

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Західноукраїнський національний університет**  
**Факультет економіки та управління**  
**Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу**

**ЯВОРСЬКИЙ Богдан Богданович**

**Управління стресом в конфліктних  
ситуаціях**

Виконав студент групи

МЕНУП-41

Б.Б. Яворський

Науковий керівник:

к.г.н., доцент З.М. Пушкар

**Тернопіль-2025**

# **ЗМІСТ**

## **ВСТУП**

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СТРЕСОМ У КОНФЛІКТНИХ СИТУАЦІЯХ**

## **РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ПРАКТИЧНИХ АСПЕКТІВ УПРАВЛІННЯ СТРЕСОМ У КОНФЛІКТНИХ СИТУАЦІЯХ В ТОВ «МОДИФІКАТ»**

2.1. Оцінка морально-психологічного клімату в досліджуваній організації.

2.2. Аналіз причин виникнення та технологій управління стресом в конфліктних ситуаціях досліджуваній організації

## **РОЗДІЛ 3. ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СТРЕСАМИ В КОНФЛІКТНИХ СИТУАЦІЯХ**

## **ВИСНОВКИ**

## **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

## ВСТУП

**Актуальність проблеми.** «Питання вивчення і вдосконалення системи управління конфліктами в організації на сьогоднішній день визначили актуальність теми дослідження. Про це говорить той факт, що зіткнення точок зору, суджень, позицій - дуже часте явище соціального життя. Тому, щоб сформувати вірну лінію поведінки в різноманітних конфліктних ситуаціях, необхідно знати, що таке конфлікт і як люди доходять згоди. Знання конфліктів піднімає культуру спілкування і робить людину більш врівноваженою, а також більш стійкою в психологічному плані» [2]. Тому, дуже важливим є вміння запобігати виникненню конфліктних ситуацій, згладжувати їх негативні результати, вирішувати суперечки, вміння перетворити неприязнь людей у співпрацю і взаєморозуміння.

**Аналіз останніх досліджень та наукових праць.** «Узагальненням і систематизацією наукових знань про конфлікти, проблемою попередження та вирішення соціальних конфліктів різного рівня займалися відомі теоретики і методологи А.Я. Анцупов, Ю. Запрудского, А.І. Шипілов. Науковими та прикладними пізнаннями про конфлікти, джерелами їх виникнення, структурою та етапами розвитку, формою прояву конфліктів в соціально-економічній та інших сферах життя займалися І.Є. Ворожейкін, Д.К. Захаров, А.Я. Кібанов. Теоретичні моделі розробили зарубіжні автори, які створили соціологічні та психологічні концепції трудових конфліктів в організації» [8].

**Мета дослідження:** узагальнення теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління стресами в конфліктних ситуаціях.

### **Завдання кваліфікаційної роботи:**

- 1) вивчити сутність конфліктів та стресів в організації та їх взаємозв'язок;
- 2) проаналізувати систему управління персоналом в ТОВ «Модифікат»;
- 3) виявити особливості управління конфліктами і стресами в організації;

4) розробити комплекс заходів щодо вдосконалення системи управління стресами в конфліктних ситуаціях.

**Об'єкт дослідження:** процес управлінської діяльності в ТОВ «Модифікат».

**Предмет дослідження:** система управління конфліктами і стресами в ТОВ «Модифікат».

При виконанні роботи були використані наступні **методи дослідження:** 1) методи організації дослідження: метод зрізів; 2) емпіричні методи: анкетування, тестування, swot-аналіз, архівний метод (аналіз документів); 3) методи обробки отриманих даних: якісний і кількісний аналіз із застосуванням методів математичної статистики; 4) метод інтерпретації результатів дослідження: структурний.

**Практична значимість** даного дослідження полягає в тому, що запропонований в роботі комплекс заходів щодо вдосконалення системи управління конфліктами і стресами в колективі можна використовувати для запобігання виникненню конфліктних ситуацій у різних організаціях і їх наслідків.

**Апробація.** За результатами дослідження опубліковано тези у збірнику тез доповідей Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки», які проходили на базі ЗУНУ в 2024 році.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СТРЕСОМ У КОНФЛІКТНИХ СИТУАЦІЯХ

В результаті стресу в організмі відбувається багато фізіологічних і біохімічних змін. Одне з визначень стресу говорить, що стрес - це реакція на вимоги, які ставить організм [1]. Дослідженням стресу займаються не тільки медичні працівники, але й соціологи та психологи. Вони розглядають організм як одиницю та його оточення, яке може його пригнічувати, що призводить до неефективного подолання тиску, який чинить на нього оточення [1].

Кожна ситуація, в якій фактори навколишнього середовища створюють загрозу для організму, є стресовою ситуацією. Це явище в наш час стало дуже популярною темою для роздумів [2].

На початку XX століття В.Б. Кеннон описав модель «бий або біжи», яка стосувалася впливу стресу на тварин і людей. Ця модель описує стимуляцію двох систем - перша - це гормон адренокортикотропний, що виробляється гіпофізом, який активує кору надниркових залоз і секрецію кортикостероїдів - головним чином кортизолу, що сприяє, серед іншого, зменшенню запалення і швидшому спалюванню білків і жирів. Друга система — це стимульована симпатична нервова система, яка активує надниркову залозу, в результаті чого виділяються адреналін і норадреналін. Ці гормони сприяють збудженню організму, посиленню кровотоку, підвищенню концентрації, що сприяє швидшій реакції організму на атаку [2, 3].

Механік стверджував, що стрес полягає в почутті дискомфорту в певній ситуації і що причиною стресу є не оточення людини, а сама людина. Стрес розуміється як взаємодія між оточенням і організмом, що наближає загальноприйняте визначення стресу як стану напруги, безсилля, небезпеки [4]. Завдяки цим теоріям зародилася сучасна теорія стресу як взаємодії між внутрішніми та зовнішніми факторами [2]. До цієї концепції також звертаються Р.С. Лазарус і С. Фолкман, стверджуючи, що оточення, яке впливає на стресовану

людину, може її пригнічувати, внаслідок чого вона не буде здатна впоратися з тиском, який на неї чиниться [3].

У другій половині XX століття з'явилися перші теорії про стрес. За Рейковським, стрес — це взаємодія між зовнішніми чинниками та рисами людини. Томашевський, натомість, визначає стрес як несприятливу ситуацію, в якій перебуває людина — відбувається порушення рівноваги між індивідом та завданнями, діями та умовами їх виконання, що супроводжується когнітивною оцінкою та переживаннями людини [2, 5]. Селіє зосередився головним чином на негативних наслідках стресу. Він ввів поняття «загальний адаптаційний синдром», який складається з трьох фаз. До них належать: стадія тривоги (заохочення до протидії стресу), стадія опору (боротьба зі стресом) та стадія виснаження (піддавання стресу) [6].

Стадія тривоги є шоковою реакцією — тут відбувається безпосередній вплив стресогенного фактора на організм, а потім мобілізація організму та захисна реакція. У стадії опору організм протистоїть стресогенним факторам, підтримуючи свою мобілізацію на рівні, значно вищому за норму. У стадії виснаження відбувається зниження опору та підкорення організму [7]. Реакція на стрес, названа Селіє неспецифічною реакцією, складається з підвищеного вироблення катехоламінів і кортикостероїдів в результаті збільшення надниркових залоз, зменшення тимусу та утворення виразок шлунка і дванадцятипалої кишки [2, 7].

За Мейсоном, люди по-різному реагують на стрес. Це відбувається через фізіологічну реакцію на психологічний стрес, характер якої залежить від того, який подразник її викликав, та від індивідуальних особливостей організму, тобто його реакції на вплив стресогенних факторів та подолання стресу [1, 7-9].

Психологія виділяє три визначення стресу: як подразника (неприємного, що заважає і відволікає від діяльності: ця категорія намагається описати різноманітні, неприємні ситуації, що викликають стрес, наприклад шум на робочому місці, звільнення з роботи або хвороба), як внутрішню реакцію людини на неприємний подразник із зовнішнього середовища (ця категорія намагається

описати реакції, що виникають у тілі та свідомості людини у відповідь на неприємні ситуації, наприклад, погане виконання дорученого завдання) та як взаємозв'язок між вищезазначеними елементами [10].

За Зімбардом, стрес — це група реакцій організму на події, що порушують його рівновагу [11, 12].

Стрес можна розділити на кілька видів: фізичний, психологічний та організаційний - більшість видів негативно впливають на організм людини. Це може призвести до нервових зривів, депресії, погіршення психічного стану, труднощів у спілкуванні. На жаль, повністю позбутися стресу неможливо, потрібно навчитися з ним жити. Позитивне мислення, мистецтво релаксації, заняття спортом, пошук хобі або захоплення, безумовно, можуть допомогти полегшити відчуття напруги. Людина переживає стрес не тільки в поганих ситуаціях. Люди відчують емоційну напругу також під час позитивних життєвих ситуацій, наприклад, під час відпустки [11, 12].

Стрес можна розділити на негативний стрес - дистрес, і позитивний стрес - еустрес. Еустрес спонукає людину до дії, додає сил у боротьбі з важкою ситуацією, є так званою «внутрішньою силою». На жаль, люди частіше пам'ятають ситуації, викликані дистресом, оскільки його частка в житті зазвичай більша, ніж частка позитивного стресу [1].

Протягом багатьох років відзначається, що неправильне функціонування організму є наслідком, серед іншого, посилення впливу стресогенних факторів на людину. Голмс і Рей наводять цю теорію, створюючи першу шкалу для вимірювання стресу - так звану «Шкалу соціальної реадaptaції» [9]. Автори перерахували в ній 43 ситуації, які вважаються найбільш стресовими і вимагають адаптації індивіда до даної ситуації. Найбільш стресовими ситуаціями є: смерть чоловіка або дружини, розлучення і розлучення. Однак варто зазначити, що вони стосуються не тільки негативних ситуацій. На вершині списку також знаходиться, наприклад, укладення шлюбу, яке найчастіше сприймається як позитивна ситуація. Це доводить, що стресовими є як позитивні, так і негативні ситуації, а індивідуальна реакція визначає наслідки виниклого стресу [9, 10].

У 60-х роках ХХ століття було введено поняття «подолання стресу» [13]. Воно вважається однією з найважливіших частин стресової реакції. В даний час стрес описується за допомогою трьох понять: процесу, стратегії та стилю подолання стресу. Лазарус і Фолкман вважають, що процес подолання стресу включає когнітивні та поведінкові зусилля, спрямовані на подолання важких або надмірних для людини умов. У подоланні стресу існують дві функції - перша спрямована на завдання, друга - на регулювання емоцій [14]. За Лазарусом і Фолкманом, можна виділити чотири стратегії подолання стресу: когнітивне наближення, поведінкове наближення, когнітивне уникнення, а також поведінкове уникнення.

Дослідники стверджують, що це типові способи подолання стресу, де когнітивне наближення базується на зборі інформації, необхідної для прийняття рішення, а поведінкове наближення може допомогти подолати наслідки події та відсунути проблеми. Обидва способи спрямовані на вирішення проблеми. Когнітивне уникнення – це утримання від дій, вичікування, поки проблема вирішиться. Поведінкове уникнення – це регулювання емоцій, сюди входять усі когнітивні процеси. Два останні способи спрямовані на контроль емоцій [13, 14]. Людина розробила багато стилів подолання стресу. Кожен реагує на стрес по-різному і має інший метод його подолання [2].

Міллер розробила одну з перших класифікацій стилів подолання стресу. За нею існують два стилі: концентрація на стресогенному факторі або власній реакції та відволікання уваги від стресогенного фактора та своєї реакції [2].

У пізніших дослідженнях обидва стилі були розширені до чотирьох: стиль, що характеризується високою цінністю як конфронтації, так і відволікання уваги, що полягає в подоланні стресу шляхом використання або уникнення стресогенних факторів; стиль, що характеризується високою цінністю концентрації та низькою цінністю відволікання уваги, що полягає у використанні стресової інформації; характеризується низькою цінністю як конфронтації, так і відволікання уваги - в цьому стилі організм малоефективно справляється з ситуацією. Останній стиль характеризується низькою цінністю конфронтації та



високою цінністю відволікання уваги - полягає в уникненні стресової інформації [2].

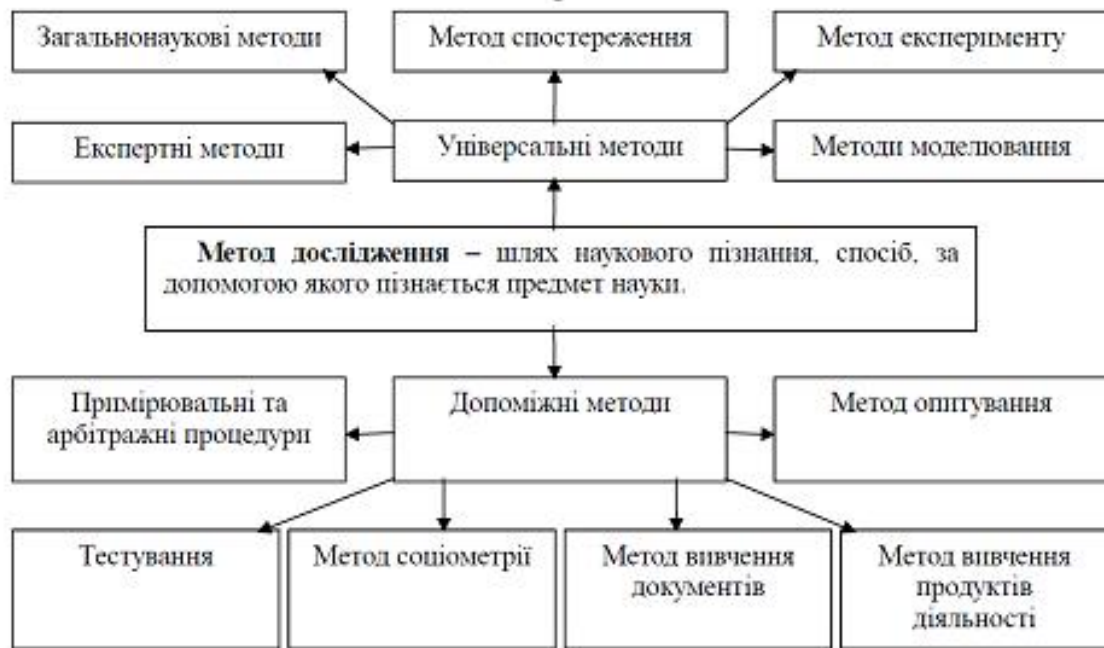


Рис. 1.1. Класифікація методів дослідження конфліктних та стресових ситуацій в ділових стосунках організації

Іншу класифікацію наприкінці ХХ століття створили Паркер і Ендлер [15]. На їхню думку, стилі, які люди використовували для подолання стресу, такі: концентрація на завданні - вирішення проблеми, концентрація на емоціях - думки про себе, про свої почуття, мрії, фантазії, концентрація на уникненні - уникнення переживань, надмірних думок і концентрації на негативних досвід. Автори цієї класифікації також розробили Інвентар подолання стресових ситуацій, який має на меті полегшити групування людей, які не можуть впоратися зі стресом [2, 15].

## РОЗДІЛ 2

### ОЦІНКА ПРАКТИЧНИХ АСПЕКТІВ УПРАВЛІННЯ СТРЕСОМ У КОНФЛІКТНИХ СИТУАЦІЯХ В ТОВ «МОДИФІКАТ»

#### 2.1. Оцінка морально-психологічного клімату в досліджуваній організації

Фактори, які сприяють виникненню стресу, впливаючи на здоров'я людини, запускаючи фізіологічні та психологічні реакції організму, називаються стресорами. Стрес сприяє:

1. Розладу здоров'я, наприклад: підвищення артеріального тиску, підвищення рівня глюкози в крові, нудота, запаморочення, напруження м'язів шиї та плечей, підвищене потовиділення, сухість у горлі, тремтіння рук, спазми шлунка, нудота, відчуття чергування тепла та холоду, діарея, запор, головний біль, біль у животі, порушення дихання, слабкість.

2. Психічним розладам, наприклад: нервозність, агресивність, дратівливість, відчуття напруги, плаксивість, депресія, мінливість настрою, апатія, втома, відчуття самотності, тривожність, відчуття сорому і провини, безсоння, нічні кошмари, зниження самооцінки, деконцентрація, порушення мислення.

3. Змінам в поведінці, наприклад: порушення мовлення, збудженість, підвищена рухливість, порушення апетиту (підвищений або відсутній апетит) [16].

Тривалий стрес значно впливає на функціонування організму, сприяючи виникненню серйозних захворювань м'язової та кісткової систем, виразки шлунка та дванадцятої кишки, зниженню імунітету та підвищеному ризику захворювання на інфекції, гіпертонію, інсульт, інфарктів міокарда, ішемічної хвороби серця. Стресові ситуації також сприяють порушенням сну, виникненню депресії та неврозів, онкологічних захворювань, а також є частою причиною вживання алкоголю, тютюну або інших видів наркотичних речовин [17].

Одним з найбільш стресових місць для людини є робоче місце. У наш час дуже важко знайти людину, яка не відчуває стресу в особистому та професійному житті. Стрес впливає на здоров'я працівника, не дозволяє йому бути повністю ефективним, може сприяти виникненню різних захворювань, перенесенню проблем з роботи додому. Занадто великий стрес на роботі може викликати вже при одній думці про неї напади тривоги, паніки і страху. Під його впливом людина часто стає агресивною, невпевненою, збудженою або дезорієнтованою. Стрес на роботі може відчувати не тільки працівник, але й роботодавець [16].

У будь-якій роботі можуть виникати стресові ситуації, які викликаються стресорами. Стресогенні фактори можна розділити на кілька категорій. Один з підходів до класифікації факторів описав Странкс, який розділив стресори на: фактори навколишнього середовища (умови, в яких людина змушена працювати, наприклад, вплив хімічних речовин або температура повітря), професійні фактори (що стосуються вимог до роботи, робочого часу та виконуваних завдань) та соціальні фактори (перебування з іншими колегами або близькими людьми поза робочим місцем) [18].

Д. Фонтана поділив стресогенні фактори по-іншому. На його думку, стресогенні фактори поділяються на: організаційні проблеми (довгий робочий день, відсутність підтримки, низька заробітна плата, відсутність можливості подальшого навчання та підвищення по службі), проблеми, пов'язані з виконуваною роботою, наприклад конфлікти з колегами або клієнтами, відсутність досвіду, занадто висока відповідальність, відсутність можливості надати допомогу іншим, перевтома, пов'язана з постійною роботою, специфічні причини стресу - надмірна впевненість у собі, перфекціонізм, конфлікти, сварки, відсутність досвіду в керуванні людьми, відсутність асертивності в прийнятті рішень [19].

Так, наприклад у медичній професії не важко зіткнутися зі стресовими ситуаціями. Постійна боротьба за життя хворого, тісний контакт з пацієнтом часто не дають працівникам можливості захиститися від стресу. Погана організація роботи, позмінна робота, низька заробітна плата, конфлікти з

колегами або керівництвом, відсутність розуміння та підтримки з боку роботодавців мають великий вплив на професійне та особисте життя. Дуже часто працівники медичних служб переносять ситуації, що трапилися на роботі, додому [20]. Це призводить до постійного стресу, сварок, непорозумінь, відсутності підтримки, порушень ритму сну, зловживання алкоголем, куріння та вживання інших психоактивних речовин, що позначається на здоров'ї та психіці. Знижується задоволеність від виконуваної роботи, погіршується ефективність працівника та якість роботи. У деяких випадках люди звільняються з роботи через відсутність сил для подальшої боротьби з постійним стресом [21].

Стрес у роботі медика має великий вплив на рішення, які він приймає. Особи, які працюють у сфері охорони здоров'я, часто опиняються в складних ситуаціях, прикладом чого може бути прийняття рішення про припинення рятування життя. Рішення щодо подальших дій повинні бути прийняті швидко і правильно, так само як і оцінка ситуації, в якій вони перебувають, визначення, кому слід надати допомогу в першу чергу (наприклад, у разі масових нещасних випадків) [22].

На жаль, робота в медичній професії часто призводить до так званого «burnout», тобто «професійного вигорання», яке є станом втоми або фрустрації в результаті відданості чомусь, що не принесло жодних результатів. Масалах стверджує, що це стан емоційного виснаження, який призводить до перевтоми, почуття порожнечі, байдужості, відсутності сил для дії. Це стосується переважно осіб, які працюють у професіях, що вимагають роботи з людьми, особистої залученості та допомоги іншим [23].

Фактори, що сприяють вигоранню, можна розділити на дві групи: фактори, пов'язані з роботою, та індивідуальні фактори [24].

1. Фактори, пов'язані з роботою (вимоги роботи: тут виділяють стресові фактори, пов'язані з роботою, наприклад, шум, висока температура) та стресові фактори, що впливають із специфіки роботи (наприклад, робота позмінно). Важливо розрізняти ці фактори для розрізнення теорій вигорання. У медичних службах фактори, що впливають із специфіки роботи, відіграватимуть

важливішу роль. Основними стресовими факторами є: тиск, навантаження, нечіткість ролей, - брак ресурсів: відсутність підтримки, відсутність контролю, низька заробітна плата, відсутність можливостей для просування по службі.

2. Індивідуальні фактори: демографічні фактори (молодші люди більш схильні до професійного вигорання, іноді самотність є передумовою професійного вигорання), фактори особистості (люди з слабшою психічною стійкістю більш схильні до професійного вигорання, ніж люди з більшою психічною стійкістю, ставлення до роботи - надмірно високі очікування від роботи є схильністю до раннього професійного вигорання [25, 26].

Стрес є невід'ємною частиною нашого життя. Його неможливо повністю усунути. Можна лише уникати певних стресогенних факторів. Існує багато методів боротьби зі стресом (як соціально прийнятних, таких як спорт, так і неприйнятних - зловживання алкоголем, наркотиками). Тривале перебування в стресовому стані може мати багато негативних наслідків, як психічних, так і фізичних. Робота в медичній професії пов'язана з великим тиском, а отже, і з підвищеним стресом. Медичні працівники повинні вміти справлятися зі стресовими ситуаціями на роботі, щоб боротися за життя пацієнта в відносно комфортних умовах і не допустити професійного вигорання.

## **2.2. Аналіз причин виникнення та технологій управління стресом в конфліктних ситуаціях досліджуваних організацій**

Робота є для людини не тільки джерелом доходу, але й джерелом задоволення, почуття безпеки, власної цінності та задоволення. В даний час до працівників висуваються все більш високі вимоги, які часто перевищують їхні можливості, підвищують рівень стресу та почуття відповідальності.

Професійний стрес – це стрес, який відчувається на робочому місці. Кожне робоче середовище можна охарактеризувати за категоріями факторів, потенційно корисних (ресурси) та шкідливих (загрози) для людини. Працівник на робочому місці піддається впливу не тільки фізичних, але й психосоціальних загроз [6, 7].

Стрес на робочому місці виникає тоді, коли працівники (а також роботодавці) відчують психологічний дискомфорт щодо умов або вимог роботи в ситуації, коли ці вимоги перевищують їхні можливості [8, 9].

Визначення стресу, на думку American Institute of Stress, повинно враховувати не тільки негативний аспект стресу, але й його позитивні сторони. Хороший, мотивуючий стрес, який визначається як еустрес, виконує адаптивні функції, дозволяє швидко приймати рішення, мобілізує останні сили, захищає від надмірного навантаження, сприяє розвитку, дозволяє пізнати себе, дає шанс виробити способи боротьби з тим, що нас дратує, турбує, боїмося і тим, що для нас є викликом. Дистрес (руйнівний стрес) – це «поганий», шкідливий, надмірний стрес, джерелами якого є насамперед перевтома, перенапруження і переоцінка своїх сил [10, 11].

У доступній літературі ми зустрічаємо багато переліків професійних стресогенних факторів. Вони упорядковані, категоризовані, згруповані вченими, які спираються на теоретичні моделі або на емпіричні дані. У сучасному світі швидко з'являються все нові елементи нашого життя, які стануть новими професійними загрозами (наприклад, нові технології, соціальні та організаційні зміни, нові види робочих місць) [7].

На професійному рівні потенційні джерела стресу можуть стосуватися контексту роботи та змісту роботи. Дуже важливими є також індивідуальні особливості працівника та позапрофесійне середовище (сім'я, друзі

Надзвичайно важливим стресовим фактором для професійно активних людей є складність поєднання професійного та сімейного життя. Вимоги, пов'язані з роботою (наприклад, залишатися після робочого дня, брати документи додому), заважають виконувати сімейні обов'язки, виконувати певні ролі (наприклад, дружини, чоловіка, матері, батька). Людина може відчувати, що професійний успіх, підвищення по службі досягається за рахунок сім'ї [2, 8]. Ще однією проблемою є перенесення стресових ситуацій з місця роботи в сімейне середовище (зняття стресу на членів сім'ї, вживання алкоголю, наркотиків).

Реакція на стрес у різних людей є різною і залежить насамперед від особливостей особистості, темпераменту, адаптаційних здібностей тощо. Особи, які є надто чутливими, поспішними, нетерплячими, домінантними, мають невеликий стаж роботи, похилого віку, особливо схильні до посиленого відчуття стресу [13, 14].

Стрессова реакція є природною відповіддю організму на вимоги, які перевищують можливості індивіда. Якщо вона виникає спорадично, не завдає шкоди. Однак, якщо вона триває довго і її джерела не усуваються, а також не компенсується її негативний вплив на здоров'я, це може призвести до серйозних соматичних захворювань [2, 5].

Виконання роботи в умовах постійного стресу призводить до фізичного та психічного виснаження. Зокрема, це спричиняє: неврози, тривожні розлади, депресії, залежності (алкоголь, наркотики, азартні ігри тощо), гіпертонічну хворобу, інфаркт міокарда, інсульт, зниження імунної стійкості організму, мігрені, аритмії, підвищення ризику захворювання на рак, шкірні захворювання, болі в м'язах ший, плечей та попереково-крижової ділянки хребта, сухість у роті та горлі, нервові тики, гормональні розлади, проблеми з травленням та виведенням [2, 3, 5].

Працівник, який піддається тривалому стресу, характеризується відмовою, відстороненням, обмеженням або уникненням контактів з колегами, втратою мотивації та впевненості в собі [2].

Наслідки професійного стресу стосуються як окремих осіб, так і організацій (працівників і роботодавців) [15]. Стрес також спричиняє зміни в психічних функціях. Наслідки хронічного стресу на рівні психіки проявляються у змінах, що охоплюють: емоційний стан та когнітивне функціонування.

Хронічна реакція на стрес найчастіше виникає внаслідок конфліктних відносин, фізичного та психічного насильства, мобінгу на робочому місці, стресових подій, які відбуваються хронічно та багаторазово, а також є рецидивуючими. Хронічна реакція на стрес впливає на здатність адаптуватися (зменшує її) до нових стресогенних факторів і може призвести до розвитку

симптомів психічних розладів. Психологічні наслідки стресу можуть проявлятися на рівні емоцій. Це, зокрема, будуть: страх, тривога, дратівливість, імпульсивність, гнів і ворожість, втрата контролю, відчуття самотності та ізоляції, відчуття заляканості, збентеження, мінливість настрою, нетерплячість, депресія, загальне відчуття нещастя.

У свою чергу, психологічні наслідки на когнітивному рівні можуть спричинити: проблеми з пам'яттю (важче згадувати та розпізнавати вже відомі речі, зменшується обсяг запам'ятовуваної інформації), зниження концентрації та розсіювання уваги, неадекватна оцінка поточної ситуації та її майбутніх наслідків, гарячковість думок, труднощі в прийнятті рішень, зниження рівня об'єктивності та критичності, а також зниження креативності [12, 16].

Подолання стресу є динамічним процесом, який є реакцією на певну ситуацію, де одні способи чи форми поведінки можуть бути замінені іншими [3]. Це може розглядатися як: процес, стиль або стратегія. У літературі з даного питання існує багато класифікацій стилів і стратегій подолання стресу.

Подолання стресу за Лазарусом і Фолкманом «це постійно мінливі когнітивні та поведінкові зусилля, спрямовані на конкретні зовнішні та/або внутрішні вимоги, які оцінюються як обтяжливі або такі, що перевищують можливості людини» [6]. У свою чергу, Вржешнєвський визначає термін «подолання стресу» як «послідовність багатьох стратегій, що змінюються в часі, які пов'язані зі змінами психофізичного стану людини та особливостями ситуації» [17].

В даний час увага приділяється соціальному аспекту в підході до подолання стресу (значення соціальної підтримки). Подолання певної проблеми може мати колективний характер (підприємтися парами, групами або навіть цілими спільнотами). Ефективність подолання стресу залежить від багатьох факторів, серед яких особистість, інтелект, досвід, біологічні та психологічні особливості індивіда, темперамент та інші [19].

Шварцер пропонує три форми подолання стресу, орієнтовані на майбутнє: антиципаційну, превентивну та проактивну. Перша з них спрямована на подію,



яка обов'язково відбудеться в найближчому майбутньому і може мати характер виклику, загрози або вигоди. Ця форма полягає у вирішенні поточної проблеми шляхом пошуку допомоги, інвестування ресурсів, збільшення зусиль та підтримання гарного самопочуття попри наявність ризику (переосмислення ситуації як менш загрозливої, відволікання уваги, використання підтримки). Антиципаційне подолання стресу можна розуміти як управління відомими та передбачуваними ризиками, що включає в себе інвестування ресурсів для захисту від стресу, боротьбу з ним або максимізацію можливих вигод. Превентивне подолання стресу полягає в докладанні зусиль щодо події, яка з певною ймовірністю може відбутися в майбутньому, і має на меті накопичення ресурсів, які можуть зменшити негативні наслідки цієї стресової події [16]. Проактивна форма відображає зусилля з накопичення загальних ресурсів, що полегшують використання майбутніх можливостей та особистий розвиток, і пов'язана з майбутніми викликами [20].

Автори пропонують два процеси (опанування, пошук сенсу), які не виключають один одного, можуть відбуватися одночасно або в певній часовій послідовності і охоплюють різні форми поведінки [21].

До завдань охорони здоров'я працівників належить не тільки виявлення професійних ризиків, але й, перш за все, їх моніторинг та спроба усунення [12].

«Справлятися» - це дія, яка має на меті звільнення від наслідків стресових ситуацій та подій. Сучасна наука пропонує багато стратегій та технік для справляння зі стресом. Серед них є техніки, що зосереджуються на самій проблемі, на емоціях або на значенні ситуації. Деякі з них застосовувалися вже в давнину і підтверджені науково.

Серед стратегій, орієнтованих на проблему, що вимагають конфронтації з проблемою та особистого контролю над ситуацією, слід назвати: вирішення проблем шляхом планування (наприклад, мозковий штурм), подолання шляхом конфронтації (вимагає чуття та контролю емоцій), пошук інформації (зменшення невизначеності).

Регулювання емоцій — це стратегія, яка використовується, коли ми маємо справу зі стресовим фактором, на який не маємо впливу. Пропоновані техніки подолання стресу включають: уявний (ідеомоторний) тренінг, який полягає у відтворенні позитивних чуттєвих переживань, уявлень та асоціюванні їх з емоціями або побудові образів «нової бажаної реальності», пошук інструментальної соціальної підтримки; емоційна підтримка (любов, довіра, емпатія), інформаційна підтримка (інформація, пропозиції, поради), похвала (підвищення самооцінки), розрядка емоцій (фізична активність).

Справлятися зі стресом шляхом надання значення ситуації – це метод, який дає більше відчуття сили і дозволяє оцінити внутрішні ресурси. Вона полягає, перш за все, у: позитивній реінтерпретації та розвитку (уміння бачити хороші сторони складних ситуацій, уміння приймати, знаходити сенс у будь-якій ситуації, звернення до релігії та духовності (трансцендентальне розуміння світу змушує нас дивитися на складну ситуацію з ширшої перспективи, що дозволяє дистанціюватися від неї), порівнянні (уявлення, що нас могло спіткати щось гірше, пошук надії, бачення позитивного боку ситуації), пошуку додаткових переваг (неприємні досвід є уроком на майбутнє, можуть змінити сприйняття світу, бачення переваг і цінування кожного дня) [23].

Антистресові техніки можна розділити на кілька груп (література наводить різні класифікації). До них належать: техніки впливу на стресову ситуацію (розвивають міжособистісні навички: асертивність, вміння вести переговори, вміння вирішення конфліктів), техніки, що змінюють силу, сприйняття та значення стресогенного чинника (у випадку фізичного подразника, наприклад, сонцезахисні окуляри, затички для вух; у випадку психологічного подразника – техніки когнітивного подолання, наприклад, аутосугестія, слухання своїх почуттів, візуалізація, рефреймінг, когнітивне «щеплення», медитація, біофедбек, стрес-чек, тренінг уважності, автогенне тренування Шульца, метод Йокобсона, музикотерапія, кольоротерапія) та техніки зменшення емоційної напруги (релаксація, стискання та розтягування, зняття напруги, фізична активність, антистресова гімнастика) [23].

Аналізуючи досвід країн Європейського Союзу, для ефективної протидії надмірному професійному стресу необхідні системні рішення. Насамперед потрібна відповідна державна політика, в якій проблема стресу є важливим елементом охорони здоров'я працівника. Також правові рішення та необхідність моніторингу психосоціальних ризиків у робочому середовищі, покладені на роботодавця, сприяють ранньому виявленню проблеми стресу на робочому місці [20]. У свою чергу, щоб роботодавці могли ефективно знижувати рівень стресу на роботі, необхідна загальна освіта щодо факторів, що викликають стрес, та його індивідуальних, організаційних і соціальних наслідків. Важливим у боротьбі з професійним стресом буде також навчання фахівців, що займаються охороною здоров'я працівників, зокрема лікарів, медсестер з гігієни праці або психологів. Інструменти моніторингу психосоціальних ризиків у робочому середовищі, розробка та впровадження антистресових заходів повинні зменшити кількість осіб, які страждають від професійного стресу. Величезне значення матиме підвищення рівня суспільної свідомості, доступність фахівців та створення державою економічних процедур для підприємств з метою боротьби з професійним стресом у працівників.

### **РОЗДІЛ 3**

## **ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СТРЕСАМИ В КОНФЛІКТНИХ СИТУАЦІЯХ**

Сучасний цивілізаційний прогрес ставить перед сучасними організаціями та їхніми працівниками нові виклики. Сучасні зміни на робочому місці, гнучкість умов працевлаштування та пов'язані з ними вимоги створюють сприятливі умови для виникнення різноманітних ситуацій, які потенційно можуть впливати на відчуття психологічного дискомфорту. В результаті професійна діяльність сьогодні виконує дві функції – є джерелом задоволення, але також створює значне фізичне та психічне навантаження. Реакції людей на стресові ситуації є різними і залежать від багатьох факторів, таких як досвід, ставлення, система цінностей або особистість людини. Емоційні напруження, пов'язані з професійною діяльністю, можуть приносити позитивні результати. Однак частіше стрес призводить до обмеження можливостей задоволення основних потреб працівників, що є потенційним джерелом ризику в сфері управління людським капіталом, який називається персональним ризиком. Стрес, пов'язаний з професійною діяльністю, може призвести до зростання витрат на функціонування як для працівників, так і для всієї організації. Як генератор персонального ризику, він часто призводить до знецінення або втрати цінного людського капіталу, що робить його одним з найважливіших викликів у процесі управління цим капіталом [Bombiak, 2015, с. 11].

Пандемія особливо вплинула на відчуття стресу в професійному житті. Представники покоління Z вказують, що пандемія мала істотний вплив на погіршення їхнього настрою (80% відповідей), підвищення рівня стресу (62%), зниження мотивації до виконання обов'язків (25%), проблеми з підтриманням балансу між професійним та особистим життям (24%) та перевантаження професійними обов'язками (25%) [Звіт Benefit Systems, 2022]. В свою чергу, інше дослідження показує, що серед основних причин, які б утримали працівників покоління Z в організації довше ніж 2 роки, є низький рівень стресу (32%

відповідей), який оцінюється навіть вище, ніж підвищення, стабільність зайнятості чи гнучкий графік роботи [Звіт CPL, 2022].

У цьому контексті тема управління стресом серед працівників покоління Z набуває особливого значення, враховуючи унікальні особливості та очікування цієї вікової групи. Актуальність порушеної теми впливає з необхідності адаптації стратегії управління персоналом до мінливих ринкових реалій.

Сьогодні робота є основною формою діяльності людини. Вона займає значну частину її життя, витрачаючи при цьому великі запаси енергії та психофізичних ресурсів. До найцінніших цінностей людини належить, зокрема, професійна праця. Людина є її суб'єктом, тому умови праці повинні бути адаптовані до індивідуальних можливостей, а її характер і результати повинні збагачувати особистість працівника. Одним з найскладніших завдань є спроба забезпечити працівникові можливість функціонувати в організації, вільній від складних ситуацій. Страх і стрес виникають несподівано, що створює невизначеність щодо можливих невдач або втрат [Cichosz, 2018, с. 137-138].

Предметом багатьох наукових дисциплін є явище стресу, що стосується роботи. У цьому випадку його називають професійним або організаційним стресом. Це все більш поширена проблема, що виникає в сучасних підприємствах. Виникає необхідність ідентифікувати джерела стресу на роботі та шукати ефективні способи, які дозволять нейтралізувати рівень стресогенності професійного життя [Kraczla та ін., 2018, с. 97].

Поняття організаційного стресу стосується переважно високорозвинених країн. Це країни, де спостерігається високі темпи економічного розвитку. Організаційний стрес, безсумнівно, пов'язаний з негативними установками та поведінкою працюючих. Він є шкідливим явищем як з точки зору самопочуття працівника, так і з точки зору організаційної ефективності [Maskiewicz та ін., 2014, с. 192-194]. У таблиці 1 наведено один із поділів потенційних наслідків професійного стресу, представлений у літературі саме з цих двох точок зору.

Наслідки стресу з індивідуальної та управлінської точки зору також представила Garbasik [2018]. У працівників можуть з'явитися, серед іншого,

м'язові болі, головний біль, порушення серцевого ритму, підвищення тиску, порушення сну, діарея або нетравлення. Що стосується довгострокових наслідків, то слід згадати про підвищення ризику виникнення психосоматичних захворювань. Одним з найчастіше згадуваних наслідків стресу є супутнє відчуття страху та підвищеної тривожності. Можуть також виникнути дратівливість, збудженість, труднощі з заспокоєнням, відчуття ізоляції, втрата контролю або погіршення настрою. З'являються також порушення концентрації уваги та пам'яті. Слід також звернути увагу на наявність труднощів, що виникають під час прийняття рішень. Хронічний стрес може проявлятися у вигляді тривожних неврозів або депресивних розладів, які часто супроводжуються проблемами зі сном, схильністю до відсторонення та зниженням рівня мотивації. Іншими наслідками стресу, які відчувають люди, є також небажання діяти, ризикована поведінка або зловживання психоактивними речовинами [Garbasik, 2018, с. 241-242].

Модель, представлена Френчем, Капланом, Каном і Катцем, визначає два основні джерела стресу на роботі [Black та ін., 2019, с. 583].

Працівники мають вплив на відчуття стресу, пов'язаного з роботою. Індивідуальні фактори, що впливають на нього, такі:

1. особистий контроль;
2. тип особистості А;
3. темп життєвих змін [Black та ін., 2019, с. 590].

Особистий контроль – це ніщо інше, як ступінь, в якому працівник має контроль над факторами, що впливають на ефективне виконання роботи. Якщо працівникові доручено завдання, але він не має достатніх можливостей для його виконання з якихось причин, він втрачає особистий контроль над роботою і може відчувати підвищений стрес. Особистий контроль пов'язаний з участю працівників. Чим більше осіб бере участь у справах, пов'язаних з роботою, тим більший контроль вони відчувають. Якщо ж працівники відчувають себе виключеними з організаційних заходів, така відсутність участі може призвести до підвищеного стресу, напруги та зниження продуктивності. З особистим

контролем пов'язане його розташування, яке може бути внутрішнім або зовнішнім. У першому випадку люди відчують, що те, що відбувається в їхньому житті, знаходиться під їхнім власним контролем. Такі люди більш схильні до занепокоєння через загрозу особистому контролю, ніж особи з зовнішнім розташуванням контролю, які характеризуються відчуттям, що на багато подій у житті вони не мають впливу. Ймовірно, найнебезпечнішим особистим фактором впливу на переживаний стрес є тип особистості А, запроваджений Фрідманом і Розенманом. Типи особистості А і В — це особистісні риси, які проявляють люди. Особа, що має перший тип, виявляє такі риси, як нетерплячість, тривожність, агресивність, конкурентність. Вона також часто перебуває під тиском часу. Така людина має тенденцію присвячувати багато часу виконанню доручених завдань, щоб дотриматися всіх термінів. Другий тип особистості є менш конкурентним у роботі. Останнім особистим фактором, що впливає на переживаний стрес, є ступінь стабільності або бурхливості життя [Black та ін., 2019, с. 591593].

Хоча багато факторів у робочому середовищі впливають на ступінь, в якому особистість відчуває стрес, було доведено, що чотири з них є особливо важливими. До них можна віднести:

1. професійні відмінності;
2. нечіткість ролей;
3. конфлікт ролей;
4. перевантаження та неповне використання ролей [Black та ін., 2019, с. 584].

Професійна роль, яку виконує людина, має вирішальний вплив на ступінь переживання стресу. Більша схильність до його виникнення спостерігається там, де працівники мають невеликий контроль над своєю роботою, несуть відповідальність за людські або фінансові ресурси, виконують доручені завдання під тиском або в небезпечних фізичних умовах. Однак, окрім професії, важливим є також тісно пов'язана з нею проблема очікувань щодо ролі в організації. У разі недостатньої інформації про свою роль на робочому місці виникає

неоднозначність ролей. Вона може стосуватися незнання очікуваних результатів, того, як задовольнити ці очікування, або наслідків різних видів поведінки, пов'язаних з роботою. Особливо сильна вона на керівних посадах. Це пов'язано з тим, що визначення ролей і специфікація завдань там можуть бути нечіткими. Неоднозначність ролей зустрічається також серед працівників, які не є керівниками. Це стосується переважно тих осіб, яким керівники не приділяють достатньо часу для пояснення очікувань щодо їхньої ролі. Наступним фактором стресу, пов'язаним з роллю, є конфлікт ролей. Він виникає тоді, коли працівник опиняється в ситуації, де до нього висуваються суперечливі вимоги. Це може бути, наприклад, ситуація, коли керівник очікує більшої продуктивності, а група працівників прагне її обмежити. В основному інтроверти реагують більш гостро у разі виникнення конфлікту ролей. Останній аспект, пов'язаний з роллю, — це її перевантаження. Це стан, коли особи відчують, що від них вимагають зробити більше, ніж дозволяє час або навички. Це часто конфлікт між кількістю та якістю результатів. Кількісне перевантаження стосується виконання обсягу роботи, що перевищує те, що можливо в даний період. Натомість якісне перевантаження роллю полягає в тому, що людина навантажена понад свої навички, здібності та знання. Недостатнє використання ролі також може бути джерелом стресу. Це відбувається тоді, коли особи використовують лише кілька своїх навичок та здібностей в інтенсивному режимі. Невикористання ролі може мати місце у випадку, коли працівник відчуває монотонність, виконуючи рутинні завдання. Це може також виникнути, коли темп роботи залежить від машин [Black і ін., 2019, с. 584-588].

Вимоги до завдання пов'язані з самим завданням. Деякі види роботи є більш стресовими, ніж інші. Вони можуть бути пов'язані з прийняттям рішень, зокрема швидких, на основі неповної інформації або таких, що мають особливо важливі наслідки. Фізичні вимоги, натомість, тісно пов'язані з умовами праці. Фактором, що викликає стрес, може бути робота, що виконується: позмінно, коли важко підтримувати постійний ритм сну, або при екстремально низьких чи високих температурах, або така, де офісний простір погано спроектований. Стрес



може також виникати там, де погане освітлення, робочий простір занадто малий або помітна відсутність поваги до приватного життя працівників. Особливо стресовою є робота, де існують реальні загрози для здоров'я. Вимоги до ролі також можуть сприяти виникненню стресу. У цьому випадку він є результатом, наприклад, неоднозначності ролі або конфлікту ролей, що виникає в групі. Міжособистісні вимоги, навпаки, пов'язані з відносинами, які можуть виникати в організаціях. Отже, стрес може бути викликаний, серед іншого, тиском групи, стилем керівництва або конфліктом особистостей [Griffin, 2017, с. 489-490].

У літературі з управління організаційним стресом профілактичні втручання класифікуються різними способами, зокрема за рівнем профілактики (тобто первинна, вторинна або третинна) або за об'єктом їх застосування (тобто на окремого працівника або на організацію) [Hassell та ін., 2018, с. 29].

Первинні втручання мають проактивний характер, вони орієнтовані на профілактику. Вони охоплюють усіх працівників. Втручання другого рівня зосереджуються виключно на тих особах, які піддаються ризику, і їх метою є усунення загрози або надання працівникам знань і навичок, що дозволяють впоратися зі стресовим фактором. Нарешті, втручання третього рівня зосереджуються на тих, хто вже відчуває стрес і потребує допомоги в усуненні симптомів, пов'язаних зі стресом. Отже, втручання, пов'язані з управлінням стресом, можуть бути спрямовані на конкретних осіб, певні посади або всю організацію. Основні заходи зосереджуються на профілактиці, під час їх реалізації застосовується системний підхід. Заходи третього рівня зосереджуються на окремих особах. Метою вторинних втручань є усунення фактору ризику для особи або групи осіб. З точки зору гігієни праці, первинні втручання загалом вважаються найефективнішими, за ними йдуть вторинні, які, в свою чергу, є більш ефективними, ніж втручання третього рівня [Tetrick, 2015, с. 586].

Головною метою дослідження було виявлення ключових факторів управління стресом, що впливають на працівників покоління Z. Були сформульовані такі дослідницькі питання:

Пб 1. Які найважливіші причини стресу, пов'язані з роботою, серед респондентів?

Пб 2. Які негативні наслідки стресу можна спостерігати серед досліджуваних?

Пб 3. Які потреби працівників покоління Z у сфері управління стресом?

Пб 4. Чи існують розбіжності в сприйнятті респондентами того, чи забезпечує робоче місце відповідні інструменти та підтримку в сфері управління стресом з огляду на особливості респондентів?

Для цілей даної статті було поставлено такі дослідницькі гіпотези:

H1: Серед найважливіших причин стресових ситуацій у працівників покоління Z можна виділити: перевантаження, конфлікти, відсутність прозорості в організаційній комунікації, відсутність чітко визначених цілей.

H2: Ймовірно, найпоширенішими негативними наслідками стресу серед опитаних є: зниження продуктивності та зменшення зацікавленості в роботі.

H3: Потреби працівників покоління Z у сфері управління стресом: більше гнучких варіантів роботи, навчальні програми з подолання стресу, більша зацікавленість роботодавця у питаннях психічного здоров'я.

H4: Сприйняття використовуваних інструментів та підтримки у сфері управління стресом залежить від таких характеристик респондентів, як стать та рівень освіти.

У статті було застосовано метод CAWI (Computer-Assisted Web Interviewing). Було розроблено авторський опитувальний лист, який потім було надано учасникам за допомогою Google Forms. Опитувальний лист складався з двох частин: анкети та основних питань. У метричній частині запитували про стать, місце проживання, освіту та стаж роботи на останньому місці роботи. У основній частині опитування було використано п'ятибальну шкалу Лікерта, де учасники мали можливість оцінити окремі аспекти в діапазоні від 1 (категорично не згоден) до 5 (категорично згоден). Однак, щоб забезпечити різноманітність форм питань, в анкеті також були використані питання з множинним вибором, де учасники мали можливість вписувати власні відповіді, а також такі, що вимагали

однозначного вибору одного з двох можливих варіантів, а саме: «так» або «ні». Збір даних дослідження відбувся в листопаді та грудні 2023 року. Було використано метод так званої «сніжної кулі». В рамках цього методу учасників не тільки просили заповнити анкети, але й надати посилання на інших осіб, що належать до покоління Z. За допомогою програми Statistica 13.3. та Excel було проведено аналіз отриманих результатів. Для перевірки гіпотез використовувалися такі статистичні показники: показники центральної тенденції – середнє, домінанта, медіана та показник розсіювання – коефіцієнт варіації. Було також проведено кореляційний аналіз за методом рангових коефіцієнтів Спірмена, а також непараметричні тести, такі як тест Манна-Уїтні та тест ANOVA Крускала-Уолліса.

В опитуванні взяли участь 125 респондентів, з яких 110 були представниками покоління Z, народженими між 1995 і 2012 роками. Серед учасників дослідження кількість жінок і чоловіків була практично рівною. Вона коливалася відповідно в межах 50% і 49%. Лише 1% від усіх респондентів, тобто 1 особа, вирішила не відповідати на це питання. Більшість опитаних – мешканці міських територій, що становить 73% опитаних, тоді як менша група респондентів представляє мешканців сільських територій. Це було лише 27%. Іншою важливою характеристикою, на яку були спрямовані питання під час опитування, була освіта респондентів. Аналіз результатів дозволяє стверджувати, що понад половина респондентів, а саме 54%, мають середню освіту. Другу за чисельністю групу становлять особи з вищою освітою, відповідно 31%. Лише 13% опитаних закінчили професійно-технічну школу. Натомість особи з базовою освітою або ті, хто відмовився відповісти на це питання, становили рівно 1% опитаних. Переглядаючи вибірку в контексті тривалості роботи на одному місці, можна спостерігати різницю в стажі роботи серед респондентів. Найбільшу групу становлять особи, які працюють на даному місці понад 5 років, що становить 26% всієї вибірки. Другу за чисельністю групу становлять респонденти з досвідом роботи від 2 до 5 років на останньому місці роботи (24%). Майже п'ята частина (19%) респондентів пропрацювала менше 6 місяців

на останньому місці роботи, тоді як 15% мали стаж від року до понад 2 років. Особи, які на останньому місці роботи працювали від 6 місяців до 1 року, становили 8%. Варто зазначити, що 7% респондентів вирішили не відповідати на це питання. Вищезазначений опис є досить характерним для покоління Z, яке є відносно молодим поколінням. До цього діапазону входять особи віком від 12 до 29 років. З точки зору даного дослідження, респондентами були особи віком від 18 років. Отже, представники покоління Z прагнуть здобути вищу освіту – частина з них вже має таку освіту, а частина – знаходиться в процесі навчання, і їхній професійний досвід зазвичай становить кілька років.

Респондентів попросили визначити, які з перерахованих причин стресу на роботі, на їхню думку, є найважливішими. У таблиці 5 наведено результати дослідження. Найважливішими причинами стресових ситуацій на роботі для респондентів виявилися:

1. перевантаження роботою в рамках щоденних обов'язків ( $X_{sr}=3,50$ ,  $M_o=5$ );
2. неправильний розподіл завдань у команді ( $X_{sr}=3,39$ ,  $M_o=5$ );
3. відсутність чітко визначених цілей ( $X_{sr}=3,23$ ,  $M_o=5$ );
4. міжособистісні конфлікти з колегами по роботі ( $X_{sr}=3,09$ ,  $M_o=5$ ).

Хоча модальні значення для цих причин у кожному випадку становлять 5, середні значення коливаються навколо 3. Це може бути пов'язано з досить високими значеннями коефіцієнта варіації. Він формується на рівні від 43,75 до 52,14, що свідчить про середню диференціацію у випадку питання щодо перевантаження роботою в рамках щоденних завдань та сильну диференціацію оцінок респондентів у випадку інших трьох питань. Поширеність зазначених причин свідчить про те, що організації можуть ставити працівників у складні, погано організовані або неоднозначно визначені ситуації. Відсутність чітко визначених цілей може бути наслідком труднощів у внутрішній комунікації, що, в свою чергу, може призвести до дезорієнтації працівників та створення стресової атмосфери. Виявлення міжособистісних конфліктів з колегами по роботі свідчить про наявність труднощів у міжособистісних стосунках. Вони

можуть бути наслідком відсутності навичок вирішення конфліктів, неефективної комунікації або невідповідної динаміки в команді. Неправильний розподіл завдань може свідчити про проблеми в управлінні людськими ресурсами, зокрема про використання невідповідних методів розподілу обов'язків або нерівномірний розподіл роботи.

Найменш важливими причинами стресових ситуацій на роботі для респондентів виявилися відсутність достатніх знань і навичок для виконання обов'язків ( $X_{sr}=2,14$ ) та занадто малі можливості професійного розвитку ( $X_{sr}=2,26$ ).

Більшість респондентів заявили, що це взагалі не є важливими причинами стресових ситуацій ( $M_o=1$ ). Коефіцієнт варіативності для цих інструментів становить від 56,35 до 57,93, що свідчить про значну різницю в оцінках респондентів. Низькі оцінки за відсутність знань і навичок можуть вказувати на стабільні умови праці, де працівники відчують себе впевнено в необхідних компетенціях. Працівники можуть мати відповідну кваліфікацію та навички для виконання своїх обов'язків, що можна інтерпретувати як позитивний аспект. Менша значимість відсутності знань і навичок та обмежених можливостей розвитку також може означати, що респонденти задоволені рівнем доступу до навчання та перспективами професійного зростання.

Наступне досліджуване питання стосувалося потреб працівників покоління Z у сфері управління стресом. Трьома найчастіше вказаними потребами були, відповідно, чітка комунікація та організаційна прозорість, більша зацікавленість роботодавця у питаннях психічного здоров'я та більш гнучкі варіанти роботи. Вказівка на чітку комунікацію та організаційну прозорість може означати, що працівники цінують повну інформацію про діяльність компанії, управлінські рішення та загальні напрямки розвитку. Вказівка на залучення роботодавця до питань психічного здоров'я свідчить про те, що працівники цінують турботу про їхнє психічне самопочуття. Компанії, які пропонують психологічну підтримку, програми, що сприяють добробуту, або інші ініціативи, пов'язані з психічним здоров'ям, можуть створити позитивну

атмосферу на роботі. Потреба в більш гнучких варіантах роботи може бути пов'язана з зростаючим значенням балансу між роботою та особистим життям, а також індивідуальними уподобаннями працівників. Компанії, що пропонують гнучкий графік роботи, дистанційну роботу або інші форми гнучкості, можуть залучати та утримувати талановитих працівників.

Для визначення відмінностей у сприйнятті того, чи забезпечує робоче місце відповідні інструменти та підтримку в галузі управління стресом залежно від статі та освіти, були проведені тести: Манна-Уїтні та ANOVA Крускала-Уолліса. Під час аналізу було прийнято рівень значущості 0,05. Спочатку було вирішено перевірити, чи впливає стать на сприйняття респондентами того, чи забезпечує робоче місце відповідні інструменти та підтримку в сфері управління стресом. Щоб проілюструвати це, було проведено тест Манна-Уїтні. У цьому випадку рівень  $p$  досяг значення 0,288. Отже, помітно відсутність істотних відмінностей між розподілом відповідей жінок і чоловіків щодо твердження «моє робоче місце надає відповідні інструменти та підтримку для управління стресом», оскільки встановлений рівень значущості становив 0,05. Також було перевірено, чи впливають інші характеристики, такі як освіта, на сприйняття респондентами того, чи забезпечує робоче місце відповідні інструменти та підтримку в сфері управління стресом. Результати були отримані за допомогою тесту ANOVA Крускала-Уолліса. Рівень  $p$  досяг значення 0,779. Отже, помітно відсутність істотних відмінностей між розподілом відповідей респондентів з різною освітою щодо твердження «моє робоче місце надає відповідні інструменти та підтримку для управління стресом», оскільки встановлений рівень значущості становив 0,05.

Проведене дослідження показує, що найважливішими причинами стресових ситуацій у працівників покоління Z є перевантаження роботою, неправильний розподіл завдань, відсутність чітко визначених цілей та міжособистісні конфлікти з колегами по роботі, а також відсутність прозорості в організаційній комунікації, що значною мірою підтверджує першу гіпотезу. Зазначені стресогенні фактори підтверджуються також іншими дослідженнями

[наприклад, Harasim, 2018]. Хороші відносини в колективі є однією з найважливіших умов здоров'я людини та ефективної співпраці [Ogińska-Bulik, 2006].

Серед найпоширеніших негативних наслідків стресу слід назвати: втому, зниження продуктивності та зменшення зацікавленості в роботі. Респонденти додатково вказали втому як найважливіший результат стресу, що не було враховано в другій гіпотезі. Отже, ця гіпотеза була частково перевірена. Подібні результати були отримані з аналізу різних звітів, проведених Млокосевичем [2018] стосовно всіх працівників. Було зазначено, що на психологічному рівні стрес впливає на зниження мотивації та соціальних компетенцій працівників, таких як відкритість або схильність до співпраці, а на фізичному рівні спричиняє меншу стійкість до втоми та меншу витривалість до стандартних зусиль, що докладаються на роботі.

Потреби працівників покоління Z у сфері управління стресом, представлені в наступній гіпотезі, такі: більше гнучких варіантів роботи, навчальні програми з подолання стресу, більша зацікавленість роботодавця в питаннях психічного здоров'я. Вищезазначені дослідження відповідають іншим дослідженням, які вказують, що молоде покоління, виховане «під склом», очікує від роботодавця залучення до підтримання їхнього благополуччя на роботі [Gajda, 2017; Szydło, 2017]. На основі представлених результатів можна зробити висновок, що дослідницька гіпотеза була підтверджена частково, оскільки не було враховано чіткої комунікації та організаційної прозорості.

Остання гіпотеза вказує на те, що сприйняття респондентами того, чи забезпечує робоче місце відповідні інструменти та підтримку в галузі управління стресом, залежить від демографічних характеристик, таких як стать та освіта респондента. На основі проведених статистичних тестів та аналізу результатів можна стверджувати, що гіпотеза не була підтверджена. Можливо, слід провести таке дослідження на більшій вибірці, щоб спостерігати ці відмінності.





## ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило сформулювати наступні висновки.

Ефективне управління поколінням Z на робочому місці вимагає розуміння їхніх унікальних потреб та впровадження методів управління стресом, адаптованих до їхніх очікувань і стилю роботи. На основі отриманих результатів дослідження можна сформулювати ряд рекомендацій для тих робочих місць, де працюють представники покоління Z:

1. Для поліпшення стресової ситуації на робочому місці рекомендується зосередитися на трьох ключових областях: організації роботи, чіткості цілей та побудові здорових відносин між працівниками. Адже саме ці елементи вважаються найчастішими причинами виникнення стресових ситуацій. Впровадження заходів, спрямованих на ці області, може тому значно вплинути на зменшення стресу серед працівників, що представляють покоління Z.

2. Для ефективного управління стресом серед працівників покоління Z рекомендується зосередитися на відкритій та чіткій комунікації. Хороша організація роботи та надання працівникам можливості ефективно управляти своїм часом також мають ключове значення для зменшення стресу серед працівників, що належать до цього покоління. Роботодавці повинні активно просувати ці практики, а також брати участь у вдосконаленні внутрішньоорганізаційної комунікації. Це може сприяти створенню більш гармонійного та ефективного робочого середовища для працівників покоління Z.

3. Організації повинні активно вживати конкретних і цілеспрямованих заходів, спрямованих на ефективне зменшення негативних наслідків стресу на робочому місці. Ключовим елементом є адаптація стратегії до індивідуальних потреб працівників, особливо пов'язаних зі стресом, що може включати просування: чіткої комунікації, організаційної прозорості, гнучкості варіантів роботи та більшої залученості до питань психічного здоров'я працівників. Зосередившись на цих сферах, можна зробити важливий крок у напрямку створення більш збалансованого та сприятливого робочого середовища.

Результати, представлені в роботі, є значним внеском у розвиток наукових досліджень, пов'язаних з управлінням поколінням Z на робочому місці. Завдяки аналізу та інтерпретації цих результатів, стаття збагачує сучасні знання про унікальні потреби та стратегії ефективного управління стресом серед цього покоління. Отримані результати мають потенціал стати цінним джерелом натхнення для інших дослідників, заохочуючи до подальших досліджень з цього питання. Вони дають можливість розвинути поточну наукову дискусію і можуть стати відправною точкою для подальших досліджень, спрямованих на глибше розуміння та вивчення різних аспектів, що стосуються очікувань покоління Z щодо робочого місця. Водночас ці результати мають конкретну практичну цінність для підприємств та бізнес-практиків. Інформація, що міститься в роботі, надає важливі вказівки щодо причин і наслідків професійного стресу та потреб у цій сфері серед працівників цього покоління. Практики бізнесу можуть використовувати ці результати як основу для розробки та адаптації кадрової політики, створюючи більш пристосоване та привабливе робоче середовище для працівників покоління Z.

Однак слід підкреслити, що існують певні обмеження, пов'язані з цим дослідженням, а саме:

1. Обмежена кількість учасників може не бути репрезентативною для всієї популяції покоління Z. Переваги та думки можуть значно відрізнятись залежно від регіонального, культурного чи галузевого контексту.

2. Відсутність детального контексту щодо характеристик компаній, в яких працюють учасники дослідження. Це може обмежити розуміння результатів. Якщо компанії представників покоління Z в дослідженні представляють лише одну галузь або сектор, результати можуть бути специфічними для цієї галузі і не відображати загальну ситуацію.

3. Відповіді учасників можуть бути суб'єктивними і зумовленими багатьма факторами, а респонденти можуть відповідати відповідно до соціальних очікувань, що призводить до спотворення даних.

4. Дослідження, зосереджене виключно на поколінні Z, без порівняння з іншими поколіннями, може ускладнити розуміння того, чи є спостережувані переваги специфічними для цієї вікової групи. Однак інші дослідження в цій галузі показують подібні результати.

5. Змінні зовнішні умови, такі як економічна ситуація або глобальні події, можуть впливати на рівень відчуваного стресу та фактори, що його викликають, що не було враховано в дослідженні.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

### REFERENCES

1. Александрова Е.В. Соціально-трудові конфлікти: шляхи розв'язання. К: ІНІСН, 2018. 354 с.
2. Андрєєва Г.М. Соціальна психологія. Підручник для вищих навчальних закладів. Харків: Аспект Пресс, 2017. 340 с.
3. Анцупов А.Я. Конфліктологія: підручник для вузів. К, 2018. 496с.
4. Бабосов Е.М. Основи конфліктології. Харків, 2007. 367с.
5. Большаков А.Г. Конфліктологія організацій. К.: МЗ Прес, 2001. 182 с.
6. Бородкін Ф.М. Увага: конфлікт! Львів: Наука, 2015. 190 с.
7. Вересів М.М. Формула протистояння, або як усунути конфлікт в колективі. К.: Флінта, 2008. 108с.
8. Вершинін М.С. Конфліктологія: Конспект лекцій. К., 2010. 64с.
10. Гагаринська Г.П. Профілактика конфліктних ситуацій в організації. *Кадровик. Кадровий менеджмент*. 2008. № 7. С. 85-87.
11. Галустова О.В. Конфліктологія в питаннях і відповідях: навч. посібник. Донецьк: ТК Велбі, Вид-во Проспект, 2007. 216 с.
12. Гібсон Дж.Л. Організаційна поведінка, структура, процеси. К., 2009. 293 с.
13. Гришина Н.В. Психологія конфлікту. Харків: Основа, 2017. 364с.
14. Дмитрієв, А. В. Конфліктологія. К.: Гардарики. 2011. 320с.
15. Донцов А. І. Психологія колективу. К.: КНЕУ, 2014. 473с.
16. Дружинін В.В. Введення в теорію конфлікту. Дніпро: Радіо та зв'язок, 2018. 396 с.
17. Ємельянов С.М. Практикум з конфліктології. К.: НАДУ, 2011. 360 с.
18. Журавльов А.Л. Зміна оцінок ефективності вирішення конфлікту в умовах зміни уявлень учасників конфлікту. *Вісник КПП*. 2012. № 8.
19. Запрудський Ю.Г. Соціальний конфлікт. Ужгород, 2012. 342с.
20. Здравомислов А. Г. Соціологія конфлікту. Донецьк: Аспект Прес. 2006. 459с.

21. Зеркин Д.П. Основи конфліктології. Донецьк: Фенікс, 2008. 480 с.
22. Іваннікова М. Конфлікти в організації: види, призначення, способи управління. К.: Альфа-Пресс, 2012. 216с.
23. Іванова Е.Н. Ефективне спілкування і конфлікти. Луцьк: Експеримент, 2019. 70с.
24. Калмикова О. Ю. Ефективна управління конфліктами в соціально трудових відносинах. *Вісник Донецького державного університету управління*. Випуск № 1 (102). 2013. 176с.
25. Карташова Л. В. Поведінка в організації: Підручник. Харків: ІНФРА, 2011. 362с.
26. Кібанов, А.Я. Конфліктологія. Харків, 2017. 301с.
28. Козирєв Г.І. Конфлікти в організації. *Соціально-гуманітарні знання. Науково-освітній видання*. 2001. №2.
29. Конфліктологія / За ред. А.С. Карміна. К.: КНУ ім. Т.Шевченка, 2019. 403 с.
30. Конфліктологія. Питання-відповіді: навч. посібник для вузів / під ред. проф. В. П. Ратникова. Львів, 2014. 567с.
31. Кошелев А. Н. Конфлікти в організації: види, призначення, способи управління. К.: Альфа-Пресс, 2017. 278с.
32. Красовський Ю.Д. Організаційна поведінка. Харків: ЮНИТИ, 2009. 205 с.
33. Кричевський Р.Л. Якщо ви - керівник. К.: Справа, 2015. 266 с.
34. Куликов Л.В. Соціальні та соціально-психологічні аспекти стресостійкості особистості. Теоретичні та прикладні питання психології. Рівне, 2014. 342 с.
35. Лінчевський Е. Е. Майстерність управлінського спілкування: керівник в повсякденних контактах і конфліктах. К.: Мова, 2020. 321с.
36. Локутов С.П. Конфлікти в колективі: причини, управління, мінімізація. Полтава: Вентана-Граф, 2018. 342с.
37. Лютенс Ф. Організаційна поведінка: Пер. з англ. К., 1999. 321 с.

38. Маклаков А.Г. Загальна психологія: Підручник для вузів. К., 2017. 356 с.
39. Мескон М.Х. Основи менеджменту: пер з англ. Харків: Справа, 2017. 704 с.
41. Москвіна О. В. Оцінка економічної і соціальної ефективності заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом: метод. річок. Донецьк, 2011. 42с.
42. Ньюстон Дж.В. Організаційна поведінка. К., 2017. 582с.
43. Обозов Н. Н. Психологія конфлікту і способи його вирішення. Львів, 1993. 326 с.
44. Прикладна конфліктологія: Підручник. Харків: Харвест, АСТ, 2017. 624 с.
45. Психологія ділового спілкування і управлінських дій / Під ред. В.В. Горанчука. К.: Дніпро, 2010. 267 с.
46. Шкільняк М.М. Менеджмент: навчальний посібник. М.М.Шкільняк, О.Ф.Овсянюк-Бердадіна, Ж.Л.Крисько, І.О.Демків. Тернопіль.: Крок, 2017. 351с.