

Міністерство освіти і науки України
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка
Природничо-економічний факультет
Кафедра менеджменту

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

з теми:

«Управління конфліктами і стресовими ситуаціями в роботі з персоналом»

Виконала: студентка 4 курсу Mg1-B21 групи
спеціальності 073 Менеджмент
за освітньо-професійною програмою
«Управління персоналом та економіка праці»
Сіркізюк Ангеліна Володимирівна

Керівник: Лаврук Оксана Степанівна – кандидат
економічних наук, доцент

Рецензент: Ткачук Віталій Валерійович – кандидат
економічних наук, доцент

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1.....	5
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ТА СТРЕСАМИ В КОЛЕКТИВІ	5
1.1. Сутність та види конфліктів у трудовому колективі.....	5
1.2. Джерела стресу в професійній діяльності та його вплив на працівника	12
1.3. Теорії та моделі управління конфліктами і стресами.....	16
РОЗДІЛ 2.....	23
АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ І СТРЕСОВИМИ СИТУАЦІЯМИ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «МОДУЛЬ-УКРАЇНА».....	23
2.1. Загальна характеристика підприємства та його організаційна структура	23
2.2. Дослідження рівня конфліктності та стресових чинників серед персоналу	27
2.3. Оцінка ефективності існуючої системи управління конфліктами і стресами на підприємстві.....	31
РОЗДІЛ 3.....	36
НАПРЯМКИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ОПТИМІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ І СТРЕСОВИМИ СИТУАЦІЯМИ.....	36
3.1. Пропозиції щодо вдосконалення механізмів управління конфліктами.....	36
3.2. Розробка антистресових програм та інструментів психологічної підтримки персоналу	44
ВИСНОВКИ.....	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	54

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасному середовищі підприємства все частіше стикаються з психологічними труднощами в роботі з персоналом. Одними з найбільш поширених проблем, які впливають на продуктивність праці, клімат в колективі та загальну стабільність організації, є конфлікти і стресові ситуації. Вони можуть виникати з різних причин: від неефективного управління до міжособистісних розбіжностей та перевантаження працівників. Невирішені конфлікти і хронічний стрес спричиняють високу плинність кадрів, зниження мотивації та професійне вигорання.

Особливу актуальність дослідження набуває в умовах війни, яка істотно вплинула на психоемоційний стан працівників. Постійна напруга, відчуття небезпеки, втрата стабільності – усе це посилює рівень стресу та сприяє зростанню конфліктних ситуацій. На перший план вийшли питання життя, здоров'я та безпеки людини. Багато компаній були змушені перемістити бізнес у безпечніші регіони, інші постали перед питанням організації роботи в нових умовах з урахуванням безпекових вимог. Тому забезпечення психологічної підтримки персоналу та формування здорової атмосфери в робочому середовищі є надзвичайно важливим для сучасних менеджерів. Дана тема стала предметом уваги для багатьох науковців, таких як Калениченко Т., Проценко Д., Трофименко А., Константинова Ю., Джелалі О., Кавиліна Г., Денисенко І., Гуменюк Л., Кучерявенко С., Дуткевич Т., Тихомирова Є., Пірен М., Скібіцька Л. та інших.

Мета кваліфікаційної роботи – визначити особливості управління конфліктами та стресовими ситуаціями в роботі з персоналом та розробити шляхи покращення психологічного клімату в організації.

Відповідно до мети поставлено і досягнуто наступні **завдання** дослідження:

- охарактеризувати сутність та види конфліктів у трудовому колективі;
- виявити джерела стресу в професійній діяльності та його вплив на працівника;

- розкрити теорії та моделі управління конфліктами і стресами;
- дати загальну характеристику підприємства ТОВ «Модуль-Україна» та його організаційної структури;
- дослідити рівень конфліктності і стресових чинників серед персоналу підприємства;
- проаналізувати ефективність системи управління конфліктами і стресами на підприємстві;
- запропонувати шляхи вдосконалення механізмів управління конфліктами;
- розробити антистресові програми та інструменти психологічної підтримки персоналу.

Об'єкт дослідження – система управління конфліктами.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні засади управління конфліктами і стресами в роботі з персоналом.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети були використані методи аналізу та синтезу (узагальнення підходів та визначення основних теорій і методів управління конфліктами та стресами в організаціях), спостереження (вивчення внутрішнього середовища підприємства ТОВ «Модуль-Україна»), анкетування та інтерв'ю (виявлення рівня конфліктності та стресових чинників серед персоналу), статистичний метод (обробка результатів анкетування та інтерв'ю для кількісного вимірювання конфліктності і стресу).

Практичне значення одержаних результатів. Одержані результати можуть бути використані для покращення системи управління конфліктами і стресами на підприємстві. Запропоновані рекомендації сприяють зниженню конфліктності, підвищенню психологічної стійкості працівників, покращенню внутрішньої комунікації та формуванню здорового мікроклімату в колективі.

Обсяг та структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел, який містить 43 найменування. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи становить 58 сторінок, у тому числі 16 таблиць та 8 рисунків.

ВИСНОВКИ

У ході дослідження було розкрито теоретичні засади та здійснено практичний аналіз управління конфліктами й стресовими ситуаціями в трудовому колективі, що дозволило сформулювати низку висновків і практичних рекомендацій.

При проведенні дослідження зосереджено увагу на сутності та типах конфліктів, які виникають у професійній діяльності. Практична цінність цих знань полягає в усвідомленні того, що різні типи конфліктів (міжособистісні, вертикальні, приховані тощо) вимагають різних підходів до управління. Розуміння джерел конфлікту дає менеджеру змогу заздалегідь формувати політику управління – наприклад, через чітке розмежування функціональних обов'язків, створення каналів зворотного зв'язку, впровадження етичного кодексу тощо.

Аналіз джерел стресу в професійній діяльності дозволив виявити основні подразники: надмірне навантаження, нечіткість ролей, відсутність підтримки, монотонна праця. З практичного боку, керівництво має можливість адаптувати графік роботи, впроваджувати ротацію посад, надавати психологічну підтримку, а також розвивати лідерів, здатних знижувати напругу в колективі.

Огляд теорій управління конфліктами і стресами дозволив сформулювати комплексний інструментарій для впровадження в управлінську практику, наприклад, змога менеджера обирати ефективну поведінкову стратегію залежно від ситуації – компроміс, співпраця або уникнення.

Проведено глибокий аналіз організаційної структури та психологічного клімату на прикладі ТОВ «Модуль-Україна». Практичний підхід дозволив виявити реальні виклики: низька комунікація між відділами, надмірна централізація рішень, відсутність психологічної підтримки. Опитування персоналу засвідчили високий рівень внутрішньої напруги, що безпосередньо впливає на продуктивність праці та плинність кадрів.

Оцінка діючої системи управління конфліктами і стресами на підприємстві

показала її несистемність і реактивний характер. Наявні інструменти (розмови з керівником, неформальні санкції, переговори) не забезпечують достатньо ефективного вирішення проблем. Це підкреслює необхідність впровадження структурованої політики з управління персоналом, що враховує психологічний стан працівників.

Запропоновано практичні шляхи вдосконалення системи управління конфліктами та стресами. Серед них: створення внутрішньої служби психологічної підтримки, розробка чітких процедур розв'язання конфліктів, тренінги для керівників з емоційного інтелекту, а також впровадження антистресових програм.

Запропоновані заходи мають потенціал суттєво підвищити мотивацію, зменшити рівень плинності кадрів та покращити загальну ефективність функціонування колективу. Таким чином, впровадження системного підходу до управління конфліктами і стресами є не лише умовою здорового мікроклімату, а й чинником конкурентоспроможності підприємства на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кавиліна Г. К. Конфліктологія: навч. посіб. для здобувачів вищої освіти спеціальності: 012 Дошкільна освіта. Одеса: Видавництво ТОВ «Лерадрук», 2021. 153 с.
2. Позднякова Л. О., Гриценко Н. В. Управління конфліктами: конспект лекцій. Харків: УкрДУЗТ, 2018. 74 с.
3. Види та типи конфліктів. *Бібліотека BukLib.net*. URL: <https://buklib.net/books/22585/> (дата звернення: 09.02.2025).
4. Калениченко Т., Кисельова Т., Копіна А. Управління конфліктами для потреб публічної служби: посібник і методичні рекомендації. Київ: Ваїте, 2021. 224 с.
5. Циганчук Т. В. Стрес у професійній діяльності. *Проблеми сучасної психології*. 2015. Вип. 30. С. 669-678.
6. Наугольник Л. Б. Психологія стресу: підручник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2015. 324 с.
7. Бардин Н. М., Жидецький Ю. Ц., Кіржецький Ю. І. Стресостійкість: навч. посіб. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 204 с.
8. Гуменюк Л. Й. Соціальна конфліктологія: підручник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2015. 564 с.
9. Трофименко А. В., Константинова Ю. В. Конфліктологія та теорія переговорів: навч. посіб. Маріуполь: МДУ, 2020. 375 с.
10. Василик Н. М. Впровадження та розвиток стрес-менеджменту в організації. *Електронний журнал «Ефективна економіка»*. 2022. №2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10034> (дата звернення: 11.03.2025).
11. Історія. *ModuleUA*. URL: <https://module.ua/istoriya/> (дата звернення: 20.03.2025).
12. Рух персоналу. *Elib LNTU*. URL:

https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib_upload/ЕНП%20Управління%20персоналом%20готовий/page12.html (дата звернення: 28.03.2025).

13. 37863825 – ТОВ МОДУЛЬ-УКРАЇНА. *Опендатабот*. URL: <https://opendatabot.ua/c/37863825> (дата звернення: 06.04.2025).

14. Фактори виробничого середовища – вплив виробничого середовища на умови життєдіяльності людини. *Studwood*. URL: https://studwood.net/1001193/bzhd/faktori_virobnichogo_seredovischa (дата звернення: 19.04.2025).

15. Психологія конфлікту: методичні рекомендації до виконання самостійної роботи для студ. усіх спец. денної та заочної форми навчання. Уклад.: Кононець М. О. Київ: ІВЦ Видавництво «Політехніка», 2014. 44 с.

16. Галаган В. Я., Орлов В. Ф., Отич О. М. Конфліктологія: конспект лекцій для підготовки магістрів усіх форм навчання. Київ: ДЕТУТ, 2008. 293 с.

17. Дуткевич Т. В. Конфліктологія з основами психології управління: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2005. 456 с.

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

19. Робота з управління конфліктами. *Національне агентство України з питань державної служби*. URL: <https://nads.gov.ua/robota-z-upravlinnia-konfliktamy> (дата звернення: 11.05.2025).

20. Шубалий О. М., Рудь Н. Т., Гордійчук А. І. Управління персоналом: підруч. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

21. Живко З. Б. Сучасні методи забезпечення надійності персоналу: навч. посіб. у схемах і таблицях. Львів: ЛьвДУВС, 2019. 128 с.

22. Новікова М. М. HR-менеджмент: конспект лекцій для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти всіх форм навчання спеціальності 073 – Менеджмент. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2022. 111 с.

23. Офіс першої леді, МОЗ та партнери запускають Національну програму психічного здоров'я та психосоціальної підтримки. *Урядовий портал - єдиний веб-портал органів виконавчої влади України*.

URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/ofis-pershoyi-ledi-moz-ta-partneri-zapuskayut-nacionalnu-programu-psihichnogo-zdorovya-ta-psihosocialnoyi-pidtrimki> (дата звернення: 13.05.2025).

24. Сивогракова З. А. Психологія стресу. Управління стресом як аспект психологічної компетентності фахівця: конспект лекцій. Харків: УкрДАЗТ, 2015. 42 с.

25. Фурман В. В., Рева О. М. Психологічні особливості управління стресом в умовах суспільних трансформацій. *Габітус*. 2021. Вип. 27. С. 151-155.

26. Ефективні технології розвитку та відновлення стресостійкості/ життєстійкості у дітей та дорослих: методичний посібник для практичних психологів, соціальних педагогів / Уклад.: Романовська Д. Д., Ящук М. Г. Чернівці, 2018. 180 с.

27. Управління стресом. *Pidru4niki*. URL: https://pidru4niki.com/75194/menedzhment/upravlinnya_stresom (дата звернення: 15.05.2025).

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

29. HR-менеджмент: конспект лекцій [Електронний ресурс]: навч. посіб. для студ. спеціальності 073 «Менеджмент» / Уклад.: Шкробот М. В., Ведута Л. Л. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 270 с.

30. Лаврук О. С. Соціально-психологічний вплив на емоційний стан і згуртованість колективу. *Наукові праці Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка: збірник за підсумками звітної наукової конференції викладачів, докторантів і аспірантів. [Електронний ресурс]*. Кам'янець-Подільський: Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка, 2024. Вип. 23. С. 450-452.

31. Боковець В. В. Управління конфліктними ситуаціями в роботі з персоналом. *Ефективна економіка*. №10. 2020. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8244> (дата звернення:

16.05.2025).

32. Ачкасова Л. М., Водолажська Т. О., Бекетов Ю. О. Управління конфліктами на підприємстві. *Економіка транспортного комплексу*. Вип. 40. 2022. С. 22-34.

33. Технологія управління конфліктом. *Психологія управління та конфліктологія*. URL:

https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/iebmd/slobodyanyuk_psihol_upravlinnya/2rozd/253.htm (дата звернення: 18.05.2025).

34. Гончар М. Ф., Білик Ю. В. Особливості управління у стресових ситуаціях. *Стрес-менеджмент на підприємстві. Науковий вісник НЛТУ України. Серія економічна*. 2017. Вип. 27. № 2. С. 94-97.

35. Лесько О. Й., Прищак М. Д., Залюбівська О. Б. Етика ділових відносин: навч. посіб. Вінниця: ВНТУ, 2011. 309 с.

36. Всесвітня організація охорони здоров'я. Перша психологічна допомога: посібник для працівників на місцях. Київ: Університетське видавництво ПУЛЬСАРИ, 2017. 66 с.

37. Усик К. М. Емоційний інтелект як чинник подолання стресу. *Габітус*. 2024. Вип. 60. С. 245-250.

38. Войтко С. В. Лідерство та антикризовий менеджмент: підручник. Київ: КПІ ім. Ігора Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2021. 194 с.

39. Як отримати психологічну допомогу в умовах війни. *Дія.Безбар'єрність*. URL: <https://bf.diia.gov.ua/articles/yak-otrymaty-psykholohichnu-dopomohu-v-umovakh-viiny> (дата звернення: 19.05.2025).

40. Психологічна підтримка в умовах війни. *Dovidka.info*. URL: <https://dovidka.info/psychologichna-pidtrymka-v-umovah-vijny/> (дата звернення: 19.05.2025).

41. Стратегії поведінки особистості в конфлікті. *Онлайн бібліотека підручників Studentam.net.ua*. URL: <https://studentam.net.ua/content/view/4094/86/> (дата звернення: 19.05.2025).

42. Зеркаль А. В. Корпоративна культура та комерційна свідомість

персоналу – інноваційні напрями розвитку підприємств: монографія. Tallinn: Teadmus OÜ, 2022. 346 с.

43. Пузирьова О. В. Стили керівництва та якості керівника як головні складові ефективного менеджменту соціальної служби в умовах воєнного стану. *SOCIOПРОСТІР: міждисциплінарний електронний збірник наукових праць з соціології та соціальної роботи*. 2022. № 12. С. 63-73.