

ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ

Навчально-науковий інститут денної освіти
Форма навчання денна
Кафедра менеджменту

Допускається до захисту
Завідувач кафедри менеджменту

(підпис, ініціали та прізвище)

д.е.н., проф. Шимановська-Діанич Л.М.

«_____» _____ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему «Управління стресами в організації»
(за матеріалами ТОВ «Ді-Стар»)

зі спеціальності 073 «Менеджмент, освітньої програми
«Менеджмент», першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
(шифр та назва)

Виконавець роботи Бейдик Анна Юріївна

(підпис, дата)

Науковий керівник ст. викладач Кужель Наталія Леонідівна

(підпис, дата)

Рецензент

(прізвище, ім'я, по батькові)

(підпис, дата)

Полтава 2024

ВСТУП

В динамічному світі бізнесу, де підприємства стикаються зі складними викликами та змінами, управління стресами в організації стає ключовою складовою успіху. Стрес - невід'ємна частина нашого життя, але коли його рівень стає надто високим або тривалим, він може негативно впливати на ефективність, здоров'я та добробут співробітників, а також на загальний успіх організації.

Управління стресами в організації включає в себе розробку та впровадження стратегій, які спрямовані на зменшення стресових факторів та підвищення резильєнтності співробітників у стійкості до стресу. Це охоплює широкий спектр дій, від підтримки ментального здоров'я та сприяння здоровому балансу між роботою та особистим життям до розробки програм фізичного здоров'я.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СТРЕСАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Стреси в організації: сутність, види, причини виникнення та ознаки

Сучасний світ сповнений різних подій, які відображаються через емоційний стан людей та провокують появу різного роду стресів, що в свою чергу впливають на продуктивність праці та якість життя.

Стрес виникає тоді, коли внутрішні або зовнішні чинники ставлять під загрозу емоційне або фізичне благополуччя людини. Управління стресом в організації полягає в тому, щоб уникати або мінімізувати такі чинники, а також навчати працівників ефективно реагувати на стресові ситуації.

Відомі науковці по різному дають визначення поняттю стрес. Розглянемо деякі з них.

Батюк Б.Б. та Гірняк К.М. вважають, що стрес – особливий нервовий стан людини, який може виникнути в результаті того, що реальна дійсність не відповідає очікуваній. Така різниця викликає неприємні відчуття і може стати причиною нервово-психічного зриву [37, с.53].

Рульєв В. А., Гуткевич С. О. розглядають стрес як обов'язковий компонент людської діяльності.

М. Ф. Гончар, Ю. В. Білик описують стрес (англ. "stress" – напруга) як явище, спричинене великими або малими обсягами робіт, потребою зживатися один з одним, конфліктом ролей, їх невизначеністю, сумом, безцільністю існування, відсутністю важливої справи, фізичними, психологічними та іншими причинами [1, с.95].

Клевака Л. П., Гришко О. І. зазначають, що стрес – захисна реакція організму (у т. ч. нервової, гормональної та інших систем) у відповідь на дуже сильну дію (подразник) зовні, яка перевищує норму. Він пов'язаний з викидом

великої кількості адреналіну, який необхідний для адаптації організму до стресової ситуації [16, с.89].

Всі визначення зводяться до загального висновку, що стрес – це захисна реакція організму на будь-які подразники. Проте, вивчивши більш детально дане питання, розуміємо, що викликана вона не лише негативними факторами та подіями, а і позитивними.

У даному питанні розглянемо, які є причини виникнення стресів, їх види та проаналізуємо основні ознаки стресу.

На сьогоднішній день існує чимало причин, через які виникає стрес:

- 1) війна
- 2) перевантаження, понаднормова робота;
- 3) невизначеність та конфлікт ролей;
- 4) нецікава робота;
- 5) незадовільні умови праці;
- 6) проблеми, пов'язані з отриманням та передачею інформації в організації;
- 7) несприятливий морально-психологічний клімат у колективі;
- 8) конфлікти;
- 9) відсутність підтримки;
- 10) нові можливості;
- 11) виклики і досягнення;
- 12) важливі події в особистому житті, тощо.

Існує чимало видів стресу, в залежності від факторів, що їх провокують. Розглянемо основні з них.

Смолинець І.Б. та Гірняк К.М розглядають стрес за характером походження: фізіологічний, який викликаний надмірним фізичним навантаженням; психологічний, зумовлений складними відносинами з оточенням; інформаційний, породжений надмірністю, недостатністю або безсистемністю життєво важливої інформації; управлінський, зумовлений великою відповідальністю за прийняті рішення;

емоційний, який проявляється у ситуаціях загрози чи небезпек.

М. Ф. Гончар, Ю. В. Білик аналізують ейфорійний стрес та дистрес.

Ейфорійний стрес - пов'язаний із закоханістю, одруженням, народженням дитини, вдалим проведенням відпустки, приємним знайомством, несподіваною винагородою тощо. Такий стрес приносить задоволення, радість, щастя, приємні емоції і підвищує захисні сили організму.

Дистрес - пов'язаний із хворобами, невдачами, конфліктами, неприємними життєвими ситуаціями та обставинами, розлученням, втратою коханої людини тощо. Такий стрес зумовлює переживання, страхи, неспокій, виникнення депресії, хвороб, руйнує здоров'я [9, с.62].

Щетініна Л. В., Рудакова С. Г., Іванець О. О. досліджують такі види стресу, як фізичний, уявний, короткостроковий, хронічний, професійний.

Фізичний стрес виникає внаслідок реальної загрози для особи, такої як швидка їзда, агресивна поведінка фанатів або робота на висоті.

Уявний стрес, називаний також фантомним, виникає внаслідок уявних ризиків, таких як страх перед важливою розмовою чи негативні уявлення про майбутнє.

Короткостроковий стрес зазвичай спричинений повсякденними невеликими проблемами, такими як сварка з керівником, запізнення на роботу або пляма на сорочці. Цей тип стресу зазвичай перетворюється на період адаптації середньої тривалості.

Хронічний стрес - це тривалий стрес, який може виникати внаслідок складних ситуацій на роботі, тривалих конфліктів у сім'ї або травматичних подій. Для подолання цього виду стресу можуть бути потрібні значні зміни у ставленні до стрес-факторів, допомога спеціаліста та внесення змін у життя.

Серед різновидів стресу у трудовій діяльності розглядають також професійний стрес.

Професійний стрес – це явище, що впливає на продуктивність трудової діяльності працівника, на його здоров'я та ставлення до роботи. Наслідки такого

стресу переносяться на особисте життя людини, іноді створюючи серйозні проблеми в її житті [41, с.413].

Професійний стрес — це напружений стан працівника, що виникає у нього при впливі емоційно-негативних й екстремальних факторів, пов'язаних з виконуваною професійною діяльністю [41, с.413].

Розрізняють такі різновиди професійного стресу:

інформаційний;

емоційний;

комунікативний;

стрес помилки;

стрес досягнення;

стрес конкуренції [41, с.413].

Інформаційний стрес виникає у випадках інформаційних перевантажень, коли працівник не справляється із завданням і не встигає прийняти важливе рішення в умовах жорсткого обмеження в часі. Напруженість може посилитися, якщо прийняття рішення супроводжується високим ступенем відповідальності, а також у випадках невизначеності, при нестачі необхідної інформації, занадто частому або несподіваній зміні інформаційних параметрів професійної діяльності.

Виникнення емоційного стресу пов'язане з існуванням прямої загрози (почуття провини), в результаті чого руйнуються глибинні установки й цінності працівника, пов'язані з його професією.

Комунікативний стрес виявляється у конфліктній поведінці, порушенні самоконтролю, наслідком чого стає ускладнення взаємодії з колегами. Стрес помилки та стрес конкуренції мають спільні риси, адже виникають за відсутності реальних обставин — через неконтрольоване підвищення психічної напруги у зв'язку з безпідставними побоюваннями працівника. [39, с.69]

Крім професійного стресу, деякі автори виділяють і інші види стресів у трудовій діяльності. Так, Л. В. Куликов, О. А Михайлова виділяють їх аж три:

1) робочий стрес (job stress, work stress) — викликаний причинами, що безпосередньо пов'язані з роботою (умови праці, робоче місце);

2) професійний стрес (occupational stress) – зумовлений причинами, які пов’язані з професією, родом або видом діяльності;

3) організаційний стрес (organizational stress) – викликаний негативним впливом на працівника особливостей організації, в якій він працює [41, с.414].

У зв’язку з війною в Україні до факторів, що спричиняють стрес, додалися такі, які пов’язані зі страхом смерті, невизначеності та змін. В умовах дії цих факторів можуть виникати фізичні стреси, психологічні, емоційні, організаційні, соціальні та економічні (рисунок 1.1).



Рисунок 1.1. Види стресів в організації під час війни [складено автором]

Фізичні стреси виникають в результаті фізичного навантаження (недостатня кількість часу для відновлення між робочими періодами), небезпечних умов праці (на висоті або з небезпечними матеріалами), роботи в умовах підвищеної температури, вологості, шуму, освітлення або хімічного забруднення.

Напруга, спричинена через фізичні стреси може бути як прямим результатом фізичної праці, так і викликати стрес через дії навколишнього середовища або умов роботи.

Управління фізичними стресами в організації включає в себе прийняття заходів для зменшення фізичного навантаження, поліпшення умов праці та забезпечення безпечних робочих умов. Це може включати в себе розробку ергономічних робочих місць, навчання правильному підходу до фізичної праці, а також забезпечення необхідного обладнання та захисних засобів.

Психологічні та емоційні стреси можуть з'являтися через високу робочу завантаженість, нерегулярні зміни графіку, довгі години роботи, невизначеність щодо майбутньої зайнятості або загроза звільнення, напружені відносини та конфлікти з колегами, невизначеність, страх втрати близьких чи колег, тощо.

Управління даними видами стресу в організації включає заходи, що заохочують працівників до встановлення здорового балансу між професійним та особистим життям, створюють атмосферу взаємної підтримки та відкритості, де працівники можуть відчувати, що їхні емоції та потреби враховуються.

Організаційні стреси виникають через особливості організаційного середовища та управління, а також через внутрішні процеси і структури організації, такі як відсутність чітко визначених ролей та очікувань, відсутність визнання та можливостей для професійного зростання та розвитку, низька оплата праці, нерівноправність, тощо.

Управління організаційними стресами можливе через створення більш сприятливих умов для працівників, створення культури, що сприяє взаємодії, підтримці та визнанню.

Соціальні стреси можуть бути пов'язані зі складнощами у взаємодії з колегами, керівництвом, клієнтами або іншими членами організації та виникають у зв'язку з взаємодією людини з іншими людьми в організаційному або соціальному середовищі.

Управляти соціальними стресами можливо через створення системи зворотного зв'язку та можливостей для висловлення думок та ідей, що може покращити співпрацю та зменшити напруження в колективі.

Серйозний вплив на емоційний стан та благополуччя людей внаслідок фінансових труднощів або нестабільності на ринку праці можуть мати економічні

стреси. Сюди відноситься втрата стабільного джерела доходу, зменшення заробітної плати, кредитні зобов'язання, неплатежі по рахунках або втрата майна, зростання цін на основні товари та послуги, інфляція, втрата інвестицій або економічна нестабільність, відсутність певності щодо фінансового майбутнього.

Управління економічними стресами включає розробка бюджетів та планування витрат, можливостей надання психологічної підтримки, консультаційних послуг та розробка програм допомоги в складних фінансових ситуаціях.

Людмила Мекшун розглядає три стадії стресу: [21, с.82]

стадія тривожності, на якій під дією стресової ситуації психіка починає слабнути, і людина відчуває постійну тривогу;

стадія резистентності, коли людина звикає жити зі стресом та адаптується до нього;

стадія виснаження, коли стрес триває довго і приводить до фізичного та розумового виснаження людини, зменшуючи її працездатність.

Стрес може проявлятися різними способами та мати різні наслідки для фізичного, емоційного та психологічного стану людини, тож розглянемо його основні ознаки:

фізіологічні реакції (підвищення активності нервової системи, серцебиття та підвищення тиску, головний біль, біль у спині, шлунку тощо, відчуття втоми);

психологічні реакції (страх, смуток, роздратування, розчарування, проблеми із зосередженням уваги та пам'яттю);

зміни у поведінці (зловживання їжею, алкоголем, курінням, розлади сну, спалахи гніву, агресивність, уникнення спілкування з людьми, нездатність прийняти рішення);

зміни ставлення (поганий настрій, негативізм, цинізм; відсутність задоволення, інтересу навіть під час діяльності, яка зазвичай приносить задоволення).

Наслідки стресу можуть бути дуже суттєвими і позначатися не лише на психологічному стані, поведінці, але і на здоров'ї (ослаблена імунна система, ішемічна хвороба серця тощо).

За мобілізацію енергії відповідає симпатична нервова система, яка дозволяє долати стрес, але при цьому вона пригнічує парасимпатичну нервову систему, яка відповідає за відновлення. Працює або одна, або інша система. Тому постійні стреси без відпочинку і розслаблення не дають можливості для відновлення сил організму, й може наступити криза [26, с.88].

Стрес є невід'ємною складовою життя, особливо в сучасних організаційних умовах. Він може виникати з різних джерел і приймати різні форми, що впливає на робоче середовище та ефективність праці колективу.

Ознаки виникнення стресу в організації можуть бути різноманітними: погіршення якості роботи, зниження продуктивності, високий рівень відсутності на роботі, зростання конфліктів між працівниками та загальна незадоволеність з робочих умов.

Отже, розуміння сутності та видів стресу дозволяє організаціям вчасно виявляти та ефективно управляти стресовими ситуаціями, щоб забезпечити здоров'я та продуктивність своїх працівників.

1.2. Сучасні підходи та методи управління стресами в організації в умовах війни

Стрес є частиною життя і, як правило, кожна людина періодично зустрічається з ним. Стрес може виникати з різних причин, таких як робочі труднощі, особисті проблеми, зміни в житті, а також від різних подій, які можуть викликати емоційну реакцію. У зв'язку з подіями останніх років в Україні та світі, що пов'язані з пандемією Ковід 19 та війною, стреси в житті людей відбуваються все частіше.

Управління стресами в організації є надзвичайно важливим завданням, оскільки вони можуть створювати надзвичайно напружену обстановку для персоналу. Тому стрес є викликом не лише для працівників, але і для керівників.

У процесі управління стресом роль керівника полягає у наступному:

формує сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі, не створює надмірний тиск на підлеглих, визнає їхні права на самостійне прийняття рішень без страху перед покаранням за можливі помилки, конструктивно критикує;

встановлює графік, обсяг та характер роботи підлеглих, враховуючи здібності, вміння, навички та можливості;

визначає посадові обов'язки, зони відповідальності та виробничі завдання;

надає вчасну, зрозумілу та актуальну інформацію;

залучає підлеглих до прийняття рішень та впровадження організаційних змін за потреби, сприймає ініціативу, вислуховує думки та пропозиції;

забезпечує навчання підлеглих, сприяє їх професійному та особистісному розвитку;

стимулює виконання роботи;

виступає наставником, що надає підтримку підлеглим, які відчувають стрес;

створює безпечні та належні умови праці.

Управління стресом для підвищення продуктивності праці, поліпшення здоров'я працівників можливе завдяки цілеспрямованому впливу на персонал. Це

необхідно для адаптації до стресової ситуації, ліквідації джерел стресу та оволодіння методами їх усунення. Існують два рівні управління стресами [41, с.415]: •

перший – на рівні організації, що передбачає діагностику стресових ситуацій, заходи для профілактики їх виникнення, а також різноманітні методи боротьби зі стресами; •

другий – на рівні окремої особи, що забезпечує нейтралізацію стресу безпосередньо самим працівником із використанням рекомендацій та спеціальних програм.

Ефективне управління стресом у компанії є ключовим аспектом успішної її діяльності. Тому важливо мати керівників, HR-менеджерів, психологів, які здатні ефективно запобігати виникненню стресів та конфліктів і вчасно їх розв'язувати.

Якщо попередити стрес не вдалося і наслідки стресу вже проявилися, то потрібно вжити заходів для їх вирішення, враховуючи характер стресора.

Розглянемо детальніше дії керівника під час управління стресами на рівні організації.

1. Оцінка психологічних особливостей та здібностей працівників. Допомагає підібрати правильних людей для правильних завдань, спрогнозувати їхню продуктивність та розвиток, а також сприяє підтримці позитивного робочого середовища.

Для оцінки психологічних особливостей та здібностей працівників можна використовувати різні методи, такі як психометричні тести, інтерв'ю, оцінка навичок та здібностей у реальних умовах роботи тощо.

Психометричні тести, наприклад, можуть оцінювати такі аспекти, як когнітивні здібності, особистісні риси, міжособистісні взаємини, рівень стресостійкості тощо. Інтерв'ю дозволяють детальніше дослідити особистісні якості кандидатів та їхні мотивації.

2. Чіткий розподіл повноважень, обов'язків, відповідальності - один з ключових аспектів ефективного управління та організації робочих процесів. Такий розподіл допомагає забезпечити ефективну координацію дій у команді,

уникнути дублювання робіт та покращити результативність. Він допомагає розподілити навантаження та забезпечити ефективну роботу команди навіть у складних ситуаціях

Кожен член команди повинен чітко знати, які завдання він виконує, і яку відповідальність несе за їх виконання. Це допомагає уникнути плутанини і забезпечити ефективний розподіл ресурсів.

3. Надання можливості працівникам відмовитися через поважні причини від виконання певних завдань є досить важливою складовою забезпечення здоров'я, добробуту та ефективності роботи. Такими причинами можуть бути особисті проблеми, стан здоров'я або інші надзвичайні обставини, які роблять неможливим виконання певних завдань. Надання можливості відмовитися від цих завдань допомагає зберегти здоров'я та психічний стан працівника.

Проте, важливо встановити процедури та механізми, які забезпечать баланс між потребами працівників і вимогами організації, щоб уникнути зловживання цим правом. Також, деякі завдання можуть бути критичними для функціонування організації, тому важливо забезпечити альтернативні шляхи їх виконання в разі відмови працівника.

4. Правильне стимулювання ефективної роботи, спрямоване на збереження продуктивності та підтримку благополуччя працівників. Реалізується через підтримку та емоційний комфорт для працівників, атмосферу відкритості, де співробітники можуть вільно висловлювати свої думки та почуття.

5. Створення та облаштування в організації місць для відпочинку та розслаблення. До таких місць можна віднести обладнану спеціальною музикою кімнату, з м'якими диванами та кріслами; спортивні зони або зони для фізичної активності, де працівники зможуть розслабити м'язи та підняти настрій; ігрові зони з настільними іграми; спеціальні кімнати для медитації та релаксації, тощо. Такі місця можуть значно підвищити благополуччя, задоволення та продуктивність працівників, а також сприяти зняттю стресу.

6. Згуртування колективу через корпоративну культуру та креативну мотивацію, створення ясного набору цінностей, які відображають місію та

культуру компанії, створення механізмів для участі працівників у процесі вирішення важливих питань, що стосуються їхньої роботи та організації в цілому, організація корпоративних заходів, тренінгів, командних занять або волонтерських акцій, що сприяють згуртуванню та підтримці командного духу.

7. Можливість звертатися до психолога та організація психологічних тренінгів є важливими складовими для підтримки психологічного здоров'я та емоційного благополуччя працівників.

Ці заходи сприяють створенню позитивного та підтримуючого робочого середовища, де працівники можуть відчувати підтримку та здатність до саморозвитку.

Для управління стресами на рівні особистості виділяють наступні рекомендації.

1. Постановка пріоритетів і виконання завдань по мірі їх важливості, забезпечення відпочинку та часу для відновлення енергії, визначення термінів їх виконання та розподіл ресурсів (час, енергію, увагу) відповідно до їх важливості допомагають знизити рівень стресу, зберегти ефективність та досягнути успіху в роботі.

2. Уміння відмовляти у виконанні завдань, коли існують причини для цього, є важливою навичкою для збереження ефективності та здоров'я в умовах високого навантаження або стресу. Однак важливо розуміти наслідки відмови та пропрацювати альтернативні варіанти рішень, такі як: зміна обсягу завдання, перенесення терміну виконання або пошук інших ресурсів, делегування частини роботи іншій особі, яка має більше часу або кращі навички для виконання завдання.

3. Фізичний та емоційний відпочинок на постійній основі має вирішальне значення для збереження здоров'я та підтримки ефективності працівників. Навіть коротка прогулянка може допомогти зняти напругу та покращити ефективність роботи.

4. Спорт, нормалізація сну та правильне харчування є досить важливими під управління стресами в організації.

Забезпечення доступу до фізичних вправ та спортивних занять для працівників може допомогти зняти напругу та стрес, а достатня кількість якісного сну є важливим для збереження психічного та фізичного здоров'я працівників.

5. Використання техніки медитації та техніки релаксації допомагає знижувати рівень стресу, покращує концентрацію, мінімізує ймовірність вигорання та підвищує загальний рівень їхнього емоційного благополуччя.

6. Соціальна підтримка. Може бути реалізована через створення робочого середовища, в якому працівники відчуються комфортно, стимулювання взаємного менторства та коучингу між співробітниками (можливість ділитися досвідом з менш досвідченими колегами, що сприяє взаємній підтримці та розвитку), групові тренінги та семінари з управління стресами, комунікації та розвитку особистості, а також доступ до психологічної підтримки для співробітників, які відчують стрес або потребують допомоги в управлінні емоціями.

На сьогоднішній день керівники організації отримують нові виклики, пов'язані зі стресами в умовах війни. Це підштовхує до пошуку сучасних підходів та методів профілактики та боротьби зі стресами. Розглянемо деякі з них.

В першу чергу створення безпечного середовища, що передбачає забезпечення безпеки та захисту персоналу. Створення планів евакуації, навчання персоналу діяти в екстрених ситуаціях та забезпечення безпечного доступу до робочих місць є ключовими компонентами безпечного середовища, які допомагають забезпечити ефективну реакцію на непередбачувані події та захистити персонал у разі надзвичайних ситуацій, а також створить сприятливі умови для ефективної праці, оскільки працівники відчують себе захищеними та зосередженими на виконанні своїх обов'язків, без зайвих переживань стосовно своєї безпеки.

Важливо забезпечити чітку та відкриту комунікацію з персоналом щодо ситуації на місцевості, планів дій та будь-яких потенційних загроз.

Забезпечення доступу до психологічної підтримки та консультування для працівників, які можуть відчувати стрес або травму внаслідок воєнного конфлікту.

Надання можливості для гнучкості в робочих графіках та режимах для того, щоб працівники могли краще впоратися зі стресом та врахувати особисті обставини.

Проведення тренінгів та семінарів з технік управління стресом, таких як медитація, глибоке дихання, фізична активність та інші методи релаксації.

Заохочення колективності та підтримки серед персоналу може допомогти знизити стрес та підвищити відчуття спільності та солідарності.

Надання інструментів та ресурсів для самодопомоги працівникам, таких як ресурси для самостійного вивчення технік зниження стресу або онлайн-підтримка.

Постійний моніторинг рівня стресу серед персоналу та оцінка ефективності застосованих стратегій управління стресом з метою вдосконалення підходів.

Вивчення технік медитації дозволяє працівникам управляти своїм стресом, зосереджуватися на теперішньому моменті і покращувати загальний психічний стан.

Використання спеціальних пристроїв для вимірювання фізіологічних показників, таких як серцевий ритм або рівень кров'яного тиску, що допомагає працівникам навчитися реагувати на стрес та розслаблятися.

Використання технології віртуальної реальності VR для створення іммерсивних середовищ для релаксації та медитації, а також для тренування стресостійкості та розробки навичок управління стресом.

Ці методи індивідуально або в поєднанні можуть бути дуже ефективними для зменшення стресу та покращення загального благополуччя працівників в організації. Проте, ключову роль в управлінні стресами в організації відіграє стресостійкість.

Індивідуальна стресостійкість визначається особистісними особливостями людини, її вмінням взяти на себе відповідальність за ситуацію, що склалася.

У стані стресу виникає перерозподіл резервів організму. Психологи зазначають, що великі проблеми людина переживає досить добре, увагу варто звернути на менш драматичні стресори. Денна марнота, буденність, дріб'язкові життєві неприємності дошкуляють значно більше за рахунок своєї постійної дії [2, с. 135].

Проблема протидії стресу знайшла втілення у понятті «копінг» (від англ. — успішно впоратися, подолати). По суті це методи, що дозволяють особі свідомо подолати стрес та контролювати його наслідки, мінімізуючи негативний вплив.

У концепціях копінгу робиться спроба описати процес, який починається з переробки інформації і через стресові емоції призводить до адаптивних реакцій людини. Тобто його сутність полягає в ефективній адаптації людини до вимог ситуації.

Основні завдання копінгу:

- 1) мінімізація негативного впливу обставин і підвищення можливостей відновлення;
- 2) терпіння, пристосування і регулювання, перетворення життєвих ситуацій;
- 3) підтримка позитивного «образу Я», впевненості у собі;
- 4) підтримка емоційної рівноваги;
- 5) підтримка, збереження достатньо тісних стосунків з іншими людьми.

Успішність подолання залежить від того, наскільки реалізовані перелічені завдання.

Подолання є успішним, якщо воно:

усуває фізіологічні і зменшує психологічні прояви напруги;
надає можливість відновити достресову активність;
захищає людину від психічного виснаження [16 с.92].

Процес адаптації передбачає такі напрями [16 с.92]:

організаційна адаптація;
професійна адаптація;
соціально-психологічна адаптація.

Організаційна адаптація передбачає ознайомлення працівника зі структурою організації та особливостями організаційної культури, засвоєння працівником правил внутрішнього розпорядку.

Професійна адаптація проявляється в коригуванні професійних навичок та умінь до необхідного рівня.

Соціально-психологічна адаптація спрямована на пристосування працівника до взаємовідносин у колективі, в т. ч. до стилю керівництва.

Професійна адаптація нового працівника, як правило, розпочинається ще до прийому на роботу. В процесі співбесіди потенційний працівник ознайомлюється з вимогами до його професійної діяльності, співвідносить з ними наявні теоретичні знання і досвід, набутий на попередньому місці роботи. Тож співбесіда направлена не тільки на визначення відповідності рівня працівника, але й дозволяє працівнику більшою мірою усвідомити зміст та особливості професійної діяльності, яку він здійснюватиме.

Соціально-психологічна адаптація включає:

тимчасову ситуативну адаптацію, яка легко може перейти у стан дезадаптації в результаті внутрішньопсихологічних змін (наприклад, актуалізації нових потреб і установок) чи змін деяких аспектів ситуації;

стійку ситуативну адаптацію - довготривала адаптованість в окремих типових ситуаціях, в яких індивід опиняється доволі часто; - загальна адаптація — потенціальна здатність адаптуватися в широкому спектрі типових ситуацій, які найчастіше трапляються в певному соціальному оточенні [39, с.67].

Управління стресами в організації є одним з ключових завдань, яке вимагає уваги та комплексного підходу з боку керівництва. На обох рівнях управління стресами (на рівні організації та на рівні окремої особи) важливу роль відіграє сприяння сприятливому робочому середовищу та забезпечення підтримки працівників. У зв'язку з викликами, пов'язаними зі стресом у умовах війни, керівництво повинно застосовувати нові підходи та методи для запобігання та зменшення стресу. Такі заходи включають створення безпечного середовища, забезпечення психологічної підтримки, гнучкість в робочих графіках та

використання технік релаксації. Зосередження на стресостійкості виступає як ключовий фактор успіху в управлінні стресами в організації.

РОЗДІЛ 2.

ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТРЕСАМИ В ТОВ “ДІ-СТАР”

2.1. Загальна характеристика ТОВ “Ді-Стар” як соціально-економічної системи

Україна переживає складний період внаслідок військових дій на території країни. Такий контекст створює специфічні виклики для бізнесу, особливо для компаній, які працюють в регіонах зі збройним конфліктом або межують з такими регіонами. Військові дії та економічна нестабільність можуть призводити до підвищеного рівня стресу серед персоналу компанії та збільшеного ризику для діяльності.

Об’єктом дослідження кваліфікаційної роботи є ТОВ “Ді-Стар”, спільна українсько-італійська компанія, яка позиціонує себе як Європейський лідер у виробництві інноваційного професійного алмазного інструменту у партнерстві з провідними світовими компаніями.

У виробництві задіяно понад 250 висококласних фахівців. У власних торгових і логістичних центрах компанії працює близько 50 осіб персоналу для швидкої та своєчасної доставки продукції до споживача.

ТОВ “Ді-Стар” зростає і розвивається завдяки сильній та амбітній команді професіоналів.

Організаційну структуру та опис діяльності підприємства розглянемо в таблиці 2.1

Таблиця 2.1

Організаційна структура та опис діяльності підприємства у ТОВ “Ді-Стар”

Керівництво компанії складається із генерального директора, фінансового, технічного та комерційного директорів.

Бухгалтерським та податковим обліком займається відділ бухгалтерського обліку та звітності.

За організацію фінансової та аналіз фінансово-господарської діяльності відповідає фінансова служба.

Комерційна служба виконує функції, направлені на ринково-організаційну, збутову та зовнішньоекономічну діяльність

Відділ маркетингу та реклами займається стимулюванням збуту, маркетинговою, рекламною та інноваційною діяльністю.

Важливу роль в забезпеченні успішної діяльності компанії відіграють наступні посадові особи: провідний юрисконсульт, провідний інспектор з кадрів, провідний інженер з охорони праці, помічник генерального директора з інфраструктури.

Важливі функції в забезпеченні сировини, матеріалів, виробництві, ремонтно-технічному обслуговуванні, складській діяльності, транспортному забезпеченні, обслуговуванні та підтримці комп'ютерних мереж відіграють структурні підрозділи: технічна служба, група забезпечення, відділ технічного контролю, відділ інформаційних технологій, ремонтно-технічна служба, складське господарство, відділ транспорту референт з основної діяльності.

За даними звіту про управління ТОВ “Ді-Стар” за 2020-2022 роки можна зазначити, що у штаті підприємства найбільша кількість працівників була у 2021 році. У 2022 році середньооблікова чисельність штатних працівників скоротилася на 5 осіб, з них на 2 особи чоловічої статі стало менше у складі керівництва.

Результати показано на рисунку 2.1

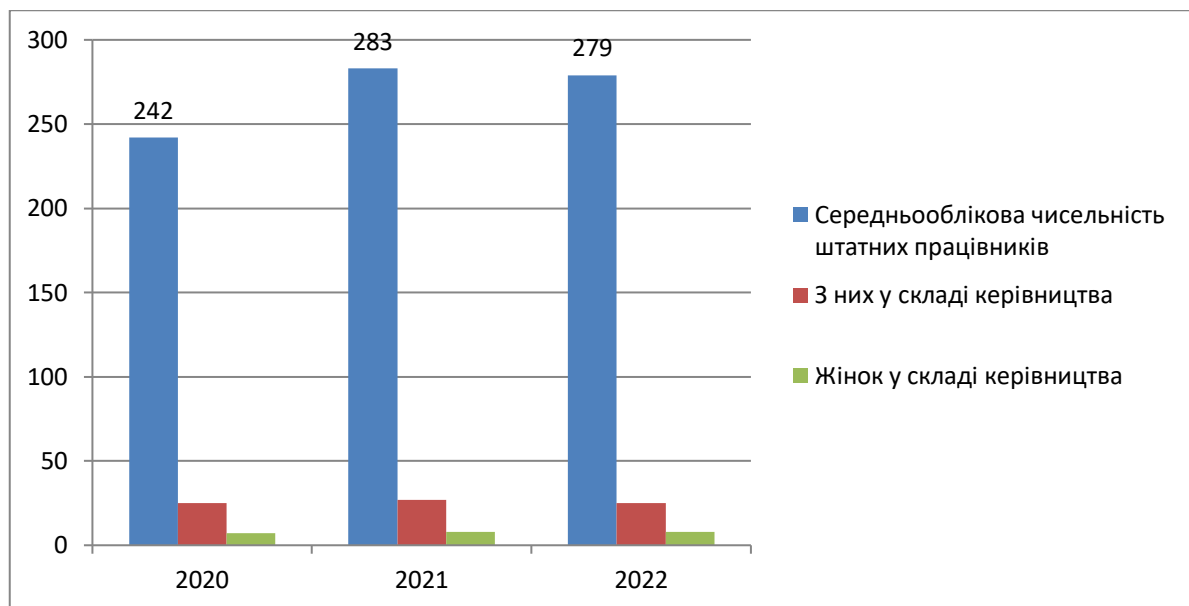


Рис.2.1 Середньооблікова чисельність штатних працівників

Проаналізувавши загальну чисельність співробітників за статтю (табл. 2.2) спостерігаємо гендерну нерівність. Це пояснюється специфікою діяльності товариства. Однак, незважаючи на значно меншу кількість жінок у штаті, спостерігаємо, що у 2022 році їх стало більше у порівнянні з попереднім роком на 2 особи, у порівнянні з 2020 роком на 5 осіб. Кількість чоловіків у 2022 році скоротилася у порівнянні з попереднім роком на 6 осіб.

Таблиця 2.2

Загальна чисельність співробітників за статтю у ТОВ “Ді-Стар” за 2020-2022 рр

Наступним кроком проведемо дослідження товариства за допомогою аналітичного інструменту SWOT – аналіз та визначимо його сильні та слабкі сторони (табл.2.3)

Таблиця 2.3

SWOT – аналіз ТОВ “Ді-Стар”

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Висока якість продукції, як конкурентна перевага 2. Лідерство на ринку та високий статус і визнання в галузі 3. Ефективне виробництво через сучасне обладнання 4. Активний маркетинг та рекламна діяльність 5. Широка дистрибуційна мережа 6. Висококваліфіковані спеціалісти 7. Широкий асортимент продукції 8. Інноваційний підхід 9. Система контролю якості 10. Міжнародна присутність	1. Залежність від постачальників 2. Високі витрати на дослідження та розвиток 3. Низька усвідомленість бренду 4. Висока плинність кадрів 5. Гендерна нерівність 6. Зменшення прибутку
Можливості	Загрози
1. Розширення ринків збуту, як додаткові можливості для зростання продажів, як в місцевому, так і в міжнародному масштабі 2. Співпраця з іншими компаніями у сфері виробництва або дистрибуції 3. Впровадження нових технологій через інвестування в дослідження та розвиток для вдосконалення своєї продукції або впровадження нових технологій, що дозволить збільшити конкурентоспроможність і задовольнити змінні потреби ринку 4. Розширення асортименту продукції	1. Конкуренція на ринку 2. Швидкі технологічні зміни, які вимагають постійного оновлення обладнання та процесів, що може бути витратним 3. Залежність від постачальників 4. Економічна нестабільність 5. Зміни в законодавстві або нормативних вимогах можуть вимагати додаткових витрат на відповідність змінам та адаптацію до нових вимог 6. Тарифні бар'єри та митні обмеження 7. Зміни в споживчих уподобаннях

Сильні сторони ТОВ “Ді-Стар”, такі як висока якість продукції, лідерство на ринку та ефективне виробництво, дозволяють організації займати провідні позиції і отримувати визнання в галузі. Широка дистрибуційна мережа і висококваліфікований персонал також сприяють успіху компанії та в управлінні стресами включають наявність різноманітних інструментів та методів для підтримки працівників, а також здатність керівництва формувати сприятливе робоче середовище. Крім того, організація може використовувати свої сильні

сторони для реагування на виклики, пов'язані зі стресом у умовах війни, наприклад, застосовувати нові технології та методи для забезпечення безпеки та підтримки персоналу.

Однак, слабкі сторони, такі як залежність від постачальників та високі витрати на дослідження і розвиток, можуть обмежувати її здатність до розвитку і конкуренції на ринку, включати обмежені ресурси для впровадження програм управління стресом, а також недостатню увагу до цієї проблеми з боку керівництва. Це може призвести до недоліків у підтримці персоналу та зменшення продуктивності праці.

Можливості, такі як розширення ринків збуту та співпраця з іншими компаніями, відкривають нові перспективи для зростання і розвитку та можуть допомогти компанії залишатися конкурентоспроможною.

Можливості в управлінні стресами ТОВ “Ді-Стар” включають розвиток нових програм та ініціатив з підтримки працівників, використання новітніх технологій для зменшення стресу та підвищення ефективності роботи, а також співпрацю зі спеціалізованими консультантами та психологами.

Проте, загрози, такі як конкуренція на ринку і швидкі технологічні зміни, можуть становити виклик для компанії. Залежність від постачальників і економічна нестабільність також можуть негативно впливати на її фінансову стійкість і діяльність.

Загрози для організації в управлінні стресами можуть включати недостатню підготовку до стресових ситуацій, недоліки у системі безпеки та недостатню увагу до потреб працівників у періоди кризових ситуацій, наприклад, в умовах війни.

Загалом, ТОВ “Ді-Стар” має солідні сильні сторони, які можна використати для подальшого розвитку, але також повинно уважно враховувати і реагувати на існуючі слабкі сторони та потенційні загрози. Можливості відкривають шлях для зростання, але їх слід розглядати в контексті потенційних загроз і викликів.

Проведемо аналіз фінансового стану підприємства, табл. 2.4. За результатами дослідження зробити висновки.

Чистий дохід від реалізації продукції в 2022 році склав 303146 тис. грн, що є значним зменшенням порівняно з попередніми роками (-74818 тис. грн у порівнянні з 2020 роком і -268604 тис. грн у порівнянні з 2021 роком). Це може бути викликано зменшенням обсягів продажу через початок війни в Україні та появою нових конкурентів.

Таблиця 2.4

Аналіз основних показників, що характеризують фінансові результати господарської діяльності ТОВ “Ді-Стар” за 2020-2022 рр.

Собівартість реалізованої продукції також зменшилася у 2022 році порівняно з попередніми роками (-36418 тис. грн у порівнянні з 2020 роком і -121155 тис. грн у порівнянні з 2021 роком). Це може свідчити про зниження витрат на виробництво, оптимізацію процесів або зниження вартості сировини. Валовий прибуток в 2022 році також зменшився значно порівняно з попередніми роками (-38400 тис. грн у порівнянні з 2020 роком і -147449 тис. грн у порівнянні з 2021 роком). Це може бути викликано зменшенням обсягів продажу або збільшенням собівартості.

Інші доходи та витрати зросли у 2022 році. Прибуток до оподаткування та чистий прибуток суттєво зменшилися у 2022 році порівняно з попередніми роками. Це може бути пов'язано з погіршенням фінансової ефективності компанії, збільшенням витрат або зменшенням обсягів продажу.

Загалом, фінансові результати ТОВ "Ді-Стар" у 2022 році свідчать про виклики та труднощі, з якими стикається компанія, і вимагають уважного аналізу та прийняття заходів для покращення ситуації.

Динаміку основних показників господарської діяльності ТОВ "Ді-Стар" за 2020-2022 роки відстежимо у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

**Динаміка основних показників господарської діяльності
ТОВ "Ді-Стар" за 2020-2022 рр.**

За період з 2020 по 2022 рік середньорічна вартість основних фондів зросла на 53528,5 тис. грн. Це може свідчити про інвестиції в розвиток виробництва та модернізацію обладнання.

Оплата праці та відрахування на соціальні заходи зменшилися на 3491 тис. грн у порівнянні з 2020 роком, а в порівнянні з 2021 роком спостерігається зменшення на 31228 тис. грн.

Загалом, динаміка показників господарської діяльності ТОВ "Ді-Стар" свідчить про вплив різних факторів на фінансовий стан компанії та її ефективність, зокрема поява конкурента, який зорієнтований на експорт продукції.

Наступним кроком проаналізуємо динаміку структури операційних витрат (табл. 2.6)

Таблиця 2.6

**Динаміка структури операційних витрат ТОВ "Ді-Стар" за 2020-2022
рр.**

З даних таблиці 2.6 ми бачимо, що витрати на матеріали зменшилися на 13523 тис. грн у порівнянні з 2020 роком і на 83564 тис. грн у порівнянні з 2021 роком. Це може бути пов'язано з оптимізацією виробничих процесів, зниженням вартості сировини або зменшенням обсягів виробництва.

Витрати на оплату праці зросли на 2761 тис. грн у порівнянні з 2020 роком, але зменшилися на 25696 тис. грн у порівнянні з 2021 роком. Це може свідчити про зміни в політиці заробітної плати, зміни в кількості працівників або зміни в структурі оплати праці. Відрахування на соціальні заходи зросли на 730 тис. грн у порівнянні з 2020 роком, але зменшилися на 5532 тис. грн у порівнянні з 2021 роком.

Витрати на амортизацію зросли на 8060 тис. грн у порівнянні з 2020 роком і на 3391 тис. грн у порівнянні з 2021 роком. Це може бути пов'язано зі збільшенням кількості основних засобів або зі змінами в політиці амортизації.

Інші операційні витрати зросли на 6862 тис. грн у порівнянні з 2020 роком, але зменшилися на 894 тис. грн у порівнянні з 2021 роком.

Загалом, динаміка структури операційних витрат свідчить про зміни в фінансових стратегіях та ефективність управління витратами компанії.

Структура активів досліджуваного підприємства показана в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Структура активів ТОВ “Ді-Стар” за 2020-2022 рр.

З даних таблиці 2.7 ми бачимо, що у 2020 році оборотні активи становили 63,92% від загальної суми активів, у 2021 році цей показник зріс на 2,96% і становив 66,88%, а у 2022 році спостерігається подальше зростання до 70,49%. Загальний приріст оборотних активів за цей період склав 212 484 тис. грн.

У 2020 році необоротні активи складали 36,08% від загальної суми активів. У 2021 році цей показник зменшився до 33,12%, а у 2022 році відбулось подальше зменшення до 29,51%. Загальне зменшення необоротних активів за цей період склало 44 054 тис. грн. Загальна сума активів за цей період зросла на 256 538 тис. грн.

Аналіз цих показників свідчить про тенденцію зростання ролі оборотних активів у загальній структурі активів компанії протягом трьох років. Це може вказувати на активний розвиток бізнесу, зростання обсягів виробництва та оборотів коштів в компанії. В той же час зменшення частки необоротних активів може свідчити про оптимізацію витрат на основні засоби або зміни в стратегії розвитку компанії.

Наступним кроком у п. 2.2 проаналізуємо управління стресами в ТОВ “Ді-Стар”.

2.2. Оцінка управління стресами в ТОВ “Ді-Стар”

Оцінка управління стресами в організації включає в себе певні ключові аспекти, які допомагають визначити ефективність управління стресами та створюють сприятливе середовище для працівників. Ефективне управління стресами передбачає певні заходи для запобігання стресу та вчасного реагування на його виникнення. Це може включати проведення тренінгів з управління стресом, створення політики підтримки працівників та сприятливого робочого середовища.

Оцінка управління стресами може базуватися на тому, наскільки успішно організація впроваджує підходи для створення здорового та продуктивного робочого середовища.

Організації, які ефективно керують стресом, забезпечують своїх працівників необхідними ресурсами та підтримкою для подолання стресових ситуацій.

Для виявлення стресових точок та впровадження заходів для їх подолання проведемо оцінку управління стресами в ТОВ “Ді-Стар”.

Оцінка управління стресами на підприємстві може мати кілька аспектів:

1. Важливо визначити, наскільки ефективно застосовується система заохочень та стимулювання для зниження стресу серед працівників. Матеріальні та моральні види мотивації можуть допомогти протистояти стресу, але важливо, щоб вони були справедливими та доступними для всіх працівників.

2. Наявність соціальних гарантій та пільг, таких як матеріальна допомога та безвідсоткова фінансова допомога, може бути важливим чинником у зниженні стресу, особливо в ситуаціях кризи або несподіваних витрат.

3. Система винагород та визнання за досягнення працівників може сприяти підвищенню мотивації та зниженню стресу, створюючи почуття цінності та підтримки з боку керівництва.

4. Крім матеріальних заходів, важливо враховувати якість робочого середовища та культуру підтримки. Створення безпечного та підтримуючого

середовища, де працівники можуть відчувати себе цінними та підтриманими, може допомогти знизити рівень стресу.

5. Важливо також оцінити, наскільки ефективно виконуються існуючі процедури та політики, пов'язані з управлінням стресом. Чи можливо отримати доступ до допомоги швидко та ефективно? Чи є відкриті механізми звернення з проблемами?

Отже, оцінка управління стресами в ТОВ “Ді-Стар” може включати аналіз цих аспектів для визначення ефективності та ідентифікації можливостей для покращення.

У звіті про управління за досліджуваний період 2020-2022 роки керівництво підприємства зазначає своїх співробітників як найбільшу цінність компанії, а створення безпечних та гідних умов праці, забезпечення розвитку та удосконалення, підтримку співробітників та членів їх сімей — як ключові пріоритети кадрової політики ТОВ “Ді-Стар”.

ТОВ “Ді-Стар” застосовує широку систему заохочень та стимулювання працівників за успіхи у роботі, які поєднують у собі матеріальні та моральні види мотивації та керується наступними положеннями:

“Про оплату праці працівників”;

“Про виплату винагороди працівникам за підсумками роботи підприємства за півріччя/рік”;

“Про надання матеріальної допомоги працівникам”;

“Про порядок надання поворотної фінансової допомоги працівникам підприємства”.

Згідно цих положень, працівникам підприємства надаються виплати та соціальні гарантії, відповідно до чинного колективного договору та додаткові пільги:

матеріальна допомога у зв'язку з весіллям, до ювілейних дат, у зв'язку з тяжким матеріальним становищем;

матеріальна допомога працівникам, що втратили родичів першого ступеня споріднення;

для оздоровлення дітей шкільного віку в дитячих оздоровчих таборах, допомога за умови санаторно-курортного лікування;

одноразова допомога працівникам підприємства при народженні дитини, при звільненні на пенсію;

надання безвідсоткової поворотної фінансової допомоги (у разі звернення працівника).

Крім того, згідно з цими положеннями працівникам, які досягли високих результатів праці, високого рівня професіоналізму і якості робіт виплачується винагорода у вигляді премії, надбавок, доплат та інших грошових й матеріальних виплат, а також застосовуються заохочення у виді оголошення подяки, нагородження пам'ятним сувеніром, грамотою.

Оскільки підприємство активно підтримує ініціативність та творчість працівників через заохочення преміями за винахідництво та раціоналізацію, це може сприяти зниженню стресу, оскільки працівники відчують себе цінними та визнаними за свої зусилля.

Керівництво підприємства активно заохочує кар'єрний ріст серед свого персоналу, надає працівникам широкий спектр можливостей для навчання та саморозвитку, таких як участь у тренінгах, семінарах та виставках. Це дозволяє працівникам збагачувати свої знання та навички, що може зменшити стрес, пов'язаний з недостатністю професійних знань та створює стимули для самореалізації та професійного розвитку.

ТОВ “Ді-Стар” сертифіковано за міжнародним стандартом ISO 45001: 2018 — система менеджменту охорони здоров'я та безпеки праці. Завдяки дотримання вимог цього стандарту вдається попереджувати можливі небезпеки та ризики на робочому місці, виникнення аварійних ситуацій. Працівники забезпечуються спецодягом, засобами індивідуального захисту, мийними та знешкоджувальними засобами відповідно норм визначених в колективному договорі.

Проведення обов'язкового навчання з питань охорони праці свідчить про турботу компанії про безпеку та здоров'я своїх працівників. Це може сприяти зниженню стресу, пов'язаного з потенційними ризиками на робочому місці.

Регулярні медичні огляди та навчання з надання першої медичної допомоги створюють умови для швидкого реагування на надзвичайні ситуації та події на робочому місці. Це може допомогти знизити стрес, пов'язаний зі страхом перед нещасними випадками.

Працівники отримують своєчасну та відкриту інформацію про події на підприємстві, що допомагає зменшити невизначеність та створює почуття впевненості та безпеки.

У контексті введення воєнного стану, керівництвом підприємства прийнято ефективні заходи для забезпечення фінансової стабільності працівників та оперативного вирішення питань, пов'язаних з військовою мобілізацією. Це може сприяти зниженню стресу серед працівників у складні часи.

Керівництво ТОВ “Ді-Стар” дотримується статті 2-1 КЗпП України, та гарантує рівні можливості працевлаштування незалежно від походження, соціального та майнового стану, статі, мови, політичних поглядів, релігійних переконань, роду і характеру занять, місця проживання. Всі громадяни мають рівні можливості при працевлаштуванні до підприємства, з урахуванням характеру роботи або умов її виконання.

На ТОВ “Ді-Стар” розробляються заходи удосконалення процесу утримання співробітників, що в свою чергу забезпечує коефіцієнт плинності кадрів в межах норми.

Отже, можна вважати, що управління стресами на цьому підприємстві спрямоване на створення сприятливого середовища для працівників, що може сприяти їхньому добробуту та продуктивності, а комплексний підхід до організації охорони праці на ТОВ "Ді-Стар" спрямований на забезпечення безпеки, здоров'я та комфорту працівників, що може позитивно вплинути на їхню психологічну стійкість та загальний рівень стресу.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ СТРЕСАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ВІЙНИ В ТОВ “ДІ-СТАР”

3.1 Профілактика стресів в ТОВ “Ді-Стар”

Стрес є невід’ємною частиною людського буття і саме надмірний стрес утворює проблеми для працівників та організацій. Знижуючи ефективність роботи працівника, надмірний стрес багато коштує організаціям. Більшість проблем співробітників, які відображаються як на результатах їхньої праці, так і на їхньому здоров’ї та самопочутті, є наслідком психологічного стресу. Стрес прямо та опосередковано збільшує затрати на досягнення цілей в організації, знижує якість життя для великої кількості її співробітників [14, с.135].

В умовах війни люди піддаються психологічному та емоційному напруженню ще більше, що може прискорити вплив на їхнє фізичне та психічне здоров'я. Тому, у зв'язку зі складними та непередбачуваними умовами, пов'язаними з воєнним конфліктом та непростою ситуацією в країні, вважаємо важливим розглянути рекомендації ТОВ “Ді-Стар” щодо профілактики стресів для працівників та їхніх сімей.

Профілактика стресів в організації - це комплексний підхід до запобігання виникненню та зменшенню впливу стресових факторів на працівників. Основна мета - створення здорового та підтримуючого робочого середовища, яке сприяє фізичному та психічному благополуччю персоналу.

Профілактика стресів в організації ефективніша, ніж подолання вже наявних стресів, оскільки передбачає систематичне впровадження стратегій та заходів, спрямованих на зменшення виникнення стресу та підвищення стійкості працівників до нього. Проактивні заходи, спрямовані на запобігання стресу, допомагають зберегти ефективність та продуктивність працівників, тоді як подолання стресу може вимагати значних зусиль та часу на відновлення працездатності.

Інвестування в профілактику стресів зазвичай є менш витратним, ніж витрати на лікування наслідків стресу та втрату продуктивності, пов'язаної з ним.

В першу чергу розглянемо ключові аспекти профілактики стресів в ТОВ “Ді-Стар”.

1. Визначення потенційних джерел стресу в організації, таких як велике навантаження на роботу, конфлікти в колективі, нестабільність робочих умов тощо.

2. Своєчасне виявлення ознак стресу серед працівників та реагування на них до того, як вони стануть серйозними проблемами.

3. Забезпечення доступу до психологічної підтримки та консультування для працівників, які потребують допомоги.

4. Проведення тренінгів та семінарів зі стресостійкості, де працівники можуть вивчити техніки релаксації, дихальні вправи, методи керування часом тощо.

5. Пропаганда фізичної активності, збалансованого харчування, регулярних перерв у роботі для відпочинку.

6. Забезпечення гнучких графіків роботи, можливості відпусток, а також відкритого спілкування з керівництвом щодо проблем стресу.

7. Розвиток позитивної корпоративної культури, де співробітники відчують себе підтриманими, оціненими та мають можливість зростання.

До профілактики стресів на робочих місцях повинен бути комплексний підхід, який дозволить оцінити всі ризики та допоможе створити більш ефективну та здорову робочу атмосферу. Також слід враховувати специфіку виробничого процесу та те, що у ТОВ “Ді-Стар” спостерігається більша кількість чоловіків серед працівників, що пов'язано з вимогами самого виробництва, яке може включати фізичну працю або роботу з важкими механізмами та обладнанням.

Комплексний підхід включає наступні аспекти:

оцінка фізичних умов праці, таких як освітлення, температура, рівень шуму та вентиляція, є важливою для забезпечення комфорту та здоров'я працівників;

аналіз культури організації, комунікації між співробітниками та керівництвом, рівень взаємодії та підтримки для покращення робочого клімату;

оцінка розподілу робочого навантаження, забезпечення адекватності завдань та ресурсів для їх виконання;

забезпечення доступу до психологічної та соціальної підтримки, програм здоров'я та благополуччя, може допомогти працівникам краще управляти стресом;

пропозиції тренінгів та семінарів з психологічного розвитку, ефективного управління часом та стресом для збільшення стійкості працівників до стресових ситуацій.

Комплексний підхід, який оцінює цілісний контекст робочого середовища та впроваджує різноманітні заходи, допомагає створити здорове та продуктивне робоче місце, де працівники можуть досягати свого потенціалу без шкоди для свого здоров'я та благополуччя.

Систематичний, комплексний підхід до управління стресом на робочому місці, що включає в себе розробку та впровадження різноманітних стратегій та заходів для запобігання стресу та підтримки психологічного та емоційного благополуччя працівників формує модель профілактики стресів, що може бути адаптована до конкретних потреб та характеристик організації.

Модель профілактики стресів в ТОВ “Ді-Стар” передбачає:

в першу чергу, визначення потенційних джерел стресу, таких як загроза безпеці, перерви в постачанні, економічна нестабільність тощо та з'ясування факторів робочого середовища, які впливають на рівень стресу серед працівників (для цього слід провести анонімні або конфіденційні опитування);

проведення оцінки ризиків, щоб з'ясувати, як військові дії можуть вплинути на організацію та її персонал;

розробка системи попередження для швидкого сповіщення персоналу про небезпечні ситуації та інструкції щодо дій;

створення відкритого середовища, де працівники можуть вільно обговорювати свої проблеми та ідеї та підтримувати відкриту комунікацію з керівництвом;

забезпечення доступу до консультування та психологічної підтримки для працівників, які відчувають стрес;

тренінги з розвитку стресостійкості та навичок управління емоціями, навчання технік релаксації та копінг-стратегій;

встановлення системи моніторингу для виявлення змін у рівні стресу серед працівників;

регулярна оцінка ефективності застосованих заходів профілактики стресів і внесення необхідних коректив;

навчання керівників ефективно керувати стресом в колективі та підтримувати своїх підлеглих.

Ця модель може слугувати основою для розробки та впровадження програми профілактики стресів в організації. Важливо постійно адаптувати її до конкретних потреб та особливостей нашої організації.

Розглянемо конкретні інноваційні методи, які можна використати для реалізації запропонованої моделі профілактики стресів в ТОВ “Ді-Стар”.

Для оцінки рівня стресу серед працівників можна використовувати різні сучасні методи опитування, які допоможуть отримати об'єктивну оцінку їхнього психологічного стану та емоційного благополуччя. В першу чергу це створення анонімних онлайн-опитувань за допомогою онлайн-платформ, таких як Google Forms, які працівники можуть заповнити в зручний для них час. Такі опитування дозволять зібрати дані про їхні переживання та потреби щодо стресу.

Масштаб перцепції стресу (Perceived Stress Scale - PSS). Цей опитувальник є одним з найбільш використовуваних для оцінки загального рівня стресу у працівників. Він включає ряд питань, спрямованих на оцінку відчуттів та реакцій на стресори протягом останнього місяця.

Особисті співбесіди з працівниками можуть допомогти краще зрозуміти їхні індивідуальні причини стресу та способи, які вони використовують для його подолання.

Сесії фокус-груп, де невелика група працівників обговорює свої думки та досвід щодо стресу на робочому місці, можуть надати глибше розуміння проблем та можливих рішень.

Важливо, щоб будь-яке опитування було анонімним та конфіденційним, щоб працівники могли відчувати відкритість у відповідях та надавати чесну інформацію.

Щоб моніторити виявлення змін у рівні стресу, можна використовувати мобільні додатки або пристрої для вимірювання рівня стресу у реальному часі. Це може допомогти працівникам більш точно виявляти фактори стресу та вчасно реагувати на них. До таких пристроїв належать фітнес-трекери та смарт-годинники, які мають вбудовані сенсори для вимірювання пульсу та інших фізіологічних показників. Зміни у серцевому ритмі можуть бути індикаторами стресу, тому ці пристрої можуть надати інформацію про рівень стресу у реальному часі.

Ці пристрої та додатки можуть допомогти користувачам більше усвідомити свій рівень стресу та приймати відповідні заходи для його зменшення. Однак важливо пам'ятати, що вони надають лише орієнтовну інформацію і не можуть замінити професійну консультацію в разі серйозних проблем зі стресом чи здоров'ям.

Тренінги з розвитку стресостійкості та навичок управління емоціями включають в себе:

Техніки глибокого дихання, що можуть допомогти зменшити стрес, заспокоїти нервову систему та покращити концентрацію. Наприклад, вправа "4-7-8" включає в себе вдихання через ніс на рахунок до 4, утримування подиху на рахунок до 7 та повільне видихання через рот на рахунок до 8.

Практика медитації може допомогти заспокоїти розум, зменшити стрес та покращити загальний стан емоційного благополуччя.

Вправа «прогресивна м'язова релаксація» включає в себе послідовне напруження та розслаблення різних м'язових груп тіла, щоб знизити фізичний стрес та розслабити м'язи.

Когнітивно-поведінкова терапія орієнтована на вивчення та зміну негативних думок та переконань, які можуть спричиняти стрес та негативні емоції.

Навчання ефективним стратегіям планування та управління часом може допомогти зменшити стрес, пов'язаний з перевантаженням роботою або відчуттям нестачі часу.

Вчення технік самостійного відпочинку, таких як йога, прогулянки, читання або слухання музики, може допомогти знайти способи релаксації та відновлення енергії.

Проактивні заходи можуть запобігти серйозним наслідкам стресу, таким як погіршення фізичного та психічного здоров'я, втрата працівників та зниження морального духу в колективі.

Таким чином, інвестування в профілактику стресів в організації є кращим варіантом, оскільки це дозволяє запобігти виникненню стресу та його негативним наслідкам, зберігаючи при цьому ефективність та добробут колективу.

3.2. Підвищення ефективності управління стресами в ТОВ "Ді-Стар" через введення посади психолога

Процес управління в ТОВ "Ді-Стар" є складним, а менеджери часто зіштовхуються з великою кількістю альтернативних варіантів рішень, що ускладнює вибір оптимального. В той же час суттєво підвищується рівень стресу та психологічних навантажень на працівників, а організації необхідно поєднувати управлінські ресурси та забезпечувати взаємопідтримку для ефективного розв'язання складних професійних завдань.

Рівень стресу серед працівників ТОВ "Ді-Стар", окрім стандартних причин, може підвищуватися і через багато різних факторів, пов'язаних з війною, таких як:

- тиск щодо захисту себе, своїх родин та колег у військових чи конфліктних умовах;

- економічна нестабільність, ризик втрати робочих місць та зменшення можливостей для заробітку;

- необхідність підтримувати емоційно своїх родинних членів, особливо якщо вони переживають травматичні ситуації чи втрати;

- військові дії можуть призвести до виникнення травм та травматичних досвідів, які можуть сильно вплинути на психічне здоров'я чоловіків, навіть якщо вони не є прямими учасниками конфлікту.

У зв'язку з цим, психологічна підтримка та психологічна допомога можуть бути дуже важливими як для управлінців, так і для працівників, які переживають стрес в умовах війни, а ключову роль у сприянні цьому процесу може відігравати психолог, посаду якого ми рекомендуємо ввести в організаційну структуру ТОВ "Ді-Стар".

Дії практичного психолога полягають у наданні керівнику психологічної інформації, необхідної для прийняття рішення, а також у оцінці та прогнозуванні психологічних наслідків управлінських рішень.

Перш за все, психолог допомагає забезпечити швидку адаптацію до нових умов та відносин у команді, а також допомагає в розстановці сил та розподілі обов'язків серед членів команди. Шляхом проведення тренінгів та заходів з формування психологічної готовності до роботи в команді, психолог сприяє підвищенню ефективності управлінської команди та розвитку партнерської взаємодії між менеджерами.

Крім того, психолог може виконувати схожі завдання щодо забезпечення функціонування команд працівників, які не належать до управлінського складу. Це може включати тренінги з розвитку комунікаційних навичок, роботу з конфліктами та підвищення мотивації в колективі і спрямовано на підвищення ефективності управління організацією та індивідуальною та груповою діяльністю співробітників.

Розглянемо завдання, які може вирішувати психолог в ТОВ “Ді-Стар”.

1. Вирішення конфліктів серед працівників.

Психолог може допомогти виявити корені конфлікту, розуміти і виправляти негативні взаємодії та сприяти побудові конструктивного спілкування між працівниками, працювати над вираженням їхніх емоцій та почуттів, допомагаючи їм виразити свої думки без агресії або ворожнечі.

Психолог може виступити в ролі посередника між сторонами конфлікту, допомагаючи їм знайти компроміс та знайти рішення, яке задовольняє обидві сторони.

2. Перетворення негативних ситуацій на можливості для розвитку є важливою складовою психологічної роботи. Психолог може допомогти людям переглянути негативні аспекти своєї ситуації з іншого кута зору, знайти в ній позитивні сторони та використати їх для особистого та професійного зростання:

переглянути ситуацію з різних кутів та виявити можливість навчитися чомусь новому або розвинутися в певному аспекті;

навчити стратегіям копінгу зі стресом та допомогти розвинути внутрішні ресурси, які допоможуть подолати труднощі та вирішити проблеми;

сприяти виявленню нових можливостей для саморозвитку та вдосконалення навичок, які можна отримати через досвід негативних ситуацій;

допомогти людині виявити її індивідуальні сильні сторони та навчити використовувати їх для подолання перешкод та досягнення успіху;

створити підтримуюче та позитивне навколишнє середовище, яке сприятиме саморозвитку та розвитку нових навичок.

3. Захист команд від зовнішніх і внутрішніх стресів та згуртування їх - це важлива задача для психолога, який спеціалізується на розвитку команд та організаційному консультуванні.

Психолог може створити безпечне середовище для відкритого спілкування в команді, де члени можуть відчувати себе вільно, щоб висловлювати свої думки, почуття та сподівання. Може допомогти команді встановити загальну мету та візію, яка буде мотивувати їх до спільної діяльності та сприяти їх згуртованості.

4. Нематеріальна мотивація та підвищення задоволеності працівників.

Психолог може грати ключову роль у створенні програм та стратегій, спрямованих на підвищення мотивації та задоволеності членів колективу, працювати з кожним працівником, щоб зрозуміти їхні індивідуальні потреби, цінності та мотиватори. Це дозволяє створити персоналізовані стратегії мотивації.

5. Профілактика вигорання та розвиток кар'єри фахівців сприяє забезпеченню психічного здоров'я та професійного зростання.

Психолог може провести оцінку рівня стресу та вигорання серед фахівців, щоб виявити особливо навантажених працівників та вжити заходів для запобігання стресу та вигоранню, проводити тренінги з техніками управління стресом, такими як медитація, глибоке дихання та релаксація, щоб допомогти фахівцям ефективно впоратися з негативними емоціями та стресом, надавати консультації щодо збалансування робочих та особистих аспектів життя, що допомагає знижувати ризик вигорання та підтримувати психічне здоров'я.

6. Особистісний розвиток, підвищення емоційного інтелекту та реалізація потенціалу працівників - це ключові аспекти успішної кар'єри та особистого задоволення. Психолог може бути цінним партнером у цьому процесі.

Він може проводити тестування та асесменти, щоб допомогти працівникам краще розуміти свої сильні та слабкі сторони, а також їхні індивідуальні характеристики, що сприяє їхньому особистісному розвитку, працювати у формі коучингу, допомагаючи персоналу визначити свої професійні та особисті цілі, а також розробляючи стратегії для їх досягнення.

7. Оцінка та характеристика кандидатів під час найму, а також допомога в адаптації нових працівників.

Психолог може використовувати психометричні інструменти для оцінки особистісних рис, навичок та потенціалу кандидатів, вести структуровані інтерв'ю та спостерігати за поведінкою кандидатів під час співбесіди, щоб отримати більш глибоке розуміння їхніх компетенцій та підходів до роботи. На підставі отриманих даних психолог може дати рекомендації стосовно прийняття або відхилення кандидата на певну посаду.

8. Підготовка топ-менеджерів до переговорів з партнерами для досягнення цілей компанії є ключовим етапом в досягненні стратегічних цілей компанії. Психолог може відігравати важливу роль у цьому процесі, допомагаючи топ-менеджерам підготуватися психологічно, стратегічно та комунікаційно для успішних переговорів.

Психолог може співпрацювати з топ-менеджерами для визначення їхніх цілей у переговорах та розуміння їхніх інтересів. Це допоможе визначити оптимальні стратегії для досягнення цих цілей.

Може проводити тренінги та рольові ігри, щоб практикувати навички ефективної комунікації та переговорів. Це включає в себе вміння слухати, виражати свої думки чітко та переконливо, а також уміння дійти до компромісу.

Може надавати тренування з розвитку емоційної інтелігентності, що допомагає топ-менеджерам краще розуміти свої власні емоції та емоції партнерів, та ефективно керувати ними під час переговорів.

Може надавати підтримку топ-менеджерам під час самого процесу переговорів, наприклад, шляхом консультування та ведення переговорів на випадок виникнення конфліктів або несподіваних ситуацій.

У цілому, психолог допомагає створити сприятливу атмосферу в організації. Це зменшує плинність персоналу, підвищує продуктивність та сприяє загальному успіху компанії.

Важливим є розуміння роботодавцями наявності прямого зв'язку між ефективною роботою всієї організації і рівнем підтримання психологічного здоров'я працівників та усвідомлення необхідності задоволення їхніх потреб і прагнень. Задля збереження високих показників діяльності та кваліфікованих кадрів серед пріоритетів керівництва має бути системне управління стресовими ситуаціями - цілеспрямований вплив на персонал організації з метою адаптації до стресової ситуації, усунення джерел стресу й оволодіння методами їх нейтралізації [5, с.218].

Введення психолога в штат організації може бути важливим кроком для подолання стресів серед працівників.

Психолог може надати працівникам можливість отримати конфіденційну підтримку та консультування з питань стресу, емоційного благополуччя та кращого управління емоціями.

Допомогти в розробці та впровадженні програми з управління стресом, яка відповідає конкретним потребам організації та працівників.

Проводити тренінги та семінари для працівників з розвитку навичок управління стресом, релаксації та психологічного саморегулювання.

Проводити психологічні оцінки ризиків та потреб працівників у керуванні стресом та розробляти індивідуальні плани інтервенцій для підтримки їхнього психологічного здоров'я.

Проводити освітні заходи та інформаційні кампанії щодо психічного здоров'я, стресу та способів подолання стресу для всього колективу організації.

Ці практики можуть бути включені до загальної стратегії управління персоналом на підприємстві для забезпечення психологічного благополуччя працівників та підвищення їхньої ефективності та задоволеності роботою.

Для забезпечити ефективності та успішності процесу введення психолога на ТОВ "Ді-Стар" може відбуватися за кількома етапами.

Розглянемо їх більш детально у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Етапи впровадження психолога на ТОВ “Ді-Стар”

№	Кроки впровадження психолога	Відповідні дії
1	Ретельний аналіз потреб підприємства	вивчення психологічних проблем, з якими стикаються працівники
		аналіз рівня стресу та втоми
		вивчення конфліктів, а також потреби у підтримці емоційного благополуччя
2	Створення на основі результатів аналізу стратегії впровадження психолога	визначення завдань
		визначення областей діяльності
		визначення очікуваних результатів
3	Підбір кваліфікованого психолога, який відповідає потребам підприємства	досвід роботи з виробничими командами
		розуміння специфіки роботи на підприємстві
4	Введення психолога на підприємство	установлення комунікаційних каналів з працівниками
		організація консультацій та тренінгів
		розробка програм та ініціатив з підтримки психологічного здоров'я
5	Оцінка результатів діяльності психолога	збір зворотного зв'язку від працівників
		аналіз показників продуктивності та ефективності роботи
6	Корективи до стратегії впровадження психолога	адаптація підтримки до змінних потреб працівників
		досягнення більшої ефективності

Ключовими факторами успіху організації є саме люди. Психолог - необхідний елемент для забезпечення добробуту працівників в організаціях. Щасливий та задоволений працівник працює більш ефективно. Для досягнення цього, йому потрібна гармонія у всіх сферах життя, і психолог може допомогти з цим.

Узагальнюючи, психологічна підтримка та сприяння взаємодії в управлінських командах є важливими елементами успішного функціонування організації в сучасному конкурентному середовищі.