при втіленні змін відносять невміння управлінців ефективно управляти процесом, отримати довіру і впевненість персоналу, подолати негативні емоційні реакції, надавати достатню кількість інформації в потрібні терміни на потрібних стадіях, що призводить до опору, апатії, стресів та конфліктів в свою чергу. Персонал необхідно переконати чому саме потрібні зміни і що саме вимагається від них для втілення змін, інформацію потрібно доносити різними способами і в різних форматах аби досягти максимального порозуміння і подальшої

синергії. Важливо наголошувати на позитивних аспектах втілення змін, звертати увагу як саме такі зміни допоможуть підвищити статус співробітника, підвищити продуктивність його роботи. Послідовність у втіленні змін, відкритість комунікації, поведінці, дотриманні зобов'язань з боку тих, хто втілюють зміни, призведе до формування довіри і впевненості до команди або управлінців та лідерів, які втілюють зміни. При цьому важливо буде ефективно діяти на всіх рівнях управління змінами як на індивідуальному, командному, так і на організаційному.

Одним із ключових елементів стратегічного управління є ефективність взаємодії між зацікавленими сторонами або стейкхолдерами з різним типом влади і впливу. З метою забезпечення конструктивного діалогу, мінімізації потенціалу для стресів та конфліктів варто працювати над ідентифікацією стейкхолдерів, які впливають або піддаються впливу при реалізації того чи іншого проекту. Критеріями оцінки і ранжування їх пріоритетності будуть ступінь зацікавленості та рівень впливу. Наступна матриця впливу і зацікавленості зображена у таблиці 3.1. дозволяє виділити основних учасників тієї чи іншої взаємодії, визначити частоту, формати взаємодії та комунікації, передбачити конфліктний потенціал. Такий підхід дозволить проактивно реагувати на можливі комунікаційні виклики та проблеми, дозволить залишатись на зв'язку з такими ключовими учасниками, отримувати фідбеки, або зворотній зв'язок, і мінімізувати ризики виникнення непорозумінь чи розбіжностей у сприйнятті.

Таблиця 3.1.

Матриця комунікації при роботі із зацікавленими сторонами

Впливові і невмотивовані	Впливові і мотивовані
візуалізація прогресу, першочергова взаємодія у зручних для них форматах	максимально тримаємо в курсі, робота в форматах, що гарантують максимальне залучення по часу і зусиллям
Невпливові і немотивовані	Мотивовані і невпливові
найменші зусилля, але інвестування уваги аби такі учасники відчували свою значимість і аби зберегти стосунки і легко взаємодіяти у разі зміни статусу	необхідно давати можливість висловитись і "забезпечити" участь та вплив

При роботі із зацікавленими сторонами важливо оцінювати структуру таких зацікавлених сторін, їх проблеми або болі, ризики та причини їх можливого опору, їх

цілі та потенційні переваги для кожної із груп зацікавлених сторін, готувати плани комунікацій для кожної із груп та плани дій відповідно. Зазвичай для визначення пріоритетів зацікавлених сторін використовують подібну матрицю із чотирма квадрантами: 1) висока влада, високий інтерес; 2) висока влада, низький інтерес; 3) мала влада, високий інтерес; 4) низька влада, низький інтерес. Так найважливішими для взаємодії будуть представники першого квадранта зі значним впливом на зміни та інших зацікавлених сторін. Представники другого квадранту не зацікавлені у змінах, але зміни залежать від влади і ресурсів такої сторони. Зацікавлені сторони із малою владою і високим інтересом зацікавлені у змінах, хоча, на жаль, не мають ресурсів або влади для реалізації впливу. Представники четвертого квадранта не мають зацікавленості і вимагають мінімальної уваги при взаємодії.

Невміння ставитись до іншої сторони в перемовинах співчутливо, як до людської істоти, якій властиві людські реакції, може стати руйнівним фактором для переговорів. Переговорна сила має чимало джерел і першим будуть саме люди і взаємовідносини між ними, далі слідкуватимуть інтереси, найкращі і найгірші альтернативи домовленостей, об'єктивні критерії, сила зобов'язань та сила ефективної та асертивної комунікації.

Принцип асертивності полягає у максимальній повазі до себе та до співрозмовника, який дозволяє говорити щиро та відверто висловлювати свої потреби, і означає, що людина контролює свою поведінку та дії, та дає можливість іншим дотримуватись протилежних переконань і не знецінює їх, адже переконана, що чужі потреби настільки ж важливі як і її власні. Тіло людини розслаблене, вона перебуває в частому, але не нав'язливому контакті з оточуючими, самовиражається без потреби завжди перемагати. Асертивний стиль комунікації є одним із чотирьох стилів, до яких належать пасивний, агресивний та пасивно-агресивний.

Поведінка людини із пасивним стилем комунікації покірна, вона часто перепрошує, не висловлює своїх бажань, очі опущені, сутула, говорить тихо, плечі підтягнуті до вух. Така людина ставить потреби інших вище за свої, знецінює себе, боїться відмов, безпорадна, з низьким рівнем самоповаги, часто ображена і в розпачі, уникає конфліктів і догоджає іншим на шкоду собі.

Людина з агресивним стилем комунікації бажає перемагати за рахунок інших, виборювати контроль, їй властиво висловлювати почуття та бажання так, неначе погляди інших безглузді, вона ігнорує, знецінює та принижує інших, тримає нерухомий зоровий контакт і говорить гучно. Свої запити вважає найважливішими за потреби інших, має права, коли інші в її уявленні прав не мають, вона гнівлива і сильна, перемагає тріумфально, але потім відчуває провину і ненавидить себе за те, що образила інших.

Пасивно-агресивний стиль передбачає поведінку схожу на ту, що домінує при пасивному стилі. Людина переконана, що має право чинити по-своєму попри обов'язки перед іншими, заперечує особисту відповідальність за свої дії, забуває, затримує, уникає виконання чужих очікувань, боїться відмов і конфліктів, ображається на вимоги інших. Людина свідомо обирає чинити по-своєму, не беручи на себе відповідальність.

Ці стилі можуть чергуватися, важливо спостерігати за собою, відстежувати свої реакції, поведінку, невербальну комунікацію, переконання, емоції та цілі з метою розвитку асертивності. Асертивність передбачає вибір контролювати свою поведінку, брати за неї відповідальність на себе.

В основі довіри в сучасному світі знаходяться такі компоненти як повага, вміння слухати, прозорість, здатність зосередитись на головній меті і здатність до постійних оновлень і змін. Партнерство - це шлях до взаєморозуміння, людству слід вчитися нових способів співпраці і синергетичної взаємодії. Відкритість - це також в першу чергу про повагу до наших партнерів, їх досвіду, компаній, груп чиї інтереси вони можуть представляти та їх місій. Саття Наделла, CEO компанії Microsoft говорить, що саме "відкритість - це найкращий спосіб розв'язання проблем, який гарантує усім учасникам процесу зацікавленість в отриманні позитивного результату. У світі, який швидко й невідпинно змінюється, не можна марно витрачати час на непотрібні робочі цикли й даремні зусилля. Бути чесним одне з одним - найкращий спосіб у найстисліші терміни досягти результату" [29]. Згідно його порад процес виходу із глухого кута в перемовинах слід шукати фокусуючись на довгострокових цілях, які відразу можуть відкинути трансакційні точечні питання і зміни хід

перемовин. Після проговорення одного-двох найважливіших завдань С.Наделла рекомендує переходити до ідей і викликів, і не боятися брати паузи, адже бізнес-середовища змінюються як люди і технології, вчорашні невдачі можуть стрімко перетворюватись на можливості нових звершень. Формулу економічного зростання та високої продуктивності праці С.Наделла визначає як освіту плюс інновації помножені на інтенсивне використання технологій [29]:

$$\Sigma = (\text{Освіта} + \text{Інновації}) \times \text{Інтенсивне використання технологій} = \text{Економічне зростання}$$

Він закликає проявляти емпатію, залишатись людяними у епоху небачених темпів технологічного прогресу, а також до інвестицій в локальні спільноти для досягнення максимальної рівності, побудови екологічних партнерств і спільного процвітання та розвитку.

3.2. Розвиток витривалих команд та створення можливостей для самоактуалізації на підприємстві

К.Ферраці, К.Гохар та Н.Вейріч звертають увагу як новий світ праці постав зі старого з початком глобальної пандемії (див. таблиця 3.2.)[23]. Раптовість ситуації змусила всіх порушити сталі протоколи, які блокували можливий розвиток. Компанії ввели гнучкий графік, віддалену роботу, рівень готовності допомогти був на високому рівні, процес супроводжувався співрозвитком працівників. Дослідники пропонують методику радикальної адаптації як спосіб успішно конкурувати у новому світі праці. Модель радикальної адаптивності на рівні команд передбачає розвиток завбачливості, стресостійкості, гнучкості, асертивності та співпраці. Так, рекомендується розбудова інклюзивних команд з культурою коротких робочих ривків і пошуком нових методів керівництва для забезпечення сталого розвитку у нестабільних умовах; рух вперед попри можливі невдачі, турбота про фізичне і ментальне здоров'я працівників.

Таблиця 3.2.

Порівняння старого і нового світу праці [23]

У період нестабільності старий світ	Старий світ праці	Новий світ праці	У період нестабільності новий світ
Покри неквапливість і брак нових ідей	Спирається на управління	Спонукає до співрозвитку	І має з того більше кращих ідей
Замкнений у системі	Цінує ієрархію	Цінує гнучкість	Змінюється і рухається вперед
Працівники виснажені і втомлені	Зміцнює стресостійкість індивіда	Зміцнює стресостійкість команди	Працівники підтримують одне одного
Заскочений раптовими змінами	Реагує на зміни	Передбачає зміни	І готовий до дій
Вважає зміни зайвим ризиком	Тримається за основну діяльність	Прагне розвиватися	Не тримається за минуле
Обмежує власну гнучкість	Шукає таланти	Розбудовує команди	Універсальні і здатні до змін
Не цінує ініціативність	Зосереджений на робочих завданнях	Зосереджений на меті	Пробує різні шляхи її досягнення
Плентається до фінішу потерпаючи від ударів долі	Виграє у перегонях навіть не зваживши на негаразди		

На рівні компанії модель радикальної адаптивності передбачає визначення і чіткого формулювання мети, турботу про життєздатність бізнес-моделі, побудову ефективних, економних і гнучких команд, закликає до інновацій, прогнозування, проактивності, прогресивності та переосмислення себе в постійному очікуванні змін, зростання і розвитку.

Про командну стресостійкість свідчать результат, щирість, винахідливість, співпереживання, відкритість, виробнича стійкість, великодушність, вдячність, добрі наміри. Спільні обговорення джерел стресу, визнання наявності проблеми, пошук способів уникнення та спільна робота над розв'язанням проблеми гарантуватимуть успіх. Так, брак щирості легко перетворюється на брак довіри, винахідливі команди зосереджуються на пошуку нових рішень розв'язання проблемних питань. Гравці витривалих команд співпереживають і підтримують один одного, просять і

приймають допомогу. Такі команди здатні змінити курс та підхід до роботи аби досягти кінцевої мети. Колеги діляться інформацією, досвідом, вчать і вчаться у один одного виходячи із кращих можливих намірів досягти спільної мети, беруть на себе відповідальність за розвиток командної стресостійкості. Сучасні компанії висловлюють турботу шляхом підтримки фізичного і ментального здоров'я. Такі програми реалізуються до наявних бюджетів, і можуть виражатися у річних абонементах для кожного співробітника в спортзал та на терапію, або складатися із онлайн спортивних занять і лекцій-зустрічей із психологами та іншими фахівцями, там де співробітників оснащують інформацією і техніками управління власним фізичним і ментальним добробутом. Такі команди проактивні, вони спільно аналізують загрози і можливості, пропрацьовують вірогідні сценарії і приймають необхідність постійного розвитку.

Гарвардський інститут з 2006 року почав досліджувати концепцію процвітання в рамках Програми вивчення процвітання людини. Така програма є дослідженням про добробут людини як такий, в якій процвітання визначається як стан, за якого в житті людини все добре з усіх точок зору. Процвітання розділяють на шість таких складових як мета і сенс життя, психічне і фізичне здоров'я, задоволеність життям, соціальні відносини, характер і вияви чеснот. Важливими засобами за допомогою яких можна досягти цих шістьох складових і підтримувати їх вважаються фінансова та матеріальна стабільність.

Оптимістичний настрій, домінування позитивних емоцій, наявність сенсу в житті, усвідомлення своїх сильних сторін будуть частинами нашого психічного добробуту.

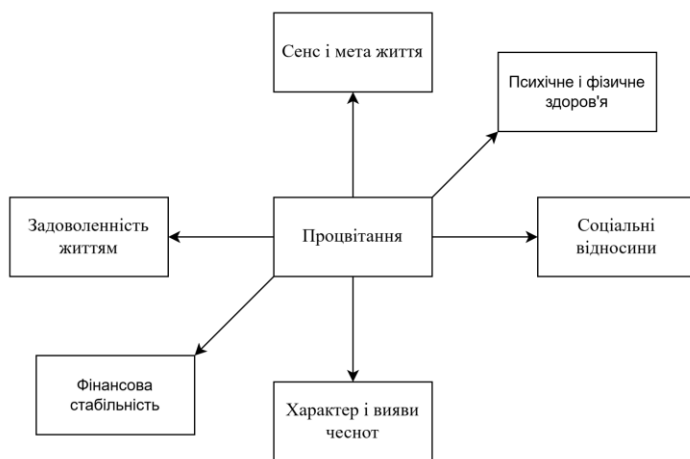


Рис 3.1. Модель процвітання Гарвардського інституту

Організм людини впродовж еволюції мав завдання вижити і продовжити рід, від природи наділений резильєнтністю, і не пристосований до постійного перебування в позитивному стані і відчувати щастя. Тривожність, вигорання, депресія слугують критичними сигналами про надмірне перевантаження, відсутність балансу між роботою та особистим життям і здоров'ям. З іншого боку, існує розуміння того, що психічне здоров'я залежить від багатьох факторів, таких як сон, фізична активність, робоче середовище та соціальні зв'язки, має ключове значення для організаційної культури. Самотність, відсутність підтримки з боку команди чи керівництва, а також тривалий стрес є факторами, які підвищують ризик вигорання і втрати продуктивності. Успішні організації інтегрують програми підтримки психічного здоров'я, нормалізують звернення до психологів чи психіатрів, розвивають корпоративні практики фізичної активності та створюють умови для зміцнення соціальних зв'язків. Таким чином, реалістичний підхід до емоційного стану працівників стає основою довгострокової стійкості та ефективності організації.

Система забезпечення безпеки праці і здоров'я працівників називається охороною праці. До заходів які включають до охорони праці входять правові, соціально-економічні, організаційні, технічні, санітарно-гігієнічні, реабілітаційні та інші. Умовами праці називають сукупність усіх чинників виробничого середовища. Важливими є тривалість робочого часу, режим праці і відпочинку, санітарно-

гігієнічні норми і дотримання відповідних вимог та правил, психологічний клімат, ефективність компенсаційних пакетів, корпоративної культури тощо.

З економічної точки зору ми можемо говорити про прагнення людини максимізувати винагороди із паралельним зменшення витрат. До організаційних методів мотивації тоді буде відноситись мотивація цілями, збагаченням змісту роботи, надання різноманітної роботи із соціальною значимістю, перспектив розвитку, що підвищують самостійність і відповідальність, подальше надання права приймати рішення, вирішувати проблеми, реальне делегування відповідальності.

Серед працівників можуть панувати мотиви безпеки, досягнення контролю над ситуацією, отримання доходів, мотив престижу. При цьому індивіди відповідно мають різне націлення. Для когось важливим буде демонстрація накопичених статків з переконанням інших у своїй високій професійній майстерності і вмінні розпоряджатися грошима.

Згідно С.Кауфмана якість мотивації охоплює діапазон від повної відсутності мотивації до зовнішнього тиску, внутрішнього тиску, особистої цінності та внутрішньої мотивації, коли задоволення й насолода від праці є її невід'ємними властивостями (див. таблиця 3.3.). Свою діяльність цінують люди із найвищою якістю мотивації. Такі люди відчувають при цьому максимальне задоволення [19].

Таблиця 3.3.

Спектр якості мотивації

Відсутність мотивації	Зовнішній Тиск	Внутрішній Тиск	Особиста цінність	Внутрішня мотивація
Я працюю ніби "для годиться"	На мене впливає винагорода, порожня похвала, покарання, погроза, тиск з боку інших	На мене впливає провина або сором, тиск самого себе, моє его	Я поділяю і поважаю цілі своїх завдань і роботи (навіть якщо не відчуваю насолоди від самої праці)	Я відчуваю задоволення від своєї праці і почуття насолоди

Супутні прояви: - низька продуктивність; - низький творчий потенціал; - низька задоволеність грошовою винагородою; - незначений інтерес до цінностей і правил; низький рівень відданості і довіри.	Супутні прояви: - помітніші результати роботи; - більша здатність до інновацій; - глибоке засвоєння нового; - вищий рівень задоволеності роботою та грошовою винагородою; - вищий інтерес до цінностей і правил; - вищий рівень відданості й довіри.
---	--

Прагнення досягти цілісності буде означати безперервний розвиток особистості, який передбачає відкриття, вимагатиме щирості й хоробрості на шляху до самоактуалізації. Дозволятиме будувати більш гармонійні стосунки із собою із зовнішнім світом, розвивати гнучкість.

С. Кауфман у своїй концепції становлення особистості висуває сім основних принципів, які описують шлях людини до самореалізації та розвитку. Перший принцип наголошує на важливості пізнання себе через усвідомлення своїх потреб, бажань і можливостей. Це створює основу для справжнього розвитку. Другий принцип стосується адаптивності, яка дозволяє людині пристосуватися до нових умов і випробувань, не втрачаючи своєї ідентичності. Третій принцип підкреслює роль інтеграції, що об'єднує різні аспекти особистості в гармонійну цілісність. Четвертий принцип передбачає автономність, яка дозволяє людині діяти відповідно до своїх внутрішніх цінностей та переконань, незалежно від зовнішнього тиску. П'ятий принцип стосується зв'язків з іншими людьми, оскільки взаємодія, емпатія та підтримка є критично важливими для розвитку. Шостий принцип виділяє творчість як спосіб вираження унікальності і пошуку нових шляхів для реалізації свого потенціалу. Сьомий і останній принцип – це зростання через труднощі, яке наголошує на важливості подолання викликів і трансформації негативного досвіду в нові можливості. Разом ці принципи формують цілісний підхід до становлення особистості, допомагаючи людині досягати автентичності та реалізовувати свій потенціал. Отже, базовою є необхідність цілковитого прийняття себе, пізнання себе через усвідомлення своїх потреб, бажань, можливостей, а також своїх внутрішніх конфліктів та граничних риси характеру, а також здатність довіряти своїй схильності

до самоактуалізації (на противагу перебуванню під впливом власних комплексів і страхів або зовнішньому тиску), прагнення стати найкращою версією себе із прагненням зростати і постійно розвиватися, долати виклики і трансформувати негативний досвід в нові можливості, дозволяти власним потребам відкрито проявлятися аби вчитись знаходити необхідний для самоактуалізації баланс.

3.3. Безперервний співрозвиток з громадою та реінтеграція

Згідно даних національної служби посередництва і примирення (НСПП) упродовж 2023 року НСПП сприяла вирішенню 143 колективних трудових спорів і конфліктів, 3 з яких були на національному, 4 на галузевому, 3 на територіальному і 133 на виробничому рівнях. У таких конфліктах були задіяні 1.6 млн. працівників і 7668 суб'єктів господарювання. У зазначених спорах найманими працівниками було висунуто 319 вимог. 145 із них були про невиконання вимог законодавства про працю, 101 - щодо виконання колективного договору, угоди, 46 - щодо встановлення нових або зміни існуючих соціально-економічних умов праці та виробничого побуту, 27 - щодо укладення або зміни колективного договору, угоди. Варто звернути увагу, що також було проведено 450 узгоджувальних зустрічей та 10 засідань примирних комісій. Основною причиною виникнення конфліктних ситуацій стала заборгованість із виплати заробітної плати (понад 80% ситуацій). В даній кваліфікаційній роботі ми звертаємо увагу на інвестиції в безперервний розвиток, коли важко буде визначити прямі грошові вирази, прямий чи опосередкований вплив, але без яких не можливим буде еволюційний розвиток і ефективне функціонування у середовищі постійних змін. Таким чином, виплата заробітної плати буде вважатися необхідною умовою дотримання законодавства і буде відноситись до базових гігієнічних факторів в управлінні стресами і конфліктами і буде розглядатись в рамках необхідності наявності ефективного та актуального EVP.

Серед рекомендацій для ТОВ «СВІСС КРОНО» ми можемо навести необхідність актуалізації мети, місії, ціннісної пропозиції (EVP) (перевірка відповідності довгостроковим цілям) , як наслідок корпоративної культури, з метою

мінімізації стресових і конфліктних ситуацій. Важливими для подальшого еволюційного розвитку будуть програми безперервного навчання, програми реінтеграції ветеранів, програми підтримки і психологічного здоров'я на ряду з програмами підтримки фізичного здоров'я, що сприятиме загальному підвищенню ефективності.

З огляду на провадження бізнес діяльності у стані війни важливо вже зараз втілювати програми реінтеграції ветеранів, сприяти поверненню ветеранів до цивільного робочого середовища, створювати програми підтримки, професійного навчання та орієнтованих тренінгів з можливості опанування нових компетенцій. Наряду з ветеранами важливо працювати із усіма групами співробітників і надавати підтримку у подоланні посттравматичних синдромів, синдромами провини вцілілого, проводити заходи спеціалізовані, а також включати програми ментального здоров'я до компенсаційного пакету (наприклад, компенсація 10 сеансів терапії на рік). Соціально-психологічний феномен, що виникає у тих, хто пережив або був свідком катастрофи, війни, насилля, стихійного лиха, і вижив після травмуючої події, називають синдромом провини вцілілого. При такому синдромі розпізнаються такі симптоми як апатія, втрата сил, відсутність бажання жити, нав'язливі думки до суїцидальних, небажання спілкуватися, відчуття безпорадності та відчаю. Таким людям важливо надавати підтримку, допомогти їм усвідомити свою значимість, подолати почуття сорому і провини, ділитися тим, що зараз нам всім можуть бути характерні такі стани як пролонговане горе, коли організм реагує на подію, що загрожує безпеці, гострою стресовою відповіддю. Нормальною реакцією на ненормальну подію називають посттравматичні стресові розлади. Мозок людини перебуває у постійному збудженні, реакція на стрес є пролонгованою і постійною, незалежно від того чи продовжують події відбуватись або це події минулі, які людини все ще переживає усвідомлено чи неусвідомлено. Процес супроводжується повторними переживаннями, неконтрольованими спогадами, фантомними звуками, різними страхами, втратою чутливості, уникнення, безпомічності, надмірної збудливості, безсоння, кошмарів при важких симптомах. Легка форма передбачає розгубленість, розфокусованість, уривчастий сон, втрата апетиту або суттєве

переїдання, задишка, діарея, або блювання. Так, гостра стресова реакція може виникати через хвилини, години після травми і тривати біля 4 діб, ПТСР може мати гостру і хронічну форми, або проявлятися через 6 і більше місяців після травми. Важливо, допомагати людям дбати про безпеку, нормувати сон, сприяти з терапією і групами підтримки. Важливо надавати людям знання для управління собою, для можливості розуміння куди можна звернутися за професійною допомогою у разі потреби аби не залишати їх наодинці з проблемами, сприяти їм знайти внутрішні сили пережити.

На фоні можливого індивідуального почуття загубленості, подекуди викривлення відчуття простору і часу, як це може бути для цивільних в тилу після масованих ракетних атак, актуалізується необхідність безперервної комунікації аби людина в робочу середовищі усвідомлювала значимість свого індивідуального завдання для досягнення глобальної мети підприємства і на рівні соціальної відповідальності розуміла свій вклад у перемогу (наприклад, у разі відрахування % на допомогу армії від прибутку з продажу тих чи інших товарів). Таке розуміння залучатиме людину, гарантуватиме соціальну безперервність, подальшій підтримці розвитку соціальних зв'язків та контактів на противагу можливому відстороненню. Ще більш важливою стає участь у групових заходах, залученість і спільні дії та цілі.

Процес адаптації ветеранів може бути подібним до процесу відновлення після травмуючої події, потребує відновлення та переорієнтації. Окрім, підтримки ментального і фізичного здоров'я, важливо сприяти із комунікацією цілей та цінності конкретного проекту, виготовлення конкретного продукту, ролі людини та очікувань від її роботи, познайомити з встановленими процесами, надати допомогу одного із колег, який зможе відповідати на питання у разі необхідності, інтегрувати графік і адаптувати його під спеціальні потреби у разі необхідності турботи про здоров'я та відновлення, а також заохочувати до соціалізації. Варто встановлювати цілі на конкретні періоди часу, бути уважними до потреб конкретної людини і надавати посильну підтримку і проявляти максимум емпатії, залишатись щирими.

У разі виявлення ознак стресу, вигорання чи розладу варто допомогти людині розпізнати, звернути увагу на можливі доступні в компенсаційному пакеті програми

підтримки психічного здоров'я, за умови володіння навичками надання підтримки, надати допомогу, або залучити фахівця, направити співробітника за допомогою до професіоналів і переконатися в отриманні такої допомоги.

Впровадження багатофункціональної системи навчання і розвитку на підприємстві має відбуватися в комплексі із ефективно побудованою системою підбору працівників, їх мотивації, лідерства, контролю за діяльністю і рівнем сприйняття результатів життєдіяльності підприємства як організації. Інвестиції у людський капітал, позиція керівників підприємства щодо підходу до безперервного розвитку і утримання персоналу будуть проблемним питанням під час реалізації системи розвитку і навчання, адже будь-яка компанія буде орієнтуватися на прибуток, на досягнення рівноваги між інвестиціями у формування компетенцій, добробут, і віддачею, що забезпечать інвестиції. Таким чином, така програма має сприяти формуванню лояльності, коли інтереси підприємства чітко виражені у корпоративній культурі, цінностях, чітко визначити потреби та цілі, і вимоги до працівників та рівня їх компетенцій. Відповідним чином добір персоналу буде відбуватися більш ефективно в узгодженні із такими критеріями. Система навчання, ймовірно грейдингова система, яка дозволяє визначати перспективи розвитку і підвищень у відповідності із розвитком досягнень, просування, долучення у прийнятті рішень, прибутках і управлінні компанією.

Попри те, що більшість компаній займається розвитком співробітників з високим потенціалом, на нашу думку важливо, надати можливості розвитку і навчання для всіх категорій працівників, що можна забезпечити дякую онлайн-платформам, адже у складному, мінливому середовищі, що вимагає нових компетенцій і підвищення якості існуючих перебувають всі співробітники. Безумовно, більше всі підприємства робитимуть більший фокус на керівників усіх ланок і рівнів, молодих фахівцях, співробітниках із високим потенціалом та рівнем працездатності, творчим потенціалом, високими внутрішніми рейтингами оцінок.

Окрім онлайн тренінгових платформ існуючих чи власних розробок, слід звернути увагу на відведення спеціальних залів під релаксаційні приміщення, де співробітники можуть збиратися на проведення навчання в онлайн і офлайн

форматах, збиратися на групи підтримки із сертифікованими професійними психологами для пропрацювання в групах, зменшення стресу, емоційного напруження, кращого розуміння себе та оточуючих, розвитку емоційного інтелекту, поліпшення комунікаційних навичок і пошуків шляхів ефективної та емпатійної взаємодії.

Таким чином саме системний підхід до розвитку людського потенціалу обумовлює ефективне управління стресами і конфліктами. Важливо переконатися що базові потреби співробітників задоволені. Кожен перебуває у середовищі, де може відчувати себе частиною осмисленого цілого, цінності індивіда резонують із цінностями організації. Гармонія між організаційними цінностями і реальним робочим середовищем та умовами праці забезпечує формування позитивного середовища. Навчання працівників самоуправлінню, ефективній взаємодії, технікам ведення перемовин, розвиток комунікаційних і конфліктних компетенцій сприяє їх позитивній осмисленій взаємодії, мінімізації випадків втрачання працездатності з причин конфліктів та стресів та вигорання. Що в результаті призводить не просто до зменшення рівня стресу та конфліктності, а каталізує позитивні зміни. Пріоритетним напрямком у стратегії компанії може стати запровадження програм розвитку, серед яких буде навчання лідерських навичок, емоційного інтелекту та резильєнтності. Перехід від авторитарної моделі управління до більш відкритої може стати важливим кроком в ефективності управління конфліктами. Атмосфера сприятиме розвитку плюралізму думок, інноваційності. Наряду з програмами розвитку компанія може розглянути впровадження стипендій та виділення бюджетів на інновації для можливості інвестицій у розвиток ідей співробітників. Це допоможе талантам розвивати здатність до самоуправління, збільшить рівень довіри і емпатії. Дозволить працівникам відчувати власну цінність, формуватиме культуру відповідальності та проактивності. Так, інвестиції у розвиток і турботу про людей сприятимуть ефективному використанню стресу як рушійної сили та знизять рівень конфліктності. Шляхом залучення таких навчальних платформ як LinkedIn Learning доступ можливо передбачити доступ до великої кількості матеріалів включаючи: ефективне слухання; вирішення проблем; ефективна комунікація та фільтри сприйняття; критичне

мислення; чорно-біле мислення; тунельне бачення; емоційні реакції; управління гнівом; мотивація; стреси; вигорання; виснаження; емоційний інтелект та емпатія; принципи різноманіття, рівності і інклюзивності, DEI (diversity, equity & inclusion); перехід від токсичного я до ефективної командної взаємодії; цілепокладання; делегування; управління часом; коучинг; ведення перемовин; управління стейкхолдерами; управління ресурсами; управління фінансами; вивільнення працівників із проекту і організації; культура зворотнього зв'язку; асертивність; резильєнтність, управління стресами і конфліктами тощо.

Отже, до переліку найперших необхідних дій варто включити аналіз поточного EVP, вивчити відгуки персоналу щодо розвозки, соцпакету, компенсації харчування, комунікації, взаємодії із вищим керівництвом, демократичності спілкування та взаємодії. Після аналізу та оцінки варто зробити фокус групу із представниками різних груп працівників як офісу так і виробництва і пропрацювати додавання таких елементів як програми розвитку та навчання, розглянути питання можливості гнучкого графіку для офісних працівників, можливість ротацій змін і спеціальностей для виробничих, потенційно розглянути програми підтримки для родин працівників. Покращений, збалансований із метою та цінностями компаніями EVP слід чітко і регулярно транслювати на всіх співробітників всіх рівнів, а також на зовнішню аудиторію, що сприятиме якісному добору працівників і знижувати перспективи стресів та конфліктів.

Для попередження конфліктів і вигорання слід моніторити стан співробітників та створити системи зворотнього зв'язку. Стан справ і співробітників слід регулярно моніторити на різних рівнях, проводити річні та щоквартальні опитування, приділяти увагу на групових зустрічах та зустрічах формату 1:1 для усвідомлення рівня задоволеності роботою, атмосфери в безпосередній групі і колективі загалом, рівні стресу та конфліктності. Слід моніторити зони ризику, ділянки де плинність персоналу і залученість працівників нижча. Мають бути впровадженні анонімна канали для звернень щодо питань або конфліктів (поштові скриньки, номери телефонів, поштові адреси) та швидке реагування з боку організації, відповідних уповноважених на таке реагування осіб. Вірогідно, задіяними можуть бути HR відділ

та HR партнери, які виступатимуть медіаторами у вирішенні потенційних спірних питань та розв'язанні конфліктних ситуацій. Такі ситуації підлягатимуть подальшому ретельному аналізу і як наслідок поліпшенню програми розвитку і навчання.

Впровадження програми ментального здоров'я може бути обмежене сервісами медичного страхування, компенсацією певної кількості сеансів терапії. На нашу думку, варто долучати різноманітні платформи на яких працівники будуть отримувати відповідні знання, змінювати сприйняття до отримання різного роду ментальної допомоги, боротьби із наявними упередженнями та міфами, які можуть побудувати на різних рівнях, і позбавленні страху у звертанні за допомогою на фоні загального сприйняття такої допомоги як норми. Окрім, онлайн доступу важливо запрошувати тренерів і терапевтів, які могли б підвищувати загальну обізнаність під час офлайн лекцій або групових консультацій доступних з певною періодичністю. В такий же пакет лекцій варто включити розвиток навичок пов'язаних з управлінням стресом, емоційною стійкістю, вигоранням, ефективною взаємодією та комунікацією, навичками асертивних перемовин. В програмі розвитку і зокрема проведенні офлайн заходів рекомендується також розглянути можливість відкрити доступ до таких заходів жителям місцевої громади, зокрема молоді, для їх можливого розвитку, профорієнтації і збільшення лояльності.

Оскільки підприємство розташовано віддалено від м. Львів, і значна частина персоналу витрачає час на добирання і можуть не мати можливості доступу до спорту протягом робочого тижня, варто розглянути питання побудови фітнес центру на території заводу із тренажерним залом, можливо, басейном, гуртовими заняттями (йога, пілатес, танці, карате і так далі) і розглянути можливість доступу для жителів громади, зокрема ветеранів і дітей, до такого спортивного центру. Таке додаткове поліпшення інфраструктури безумовно збільшить інвестиції, але суттєво підвищити добробут, лояльність, розвиток громади і залучення нових працівників різних рівнів. Перед упередженим ставленням до можливості втілення такої ідеї варто розглянути існуючі грантові програми розвитку громад, зустрітися із головою та представниками громади, долучити активістів та інвесторів.

Окрім, спортивного центру варто розглянути можливість введення в експлуатацію приміщень для релаксації, збору груп по інтересам або груп підтримки, репетиційних залів (якщо організувати на підприємстві і в громаді хор, музичний гурт, театральну та художню студію).

Оскільки підприємство уже має їдальню де реалізовується харчування і його часткова компенсація, слід також розглянути можливість розширення харчового блоку і відкриття доступу до представників громади, а не лише для працівників. Варто розглянути додавання дитячої зони, що дозволить родинам працівників потенційно пообідати разом і поліпшить задоволеність працівників, адже дозволить знаходити можливість спілкуватись із родинами серед тижня, а не тільки на вихідних, дозволить підвищити загальну соціалізацію в колективі.

Такі заходи дозволять зменшити витрати на вирішення стресових та конфліктних ситуацій та подолання їх наслідків, зменшать витрати і зусилля на пошук різних категорій персоналу, включаючи тих, які потенційно будуть розглядати переїзд в громаду для зайняття вакантних управлінських позицій. Зменшення відтоку працівників, зниження рівня вигорання та стресу, безпосередньо вплине на якість, продуктивність і результативність роботи. Посилений і більш ефективно прокомунікований EVP сприятиме залученню кращих фахівців на ринку, сприятимуть не тільки збільшенню лояльності, але і покращенню іміджу компанії. Такі інвестиції в розвиток персоналу вплинуть позитивно на відносини із партнерами, клієнтами та громадою і зміцнять корпоративну культуру підприємства, що сприятиме сталому розвитку.

Згідно результатів контент-аналізу оголошень про вакантні посади розміщенні підприємством ТОВ «СВІСС КРОНО» на сайті підприємства, ми звернули увагу, що такі оголошення містили тільки вимоги до співробітників, і не включали таку важливу інформацію як рівень компенсації, графік роботи, формат роботи. Дякуючи відгуку, опублікованому колишнім працівником ми дізнались про наявність розвозки з м. Львів до виробничих потужностей підприємства, про наявність харчування і про часткову компенсацію компанією такого харчування, про наявність медичного страхування та потенціал кар'єрного зростання. Оголошення про роботу на сайті

компанії слід терміново оновити і додати інформацію про те, що компанія пропонує. Це дозволить збільшити поінформованість серед шукачів, дозволить компанії краще комунікувати наявну ціннісну пропозицію для потенційних працівників, скротити час на закриття вакансій, підвищити ефективність процесу добору, зменшити плинність кадрів, уникнути непорозумінь, стресових і конфліктних ситуацій, які можуть в протилежному випадку виникати внаслідок недостатньої поінформованості пошукачів і далі потенційних працівників підприємства. Далі ми розрахуємо економічний ефект від додавання такої важливої інформації про пропозицію компанії до оголошення про вакансії на сайті компанії.

Припустимо, що поточна плинність талантів становить: 15%. Загальна чисельність персоналу підприємства наразі 700 співробітників. Частка прогнозованих конфліктних ситуацій через невідповідність очікувань становить 10%, тобто 70 осіб щороку. Середній економічний вплив пов'язаний із роз'ясненнями або вирішенням конфліктних ситуацій - 3000 грн. Частка співробітників, які зазнають стресу через невідповідність очікувань - 20% або 140 осіб. Негативний вплив стресу на зниження продуктивності - 5% на одного працівника. Очікуване зниження рівня конфліктних ситуацій через покращення комунікації у вакансіях - 30%. Середня кількість вакансій на рік сягає 50 штук. Середня вартість закриття однієї вакансії включаючи рекламу та час HR-фахівців підприємства задіяних у процесі найму становить 14000 грн. При цьому середній час закриття вакансій становить 30 днів. Середній річний дохід від одного працівника - 300 000 грн.

Таким чином, у разі прийняття рішення компанією додати інформацію про свої пропозиції, деталі компенсаційного пакету, можливості розвитку, комунікувати графік роботи, вірогідний рівень компенсації уже в оголошенні про роботу на сайті компанії, а також додаванні фото виробничих (моделі обладнання зазначені) та офісних приміщень, фото транспорту розвозки, їдальні, меню їдальні із зазначенням вартості і проценту відшкодування вартості харчування, можливий наступний економічний ефект від зменшення конфліктів:

70 осіб x 3000 грн = 210 000 грн. Стільки складають поточні витрати на конфлікти, пов'язані з відсутністю інформації на сайті і невідповідністю між очікуваннями кандидатів і далі працівників.

210 000 грн x 0.3 = 63 000 грн. Таким чином економія при зниженні конфліктів на 30% буде складати 63 000 грн.

Поточні втрати через стрес, пов'язаний із відсутністю інформації складає 15 000 грн на одного працівника. 300 000 грн x 0,05 = 15 000 грн/працівник. Загальні втрати становлять 2 100 000 грн (140 осіб x 15 000). Економія при зниженні стресу на 20% дорівнюватиме 420 000 грн (2 100 000 грн x 0,2).

Кількість вакансій на рік складає 50 штук. При скороченні часу на закриття вакансій на 20%, економія буде дорівнювати 140 000 грн.

Загалом економічний ефект від такої безкоштовної дії, як додавання інформації про деталі ціннісної пропозиції компанії та умови праці, розвитку, компенсації та соціальні гарантії, буде забезпечувати значний економічний ефект і становитиме 623 000 грн на рік (63 000 грн - зменшення потенційних конфліктів, 420 000 грн - зменшення потенційних стресів, 140 000 грн - швидше закриття вакансій). На такому прикладі мінімальної інвестиції в покращення комунікації ми обчислили вагомі вигоди для такого підприємства як ТОВ "СВІСС КРОНО", де чисельність персоналу складає 700 осіб. Таке поліпшення вимагає 1 усвідомленої дії від рекрутера чи іншого представника HR відділу товариства. Дякуючи такому простому прикладу ми можемо собі уявити наскільки значним може бути економічний ефект від безперервного розвитку талантів підприємства, що сприятиме не тільки ефективності, результативній діяльності внаслідок ефективних асертивних комунікацій і окремого підприємства, а демонструватимуть зміни на мезо- і макрорівнях і їх подальшу мультиплікацію.

ВИСНОВКИ

Ефективність управління стресами і конфліктами є стратегічним завданням кожного підприємства на шляху до реалізації його довгострокових цілей, збільшенні адаптивності до змін, поліпшення репутації, підвищення лояльності, зростання інновативності, швидкості реагування на зміни та конкурентності. Така ефективність впливає на продуктивність праці, безперебійність роботи, удосконалення взаємодії, оптимізації ефективності використання ресурсів, підвищення якості товарів, зростання прибутковості, формуванню позитивної корпоративної культури, сприятливого соціально-психологічного клімату, рівень самоактуалізації, підвищення рівнів довіри між співробітниками, формування ефективних та резильєнтних команд, поліпшення комунікації, поліпшення морального духу, зниження рівнів стресу, підвищення згуртованості та співпраці та командних досягнень, ефективності діяльності підприємства, економічного та ментального працівників.

Орієнтація підприємства на безперервний розвиток, здатність передбачати зміни і стійко переносити кризові ситуації вимагає постійних інвестицій у розвиток професійних і особистісних навичок співробітників. Опанування концепцій самоуправління, управління своїм часом, своєю енергією, своїми емоціями та реакціями, ментальними і фізичними станами, відповідального ставлення до себе і до своїх можливостей, контроль конфліктних і стресових ситуацій, недопускання вигорання, формування високої адаптивності, резильєнтності, розвитку емоційного інтелекту зможуть суттєво поліпшити взаємодію.

Конфлікти так чи так будуть супроводжувати будь-яку соціальну взаємодію в організації, але вирішуватись будуть більш Конструктивно, сприятимуть зближенню сторін, виходу на нові рівні взаємодії, зніматимуть напругу, підвищуватимуть продуктивність, ефективність, інноваційність, конкурентність, гуртуватимуть колектив і розвиватимуть конфліктні компетенції у його представників. Опанування навичок ефективної комунікації передбачатиме розвиток навичок активного слухання, докладання зусиль до розуміння почутого, спокійного сприйняття точки

зору іншої сторони, навіть за умови її протилежності власним поглядам, сприятимуть досягненню конструктивних домовленостей і застосування медіації у випадку складних ситуацій, недостатнього рівня фаховості у ситуації і складнощів із пошуками зони можливої домовленості, формуванні своїх позицій тощо. Перемовини будуть одним із найбільш ефективних інструментів вирішення конфліктів. Цей процес потребуватиме організації і буде відбуватися у декілька стадій (підготовка, вибір позиції, пошук взаємовигідного рішення, вихід із ситуації). Основні принципи ефективних перемовин підлягатимуть у відділені людей від проблеми, зосереджені на інтересах, не на позиційних торгах, на пошуку взаємовигідних варіантів із використанням об'єктивних критеріїв.

Формуванню резильєнтності будуть сприяти розвиток емоційного інтелекту, опанування технік стрес-менеджменту, підтримка фізичного здоров'я, саморефлексія, самоаналіз та соціальна підтримка, тобто налагоджені позитивні взаємовідносини у колективі та поза межами робочого середовища. Завданням підприємства буде забезпечити системи можливості розвитку і самоосвіти шляхом надання планів розвитку та відповідних ресурсів здобування умінь, знань, кваліфікацій та компетенцій.

Оскільки ми розглядаємо виробниче підприємство до важливих чинників лояльності талантів будуть справедливі відносини на робочому місці. Ми не можемо стверджувати, але опубліковані відгуки і спостереження можуть говорити про авторитарний стиль управління як домінуючий, коли керівництво піклується про ефективність роботи більше ніж про соціально-психологічний клімат, актуальні настрої та потреби персоналу. В сучасному світі, важливо розширяти права працівників, відходити від авторитарного управління до більш демократичних стилів для максимального залучення персоналу і турботу про нього наряду зі збалансованою турботою про його продуктивність. Вірогідно, підприємство уже сьогодні функціонує за методологією LEAN виробництва коли висока якість досягається мінімальними витратами, ставлячи потреби кінцевого клієнта на перше місце. З огляду, на перебіжність комунікації виявлену шляхом контент-аналізу, слід звернути особливу увагу на актуалізацію мети і згідно LEAN підходу також актуалізувати турботу про

талантів, виявляти більше поваги, залучати і розвивати працівників. За умови браку ресурсів, використовувати доступні внутрішні такі як коучинг. Але перш ніж економити на інвестиціях в розвиток персоналу, вдаватися до математичних моделей потенційного розрахунку економічного ефекту, важливо пригадати історію про механічний ткацький верстат винайдений у 1810 році, для видимості ефективності якого знадобилось 35 років у зв'язку з необхідністю розвитку потенціалу фахівців і їх необхідної критичної маси. Сьогодні технологічні зміни відбуваються вкрай швидко, і такі інвестиції не розкіш, а базова потреба підприємства зацікавленого лишитись конкурентним у постійному світі змін.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Challenging Conflict: Mediation Through Understanding. Gary J. Friedman, Jack Himmelstein. American Bar Association, 2008 - 305 p.
2. Learning to Think Things Through by [Gerald M Nosich](#): A Guide to Critical Thinking Across the Curriculum 4th Edition, Kindle Edition - https://www.amazon.com/dp/B008UFX3YC?ref=yb_qv_ov_kndl_dp_r
3. Lowell Bryan, The New Metrics of Corporate Performance: Profit Per Employee [e-resource] L.L.Bryan//McKinsey Quarterly. - February 1, 2007. - Режим доступу: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-new-metrics-of-corporate-performance-profit-per-employee>
4. No Ego by Cy Wakeman: How Leaders Can Cut the Cost of Workplace Drama, End Entitlement, and Drive Big Results (How Leaders Can Cut the Cost of Drama in the Workplace, End Entitlement, and Drive Big Results) Kindle Edition - https://www.amazon.com/dp/B06XQZ73WZ?ref=yb_qv_ov_kndl_dp_rw
5. The Marshmallow Test. Understanding Self-Control and How To Master It. Walter Mischel / Edition, illustrated, reprint ; Publisher, Corgi Books, 2015, 336 p.
6. Іллін Є.П. Мотивація і мотиви; переклад з рос.мови, передмова та примітки Т.В.Тадєєвої. - Тернопіль: Навчальна книга - Богдан, 2013. - 512 с.
7. Балабанова Л.В., Сардак О.В.Управління персоналом. Підручник. К.: Центр учбової літератури, 2021 - 468 с.
8. Бланк І.О.Фінансовий менеджмент: Навчальний посібник. - К.:Ельга, 2008. - 724 с.
9. Валерія Козлова. Технологія EQ- Boost. Як використовувати емоційний інтелект у бізнесі та житті. Валерія Козлова. - Львів: Видавництво Старого Лева, 2023. - 176 с.
- 10.Вигоряння. Стратегія боротьби з виснаженням удома та на роботі - Емілі Нагоскі, Амелія Нагоські; переклад - Світлана Новікова, КСД, 2021. - 320 с..

11. Витончене мистецтво забивати на все. Нестандартний підхід до проблем ; Автор, Марк Менсон ; Видавництво, Наш Формат ; Рік видання, 2023.
12. Гансен Андерс. Кому нам погано, коли все ніби добре? / пер. зі швед. Г. Топіліна. - К.: Наш Формат, 2023. - 192 с.: іл.
13. Глазл Фрідріх. Конфлікт менеджмент: Довідник для керівників та консультантів. Київ: ВД АДЕФ-Україна, 2020. - 528 с.
14. Господарський кодекс України - режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
15. Енергетичний менеджмент: практичний посібник з керування власною енергією/ Алла Заяць. - Київ: Yakaboo Publishing, 2024. - 224 с.
16. Закон України про охорону праці - режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text>
17. Запал без вигорання. Як завершити цикл стресу, працювати до сподоби й жити щасливо - Вячеслав Халанський, Віват, 2023. - 496 с.
18. Канавець Р.С. Юридична психологія. Навч. посіб. 3-тє вид., доповн. Київ: Алерта, 2023. - 294 с.
19. Кауфман Скотт. За межами піраміди потреб. Новий погляд на самореалізацію/ пер. з англ. Анна Марховська. - 3-тє вид. - К.: Лабораторія, 2023 - 400 с. ф
20. Квіт, Сергій, Масові комунікації. - Друге видання, виправлене і доповнене. - Київ: Видавничий дім "Києво-Могилянська академія", 2018. - 352 с.
21. Кодекс України про адміністративні правопорушення - режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80731-10#Text>
22. Кодекс законів про працю України від 10 грудня 1971 р. № 322-VIII. – режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>
23. Конкуренція в новому світі праці - Кіт Феррацці, Кіан Гохар, Ноель Вейріч; переклад - Катерина Корнієнко, Лабораторія, Київ, 2023. - 228 с.
24. Кримінальний кодекс України - режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14>
25. Маркетинг для магістрів: навчальний посібник/ за заг. ред. д.е. проф.

- С.М.Ілляшенка. - Суми: Університетська книга, Стереотип, 2023 - 928 с.
- 26.Менеджмент: навч. посіб. /за заг .ред. К.В.Пічик, В.В.Храпкіної; Національний університет “Києво-Могилянська академія”. - Київ: Видавничий дім “Києво-Могилянська академія, 2021. - 460 с. - (Серія “Могилянський підручник”)
- 27.Мотивація персоналу: Підручник. - Вид. 2-ге, без змін. - К.: КНЕУ, 2006. - 340 с.
- 28.Моїми словами — Рут Бейдер Гінзбург; переклад - Ната Гриценко, Видавництво, 2021. - 396 с.
- 29.Натисніть “Оновити”. Подорож у пошуку душі Microsoft та кращого майбутнього для кожного / Пер. з англ. М.Солдаткіної. - К.: Видавнича група КМ-БУКС, 2019. - 280 с.
- 30.Партико Н.В., Основи конфліктології: навч.посібник/Н.В.Партико. - Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2021. - 156 с.
- 31.Платон.Бенкет/перекл.з давньогрецької і коментарі Уляна Головач, вступна стаття Джовані Реале. Львів: Видавництво Українського Католицького Університету 2005. - 178 с.
- 32.Психологія конфлікту: навчальний посібник для студентів спеціальності 053 - Психологія/В.В.Зарицька. - Запоріжжя: Видавничий дім “Гельветика”, Стереотип. 2024. - 380 с.
33. Психологія нематеріальної мотивації в системі управління якістю підприємства/О.В.Попик. - Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2021. - 92 с.
- 34.Рамкова стратегія ЄС із безпеки та здоров'я на роботі на 2021-2027 роки - режим доступу: <https://www.ilo.org/uk/resource/ramkova-stratehiya-yes-iz-bezpeky-ta-zdorovya-na-roboti-na-2021-2027-roky>
- 35.Результативний конфлікт/Пітер Т. Коулман, Роберт Фергюсон; пер. з англ. Інни Софієнко. - 2-ге вид. - К.: Наш формат, 2017. - 312 с.
- 36.Ринок праці: навч.посіб.2-ге видюперероб.та доп./Чернявська О.В.Ч-49 - К.: “Центр учбової літератури”б 2019. - 522 с.
- 37.Робота в громаді: практика й політика. - К.: Вид.дім “КМ Академія”, 2004. - 180 с.

- 38.Роджер Фішер, Вільям Юрі, Брюс Петтон. Шлях до ТАК: як вести переговори, не здаючи позицій/з англійської переклала Роксоляна Свято. - К.: Основи, 2016. - 220 с.
- 39.Стресостійкість. Просто поради, як жити в сучасному світі / Міту Стороні; пер. з англ. Олени Замойської. - Київ: Книголав, 2023 - 272 с. - (Серія "Полиця нон-фікшн").
- 40.Цивільний кодекс України - режим доступу:
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>
- 41.Чкан.А.С.Самоменеджмент: навч.посіб.для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня "бакалавр" напряму підготовки "Менеджмент"/А.С.Чкан, С.В.Маркова, Н.М.Коваленко. - Запоріжжя: ЗНУ, 2024 - 84 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Бланк анкети ТОВ «СВІСС КРОНО» для оцінки рівня задоволення умовами праці

ТОВ «СВІСС КРОНО»

Бланк анкети для оцінки рівня задоволення умовами праці

Шановні колеги! Просимо заповнити цю анкету, щоб допомогти нам оцінити умови праці в компанії та визначити, що можна покращити. Ваша думка для нас дуже важлива!

1. Загальна інформація

(Відповіді не є обов'язковими, якщо ви хочете залишитися анонімним(-ою))

- Ваш відділ: _____

- Стаж роботи в компанії:

☐ Менше року

☐ 1–3 роки

☐ Понад 3 роки

2. Загальна задоволеність

1. Як ви оцінюєте свої загальні умови праці?

☐ Дуже задоволений(-а)

☐ Задоволений(-а)

Продовження Додатку А

☐ Нейтрально

☐ Незадоволений(-а)

☐ Дуже незадоволений(-а)

2. Наскільки ви задоволені своєю роботою в цілому?

☐ Дуже задоволений(-а)

☐ Задоволений(-а)

☐ Нейтрально

☐ Незадоволений(-а)

☐ Дуже незадоволений(-а)

3. Робоче середовище

Чи комфортні умови на вашому робочому місці (освітлення, вентиляція, обладнання)?

☐ Так, цілком комфортні

☐ Скоріше комфортні

☐ Нейтрально

☐ Скоріше некомфортні

☐ Зовсім некомфортні

Чи вважаєте ви рівень безпеки праці достатнім?

Продовження Додатку А

☐ Так

☐ Частково

☐ Ні

Чи задоволені ви чистотою та порядком у робочих приміщеннях?

☐ Дуже задоволений(-а)

☐ Задоволений(-а)

☐ Нейтрально

☐ Незадоволений(-а)

☐ Дуже незадоволений(-а)

4. Комунікація та відносини

Чи задоволені ви рівнем комунікації між вами та керівництвом?

☐ Дуже задоволений(-а)

☐ Задоволений(-а)

☐ Нейтрально

☐ Незадоволений(-а)

☐ Дуже незадоволений(-а)

Як ви оцінюєте відносини в колективі?

Продовження Додатку А

- ☐ Дуже добрі
- ☐ Добрі
- ☐ Нейтральні
- ☐ Напружені
- ☐ Дуже напружені

5. Оплата праці та мотивація

Наскільки ви задоволені рівнем вашої заробітної плати?

- ☐ Дуже задоволений(-а)
- ☐ Задоволений(-а)
- ☐ Нейтрально
- ☐ Незадоволений(-а)
- ☐ Дуже незадоволений(-а)

Чи вважаєте ви систему премій і бонусів справедливою?

- ☐ Так
- ☐ Частково
- ☐ Ні

Чи достатньо вам стимулів для виконання своїх обов'язків?

- ☐ Так, повністю достатньо

☐ Частково достатньо

☐ Ні

6. Навчання та розвиток

Чи задоволені ви можливостями для професійного розвитку та навчання?

- ☐ Дуже задоволений(-а)
- ☐ Задоволений(-а)
- ☐ Нейтрально
- ☐ Незадоволений(-а)
- ☐ Дуже незадоволений(-а)

Чи отримуєте ви достатньо підтримки від компанії у підвищенні кваліфікації?

- ☐ Так
- ☐ Частково
- ☐ Ні

7. Пропозиції та побажання

Що, на вашу думку, слід покращити в умовах праці?

Ваш текст: _____

Які аспекти роботи ви вважаєте найбільш ефективними?

Ваш текст: _____

Дякуємо за ваш час та щирі відповіді!

Ваш внесок допоможе зробити нашу компанію ще кращою для всіх співробітників.

Додаток Б

Характеристика акронімів опису світу

Акронім концепції опису світу	VUCA	BANI	SHIVA	TACI
Час дії	Холодна війна	Глобалізація, пандемія	Після 2022	
Ключові слова	Нестабільний (Volatile)	Крихкий (Brittle)	Розколотий (Shattered)	Турбулентний (Turbulent)
	Невизначений (Uncertain)	Тривожний (Anxious)	Жахливий (Horrible)	Випадковий (Accidental)
	Складний (Complex)	Нелінійний (Non-linear)	Немислимий (Inconceivable)	Хаотичний (Chaotic)
	Неоднозначний (Ambiguous)	Незбагненний (Incomprehensible)	Порочний (Vicious)	Ворожий (Inimical)
	-	-	Той що, постає (Arising)	-

Джерело: <https://budni.robota.ua/hr/neviznachenist-brak-talantiv-ta-maybutnye-yakoyu-ye-realnist-dlya-ukrayini-ta-shho-vidbuvayetsya-u-sviti>

Додаток В

Дослідники і автори емоційного інтелекту [9]

№	Автор	Доробок
1	Ч.Дарвін	наукові дослідження людської поведінки (Вираження емоцій у людей і тварин")
2	З.Фройд	дослідження проблеми контролю над емоцією ("Невдоволення культурою", "Психоаналітичні етюди")
3	Е.Торндайк	ввів поняття "соціального інтелекту"
4	Д.Векслер	розділив здатності людини на інтелектуальні і неінтелектуальні, вважав, що "неінтелектуальні є ключовими при прогнозуванні життєвого успіху людини"
5	М.Белдок	першим вжив поняття "емоційний інтелект"
6	К.Штайнер	заснував "трансактний аналіз" ("Досягнення емоційної грамотності")
7	Ф.Вестер	проілюстрував, що пам'ять в умовах страху і стресу функціонує гірше ("Мислення навчання, забування")
8	Г.Гарднер	автор теорії множинного інтелекту

9	В.Пейн	вивчав питання розвитку емоційного інтелекту
10	Р.Бар-Он	ввів поняття емоційного коефіцієнта EQ
11	П.Саловей	один із розробників тесту MSCEIT
12	П.Елкман	автор системи аналізу невербальної поведінки
13	Д.Гоулман	об'єднав усі теорії емоційного інтелекту і популяризував

Додаток Г

Шкала соціальної реадaptaції Голмса - Раге [17]

№	Життєві події	Бали
1.	Смерть чоловіка (дружини)	100
2.	Розлучення	73
3.	Роздільне проживання подружжя (без оформлення розлучення)	65
4.	Тюремне ув'язнення	63
5.	Смерть близького члена родини	63
6.	Травма чи хвороба	53
7.	Одруження, весілля	50
8.	Звільнення з роботи	47
9.	Примирення подружжя	45
10.	Вихід на пенсію	45
11.	Зміна в стані здоров'я членів родини	44
12.	Вагітність	40
13.	Сексуальні проблеми	39
14.	Поява нового члена родини, народження дитини	39
15.	Реорганізація на роботі	39
16.	Зміна фінансового стану	38
17.	Смерть близького друга	37
18.	Зміна професійної орієнтації, зміна місця роботи	36
19.	Посилення конфліктності стосунків з чоловіком (дружиною)	35
20.	Позичка чи позика на велику покупку (наприклад, будинку)	31
21.	Закінчення терміну виплати позички чи позики, збільшення боргів	30
22.	Зміна посади, підвищення службової відповідальності	29
23.	Син чи дочка залишають родину	29
24.	Проблеми з родичами чоловіка (дружини)	29
25.	Видатне особисте досягнення, успіх	28
26.	Чоловік (дружина) кидає роботу (чи стає до роботи)	26
27.	Початок або закінчення навчання	26
28.	Зміна умов життя	25
29.	Відмова від певних звичок	24
30.	Проблеми з начальством, конфлікти	23
31.	Зміна умов чи годин роботи	20
32.	Зміна місця проживання	20

33.	Зміна місця навчання	20
34.	Зміна звичок, пов'язаних із проведенням дозвілля чи відпустки	19
35.	Зміна звичок, пов'язаних з віросповіданням	19
36.	Зміна соціальної активності	18
37.	Позичка чи позика для покупки не дуже великих речей (машини, телевізора)	17
38.	Зміна індивідуальних звичок, пов'язаних зі сном, порушення сну	16
39.	Зміна членів родини, зміна характеру і частоти зустрічей з іншими членами родини	15
40.	Зміна звичок, пов'язаних з харчуванням (кількість споживаної їжі, дієта, відсутність апетиту тощо).	15
41.	Відпустка	13
42.	Різдво, зустріч Нового року, День народження	12
43.	Незначне порушення правопорядку (наприклад, штраф за порушення правил вуличного руху)	11

Додаток Д

Методи конфліктологічних досліджень за С.М.Ємельяновим [32]

№	Група методів	Конкретні методи
1	Методи вивчення та оцінки особистості	- Спостереження - Опитування - Тестування
2	Методи вивчення та оцінки соціально-психологічних явищ у групах	- Спостереження - Опитування - Соціометричний метод
3	Методи діагностики та аналізу конфлікту	- Спостереження - Опитування - Аналіз результатів діяльності - Метод експертного інтерв'ю
4	Методи керування конфліктами	- Структурні методи - Метод картографії

Додаток Е

Планування конфлікту та цілі конфліктної компетентності [35]

1. Яка моя мета участі у конфлікті?

(Наприклад, незгода, різниця в думках, альтернативні погляди тощо)

- Короткотермінова мета:
- Довготермінова мета:

2. Наскільки важливим для мене є бажаний результат?

- Трохи важливий
- Дуже важливий
- Надзвичайно важливий
- Вкрай важливий

3. Чому результат є для мене важливим?

4. Які перешкоди зустрічаються на шляху до моєї мети?

5. Із ким я перебуваю у конфлікті?

- З особистістю
- Із групою

6. Якою мірою я потребую цих відносин, щоб досягнути власних цілей?

- Майже не потрібні
- Трохи потрібні
- Потрібні

- Дуже потрібні
- Вкрай потрібні

7. Інша сторона зі мною чи проти мене?

- Зі мною (що означає кооперативне подолання різниці між нами, яке задовольнить усі сторони)
- Проти мене (що означає суперницьке подолання різниці між нами, яке задовольняє лише одну сторону)
- І те, й інше (що означає спільне кооперативно-суперницьке подолання різниці між нами)

8. Інша сторона наділена більшою чи меншою владою ніж я?

- Більшою
- Меншою

9. Чи є у мене методи або ресурси для застосування неформальної влади, щоб впливати на результати цієї незгоди?

Неформальна влада означає методи відмінні від формальної чи посадової влади або офіційного титулу. Варто слухати, помічати інші погляди, апелювати до інтересів інших, скооперуватися, консультувати, створювати позитивні емоції, сприяти взаємообміну, розсудливо переконувати, будувати мережі та коаліції, спричиняти залежність, посилатися на домовленості, знати правила та політику.

10. Якщо я не зможу досягти своєї мети повною мірою, якими є ефективні чи кращі альтернативи узгодженим домовленостям?

11. Яка стратегія принесе кращий результат?