

СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ

Факультет економіки і управління
Кафедра економіки і підприємництва

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

до кваліфікаційної роботи

на тему

" Удосконалення системи стрес-менеджменту підприємства "

другий (магістерський) рівень

спеціальність 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність

Виконав: здобувач групи УПЕП-22дм _____ О. С. Ніконов
(підпис)

Керівник _____ О. В. Маслош
(підпис)

Завідувач кафедри _____ І. М. Семененко
(підпис)

Рецензент _____ О.О.Хандій

**СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ**

Факультет економіки і управління
Кафедра економіки і підприємництва

Другий (магістерський) рівень
спеціальність 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

“ _____ ” _____ 2023 року

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ
ВИЩОЇ ОСВІТИ ДРУГОГО (МАГІСТЕРСЬКОГО) РІВНЯ**

Ніконову Олександр Сергійовичу

1. Тема роботи " Удосконалення системи стрес-менеджменту підприємства " Керівник роботи Маслош Ольга Володимирівна, к.х.н., доцент,

затверджений наказом університету від 21 вересня 2023 року № 39/14.01

2. Строк подання здобувачем роботи 4 грудня 2023 р.

3. Вихідні дані до роботи 3.1. Інформація про сферу діяльності підприємства. 3.2. Інформація щодо умов роботи на підприємстві. 3.3. Інформація про стресові умови роботи на підприємстві. 3.4. Дані про фінансово-економічний стан досліджуваного підприємства. 3.5. Нормативно-правові акти, теоретичні та методичні джерела за темою кваліфікаційної роботи.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 4.1. Викладення результатів теоретичних та методичних досліджень за темою. 4.2. Аналіз сфери діяльності підприємства. 4.3. Оцінка сучасного фінансово-економічного стану підприємства. 4.4. Дослідження стрес-менеджменту на підприємстві. 4.5. Обґрунтування заходів щодо підвищення ефективності стрес-менеджменту на підприємстві

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслеників) Таблиці, рисунки та інший демонстраційний матеріал

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 22.09.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної магістерської роботи	Строк виконання етапів	Примітка
1	Аналіз літератури з тематики магістерської роботи	Жовтень 2023 р.	
2	Робота над розділом 1	Жовтень 2023 р.	
3	Робота над розділом 2	Листопад 2023 р.	
4	Робота над розділом 3	Листопад 2023 р.	
5	Робота над вступом та висновками	Листопад 2023 р.	
6	Оформлення роботи, підготовка демонстраційного матеріалу та доповіді	Грудень 2023 р.	

Здобувач _____ О. С. Ніконов
(підпис)

Керівник роботи _____ О.В. Маслош
(підпис)

РЕФЕРАТ

Дипломна робота: 83 стор., 20 рис., 5 табл., 46 джерел.

Об'єктом дослідження даної роботи є система стрес-менеджменту ПП ЮКК «Партнери».

Предметом дослідження є удосконалення системи стрес-менеджменту ПП ЮКК «Партнери».

Мета даної роботи полягає в розробці та обґрунтуванні заходів щодо удосконалення системи стрес-менеджменту на підприємстві.

В ході виконання роботи використано традиційні методи наукових досліджень: аналіз, синтез, дедукція і індукція, а також загальнонаукові методи пізнання: описовий метод, метод аналітичного порівняння даних, зібраних під час проходження практики на підприємстві, аналіз літературних джерел, методи економічного аналізу, методи прогнозування.

За результатами дослідження були виявлені можливості і обґрунтовано рекомендації щодо удосконалення системи стрес-менеджменту на підприємстві за рахунок покращення умов праці працівників .

СТРЕС-МЕНЕДЖМЕНТ, СИСТЕМА СТРЕС-МЕНЕДЖМЕНТУ,
ПРОФЕСІЙНИЙ СТРЕС, УПРАВЛІННЯ СТРЕСОМ, ЕФЕКТИВНІСТЬ
ПЕРСОНАЛУ

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРЕС-МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Характеристика та завдання стрес-менеджменту	7
1.2. Управління стресом персоналу організації	18
1.3. Зарубіжний та вітчизняний досвід формування та оцінки ефективності системи стимулювання трудової діяльності	26
Висновки до розділу 1	36
РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ЮКК «ПАРТНЕРИ» ТА АНАЛІЗ ЙОГО ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	38
2.1. Сфера діяльності та послуги ЮКК «Партнери»	38
2.2. Аналіз господарської діяльності ЮКК «Партнери»	43
2.3. Аналіз надання послуг та витрат ЮКК «Партнери» за період 2019-2021 рр.	49
Висновки до розділу 2.	54
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ОБҐРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ СТРЕС- МЕНЕДЖМЕНТУ	56
3.1. Профілактика професійного стресу робітників організації	56
3.2. Фактори стресу і їх вплив на ефективність діяльності ЮКК «Партнери»	63
3.3. Обґрунтування пропозицій щодо удосконалення системи стрес-менеджменту для ЮКК «Партнери»	79
Висновки до розділу 3	74
ВИСНОВКИ	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	78

ВСТУП

Роль стрес-менеджменту на підприємстві надзвичайно важлива у сучасному бізнес-середовищі. Зростання конкуренції, тиск термінів, зміни в ринкових умовах створюють стресори для працівників. Ефективний стрес-менеджмент сприяє підтримці фізичного та психічного здоров'я працівників, зниженню витрат від цього та невдачі, підвищенню продуктивності та творчості. Компанії, які інвестують у стрес-менеджмент, забезпечують сприятливе робоче середовище, що сприяє задоволенню працівників та зменшує втрати від праці на роботі через захворювання. вибір того, це використання збереження талановитих кадрів та використання репутації як відповідного роботодавця компанії. Актуальність стрес-менеджменту виявляється в його впливі на підвищення ефективності та забезпечення стійкості підприємства в умовах постійних змін та викликів.

Об'єктом дослідження даної роботи є система стрес-менеджменту ПП ЮКК «Партнери».

Предметом дослідження є удосконалення системи стрес-менеджменту ПП ЮКК «Партнери».

Мета даної роботи полягає в розробці та обґрунтуванні заходів щодо удосконалення системи стрес-менеджменту на підприємстві.

Для реалізації поставленої мети передбачено вирішення наступного комплексу завдань:

- проведення теоретико-методичних досліджень щодо системи стрес-менеджменту на підприємстві,
- характеристика діяльності ПП ЮКК «Партнери»;
- аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ПП ЮКК «Партнери»;
- оцінка динаміки та структури послуг, що надаються ПП ЮКК «Партнери»; ;
- розробка заходів з удосконалення системи стрес-менеджменту.

В ході виконання роботи використано традиційні методи наукових досліджень: аналіз, синтез, дедукція і індукція, а також загальнонаукові методи пізнання: описовий метод, метод аналітичного порівняння даних, зібраних під час проходження практики на підприємстві, аналіз літературних джерел, методи економічного аналізу, методи прогнозування.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРЕС-МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Характеристика та завдання стрес-менеджменту

У сучасному динамічному світі де конкуренція, тиск термінів та несподівані зміни в ринкових умовах стають нормою, питання збереження психосоціального здоров'я працівників набуває все більшого значення. Найціннішим активом будь-якого підприємства є його трудовий потенціал, і саме тому ефективний стрес-менеджмент стає невід'ємною складовою сучасного управління персоналом.

Стрес на роботі впливає не лише на індивідуальний стан працівників, але він має суттєвий вплив на загальну ефективність підприємства. Існуючі трудові виклики вимагають системних та інноваційних стратегій подолання стресових ситуацій та забезпечення оптимального робочого середовища.

Сприятливе робоче середовище, де кожен працівник може ефективно впоратися з тиском, викликами та несподіванками, стає визначальним фактором для досягнення високих результатів та утримання талановитого персоналу. Стрес-менеджмент виступає як система запобігання та реагування на стресові ситуації, сприяючи стабільності та розвитку як працівників, так і підприємства в цілому.

Що таке стрес-менеджмент?

Стрес-менеджмент як самостійний науково-практичний напрямок виділився на початку 1990-х років. Його поява значною мірою обумовлена явною тенденцією до підвищення стресогенності світового соціального простору як наслідку глобальних соціальних, політичних, економічних змін, інтенсифікації у сфері виробництва та освіти, почастищення появи природних, екологічних катаклізмів і техногенних катастроф. Істотно змінився також і робочий простір. Воно зазнало впливу широкого спектру психологічних, соціально-економічних та технологічних змін: зростання чисельності

«старослужбовців»; розширення інформаційних та комунікаційних технологій; інформаційна глобалізація з супутніми змінами у шаблонах роботи, підвищення вимог до професіоналізму працівників; збільшення складності та кількості завдань; розширення функцій та необхідних умінь; зростання частки населення, зайнятого у сфері послуг; інтенсифікація комунікацій; збільшення кількості форс-мажорних ситуацій, підвищення вимог до швидкості прийняття рішень та ін. Усе це значно підвищило ризик психологічного стресу, професійних захворювань та нестабільності людського фактору в сучасних організаціях [2, с. 8]

У багатьох джерелах автори дослівно переводять це поняття як управління стресами. Однак стрес-менеджмент включає в себе і управління собою і своєю поведінкою безпосередньо в момент стресу, і подолання негативних наслідків стресових ситуацій [12, 21].

За [5], стрес-менеджмент являє собою комплекс системних та індивідуальних підходів до управління стресовими ситуаціями на робочому місці. Це включає в себе підвищення стресових факторів, психологічну підтримку працівників та розвиток їхніх особистісних навичок управління стресом.

Автор [21, 28] вибирає стрес-менеджмент як систематичний підхід до ідентифікації та управління стресовим навантаженням на робочому місці. Його підходи включають у себе розвиток стратегії поняття напруги, вдосконалення робочого середовища та сприяння психологічній стійкості працівників.

Згідно [31, 42]., стрес-менеджмент — це не тільки набір інструментів для управління емоційним напруженням на роботі, але й система, що охоплює організаційні зміни, спрямовані на створення здорового та продуктивного робочого середовища. Його визначення враховує важливість соціальної підтримки та управління власним часом.

За дослідженнями [17, 24], стрес-менеджмент — це цілеспрямований підхід до зниження впливу стресових факторів на фізичне та психічне здоров'я

працівників. Це включає в себе не тільки реакцію на виникаючі стресори, але і їхню передбачуваність та попередження через ефективне управління ресурсами та сприянням саморегуляції.

Із загального погляду можливе застосування, що стрес-менеджмент – це системний підхід, який об'єднує психологічні, соціальні та організаційні аспекти із забезпечення оптимального психофізіологічного стану працівників та підвищення їх продуктивності в умовах робочого середовища.

Стрес-менеджмент є дуже актуальною проблемою. Багато компаній прагнуть відповідати сучасному стилю життя, що відразу має постійний рух, розвиток, прагнення до чогось нового, але все це неможливе без персоналу. Керівники надто багато чекають від своїх підлеглих їм потрібна повна віддача роботі. Боязнь підвести начальника, не впоратися з поставленим завданням, не встигнути виконати справу є одним з частих психологічних напруг, що призводять до стресу співробітника. Це показує дослідження, проведене у Великій Британії у 2007 році: «Психологічні умови на робочому місці» [31].

Результати показали:

- близько 1 /7 частини людей вважають свою роботу дуже стресовою;
- близько півмільйона людей у Великій Британії повідомили, що рівень напруги на роботі є причиною різних хвороб (серця, кістково-м'язової системи, шлунково-кишкових розладів, порушення сну);
- занепокоєння і депресія є одними з найчастіших скарг, що поширюються на 20 % працюючого населення. це набагато вище, ніж число днів на лікарняному у зв'язку з іншими хворобами;
- близько 11 мільйонів робочих днів було середньо статистично пропущено працівниками через стреси на протязі року.

Стрес на робочому місці впливає на [42]:

- зобов'язання працівника перед організацією;
- ефективність роботи персоналу та її продуктивність;
- плинність кадрів;
- рівень відвідуваності;

- задоволення потреб клієнтів;
- імідж та репутацію організації;
- можливість судових процесів.

Наприклад:

1. зниження продуктивності:

- Негативний вплив стресу може призвести до зниження трудової продуктивності працівників. Спричинені стресом працівники можуть втрачати концентрацію, допускати помилки та робити невірні рішення, що впливає на загальну ефективність організації.

2. збільшення втрати кадрів:

- Постійний стрес може збільшитися в тому та виснаженні серед працівників, що може призвести до втрати кадрів. Продуктивні та досвідчені співробітники можуть шукати інші місця роботи, де їх потреби щодо благополуччя та робочого навантаження будуть враховані.

3. збільшення витрат на медичні послуги:

- Співробітники, які довго переживають стрес, можуть зіткнутися з погіршенням фізичного та психічного здоров'я. Це може призвести до збільшення витрат організації на медичне страхування та медичні послуги для свого персоналу.

4. підвищення кількості конфліктів та суперечок:

- Стресовий стан може сприяти збільшенню конфліктів та конфліктів у колективі. Працівники, які перебувають під великим стресом, можуть виявити підвищену роздратованість та нестриманість, що призводить до загострення внутрішньогрупових відносин.

5. загроза репутації організації:

- Стрес та негативний вплив на працівників може викликати негативні реакції серед клієнтів, партнерів та громадськості. Це

може загрожувати репутації організації та впливати на її відносини з зацікавленими сторонами.

Стрес може впливати як на частину людей, так і на всю команду загалом.

Вплив стресу на індивідуальному та колективному рівнях:

На індивідуальному рівні:

1. Фізичне та психічне здоров'я:

- стрес може викликати різноманітні фізичні та психічні проблеми у конкретних працівників, такі як головні болі, безсоння, зниження імунітету тощо. Це може призвести до збільшення кількості відсутностей на роботі та зменшення робочої продуктивності.

2. Сприйняття ризику та прийняття рішень:

- стрес може впливати на здатність працівника сприймати ризики та приймати рішення. Під впливом стресу людина може стати більш консервативною у своїх вирішеннях або, навпаки, ризикувати непередуманими кроками.

3. Конфлікти в комунікації:

- стрес може впливати на якість міжособистісних відносин. Професійна комунікація може стати менш ефективною, індивідуальні конфлікти можуть зростати, що може сприяти загальному погіршенню атмосфери в колективі.

На Колективному Рівні:

1. Загальний клімат в колективі:

- якщо частка працівників перебуває під стресом, це може створити загальний негативний клімат в команді. Це може вплинути на робочий дух, творчий потенціал та загальну ефективність колективу.

2. Групова динаміка та співпраця:**

- стрес у частини працівників може впливати на групову динаміку. Знижена співпраця та взаєморозуміння можуть виникнути через особисті конфлікти або неефективні комунікаційні патерни.

3. Втрати талановитості:

- якщо стрес перетвориться на поширену проблему, організація може стати свідком втрати талановитих працівників. Ті, хто відчуває постійний стрес, можуть шукати інші місця роботи з меншим психологічним навантаженням.

4. Зменшення інноваційності та творчості:**

- стрес може призводити до зниження інноваційності та творчості в команді. Професійна втома та невпевненість можуть гальмувати розвиток нових ідей та підходів до роботи.

Розуміння впливу стресу на індивідуальному та колективному рівнях дозволяє організаціям розробляти стрес-менеджментові стратегії, спрямовані на покращення якості робочого життя та підтримку колективного благополуччя.

Так що ж допоможе компанії позбутися стресів на роботі? Фахівці часто використовують у своїй практиці систему стандартів менеджменту, яка визначає область появи стресу на робочому місці, контролює чи усуває його джерело. Мета кожного стандарту – досягти умов ідеальної організації [5].

Розглянемо кожен з 6 областей та їх стандарти [5, 6]:

1. Вимоги - співробітники здатні впоратися зі своїми посадовими обов'язками. «Ідеальна організація» – організація ставить досяжні цілі з огляду на час роботи; зіставляє на вики та здібності співробітника до поставленої задачі, кожен працівник сконцентрований на одній галузі роботи.

2. Контроль - співробітники можуть самі контролювати свій робітничий процес. «Ідеальна організація» – працівник сам визначає необхідний темп роботи, працівники мотивовані використовувати свої навички, виявляти ініціативу щодо роботи, а також розвивати свої здібності, співробітникам надається право визначити свій час перерви, співробітники консультуються з їхнього стилю роботи.

3. Підтримка – співробітники одержують інформацію, що відповідає вимогам, та необхідну підтримку від колег та вищих осіб. «Ідеальна

організація» – в організації політика – підтримувати своїх співробітників, система робить все можливе, щоб спонукати менеджерів надавати допомогу персоналу, працівники знають про те, що можна отримати підтримку у керівних посад, співробітники регулярно отримують конструктивний зворотний зв'язок.

4. Міжособистісні стосунки – співробітники мають добрі взаємовідносини з колегами. «Ідеальна організація» – організація сприяє дружній атмосфері, намагається уникнути конфліктів та забезпечити справедливість на робочому місці, колектив ділиться необхідною інформацією, система спрямована на мотивацію менеджерів стежити за психологічним кліматом у колективі, вживати заходів щодо усунення джерела конфлікту.

5. Роль – співробітники розуміють свою роль організації. «Ідеальна організація» – організація гарантує індивідуальний підхід до кожного співробітнику, робить усе можливе, щоб працівники розуміли їх роль та обов'язки, функції; почувалися значними.

6. Зміни – співробітники знають заздалегідь про організаційні зміни. «Ідеальна організація» – організація своєчасно пропонує співробітникам інформацію про зміну в структурі організації та роз'яснює причини, а також надає можливість впливати на рішення, співробітники повідомлені про право впливати на зміни.

Стандарти менеджменту для стресу на робочому місці описують підхід до управління ризиками, що включає ряд особливостей, які дозволяють суттєво скоротити або усунути причини стресу.

Розглянемо алгоритм оцінки ризику [18]:

1) підготувати організацію до оцінки ризику;
2) з'ясувати, до якої галузі з стандартів менеджменту відноситься дана проблема?

3) виявити, кому і як може бути заповдіяна шкода (збір даних).

Такими даними можуть бути:

- результати розслідування фактів виробничо-обумовлених захворювань;
- дані про непрацездатність через хворобу за минулий рік;
- інформація, отримана в результаті опитувань;
- інформація з приводу плинності кадрів, а також отримана в результаті розмов у ході звільнення;
- результати досліджень з оптимізації робіт або вивчення вимог / наявних ресурсів;
- статистична інформація щодо програм допомоги працівникам та консультування.

Послідовність дій така.

Провести оцінку (вивчити проблеми та знайти рішення). Існує 2 варіанти оцінки стресу:

– 1 – самооцінка – використовувати контрольний перелік питань або анкети, а також: постаратися виявити навантаження, здатні викликати значний і тривалий стрес, оцінити ефективність і доречність заходів, вжитих на даний момент для запобігання шкоди, вжити додаткових заходів для вирішення проблем, пов'язаних з дистресом при необхідності, періодично переглядати результати оцінки;

– 2 – опитування – анкета оцінки дозволяє консолідувати інформацію, щоб полегшити розуміння стресорів; затверджені анкети доступні на комерційній основі; можна також використовувати спеціалізовані ресурси поза компанією.

2. Задokumentувати відкриття (розробити та впровадити план дій).

Найголовнішим результатом виконаної роботи є план дій. Тільки він допоможе менеджерам контролювати дію стресорів та мінімізувати наслідки. Відповідно до плану потрібно документально оформити конкретні дії та терміни виконання, документ має бути затверджено керівником підприємства. У успішній організації даний процес є безперервним, у ньому регулярно

використовуються дані оцінок для оптимізації чи переорієнтації стратегії втручання.

3. Проконтролювати виконання.

Методи боротьби зі стресами здійснюються за допомогою певних програм, складених за системою стандартів менеджменту. Кожна програма ґрунтується на принципах.

По-перше, слід пам'ятати, що не можна ігнорувати особисті проблеми співробітника, оскільки для нього не існує певних кордонів, що розділяють стрес на роботі та вдома.

По-друге, дуже важливо не допустити поширення стресу на колектив.

По-третє, впоратися зі своєю проблемою може лише сама людина. У його програмі позбавлення стресу може брати участь безліч професіоналів, проте, якщо не буде віддачі від постраждалого, то заходи не будуть ефективними.

По-четверте, керівники зобов'язані стежити за рівнем стресу на робочому місці. Організація має сприяти сприятливому психологічному клімату в колективі. Стреси на робочому місці тісно пов'язані з несприятливим психологічним кліматом у колективі.

Залежно від проблеми можуть бути запропоновані такі методи усунення стресу на робочому місці:

1) розмова із співробітником;

2) використання наступних правил під час вирішення проблем:

дозволити працівникові виговоритися, з'ясувати, що його непокоїть;

однак не варто вирішувати проблеми, які не пов'язані з роботою;

– якщо стрес пов'язані з характером, потрібно знайти джерела;

– якщо проблема серйозна, не варто поспішати у допомозі без консультації спеціалістів; наприклад, можна звернутися до відділу кадрів чи відділ охорони здоров'я;

– після закінчення достатнього терміну часу слід повторно поговорити зі співробітником та з'ясувати, наскільки змінилася ситуація;

– якщо стрес стосується особистих проблем, то не можна поширювати інформацію для інших працівників;

3) зміна графіка роботи (гнучкий годинник, відпускний час та вільні суботи);

4) просвітництво та консультації (інформування та направлення по потрібної адреси, програми допомоги співробітникам, групи підтримки з колег по роботі, програми перед виходом на пенсію, програми після виходу на пенсію);

5) програми спілкування та відпочинку (заняття фізичною підготовкою та спортом, соціальні клуби, хорові та театральні колективи);

6) медичні послуги для працівників;

7) фінансова допомога (фонди позик, неоподатковувані розрахункові рахунки).

Потрібно задіяти всі засоби для того, щоб забезпечити психологічний комфорт [7] для кожного співробітника на робочому місці.

Основне завдання стрес-менеджменту – захистити та зміцнити здоров'я, добробут та продуктивність як усього колективу, так і кожного працівника. Це завдання не можна виконати без розуміння природи стресу та механізмів його впливу на людей та організацію, а також без добре спланованої програми, яка пом'якшить згубні ефекти стресу та, що важливіше, попередить їх.

Завдання стрес-менеджменту полягає в створенні системи та підходів, які допомагають ідентифікувати, управляти та зменшувати стресові фактори в організації, сприяючи поліпшенню психологічного та фізичного благополуччя працівників.

Основні завдання стрес-менеджменту включають:

1. Ідентифікація стресових факторів:

- аналіз робочого середовища для визначення чинників, які можуть викликати стрес серед працівників. Це може включати в себе аудит

організаційної культури, оцінку робочих навантажень, інтерв'ю та опитування працівників.

2. Запобігання Стресовим Ситуаціям:

- розробка та впровадження стратегій для попередження стресових ситуацій. Це може включати в себе оптимізацію робочих процесів, раціоналізацію завдань, розробку гнучких графіків роботи та інші заходи.

3. Психологічна підтримка працівників:

- забезпечення доступу працівників до психологічної підтримки та консультування. це може включати в себе тренінги з управління стресом, сесії коучингу та створення мережі психологічної підтримки.

4. Розвиток навичок управління стресом:*

- надання працівникам інструментів та методів для ефективного управління стресом. Це може включати тренінги з релаксації, навчання технік саморегуляції та підвищення обізнаності про стресові ситуації.

5. Створення здорового робочого середовища:

- формування та підтримка здорового та сприятливого робочого середовища. Це може включати в себе вирішення питань щодо організаційної культури, створення комфортного офісного простору та підтримку балансу між роботою та особистим життям.

6. Реагування на стресові ситуації:

- розробка систем реагування на виникнення стресових ситуацій. це може включати в себе механізми виявлення та реагування на стресові ситуації, вироблення планів кризового управління та підтримку важкодосяжних ситуацій.

7. Оцінка та вдосконалення програм:

- постійна оцінка ефективності стрес-менеджменту та корекція стратегій на основі отриманих результатів та відгуків працівників.

Тобто, основне завдання стрес-менеджменту полягає в створенні умов для психологічної безпеки та підтримки працівників, щоб вони могли ефективно функціонувати та досягати своїх професійних та особистих цілей.

1.2 Управління стресом персоналу організації

У сучасних організаціях стрес є дуже частим явищем, тому всім: і керівникам організації і самим співробітникам слід розуміти причини і джерела виникнення стресів та по можливості їх усувати.

Усі джерела стресу умовно поділяють на три великі групи [27].

Перша група – зовнішні чинники – це, наприклад, економічна криза країни, посилення економічної та політичної нестабільності в суспільстві, інфляція, збільшення безробіття.

Друга група - фактори, що залежать від організації. Ця група може бути поділена на наступні підгрупи:

- характер виконуваної роботи (складність вирішуваних завдань, самостійність у роботі, ступінь відповідальності, умови праці: ступінь небезпеки при виконанні роботи, рівень шуму, освітленість тощо);
- нечіткий розподіл ролей (невідповідність формально встановлених і реальних вимог до поведінки працівників, рольовий конфлікт);
- відносини в колективі (відсутність підтримки, проблеми зі спілкуванням);
- організаційна структура (наприклад, матрична структура організації, що передбачає подвійне підпорядкування, нерідко є потенційним джерелом стресу для працівника, вимушеного одночасно виконувати розпорядження двох керівників);
- стиль управління (методи невиправданого тиску та погроз, що супроводжуються почуттям занепокоєння, страху, пригніченим станом).

Третя група - фактори, що залежать від самого працівника – це особистісні проблеми, а також специфічні якості та риси характеру самих працівників.

Крім того, до факторів, що сприяють або навпаки перешкоджають виникненню стресу, можуть бути віднесені:

- досвід роботи. Кажуть, що досвід є найкращим учителем; він же може бути достатньо сильним чинником, що перешкоджає стрес. Як правило, чим довше працюють співробітники, тим краще вони адаптуються до умов роботи в організації, успішніше долають труднощі і усувають перешкоди в роботі;
- сприйняття. Працівники дуже часто сприймають ситуацію не такою, як вона є насправді справі, а такою, якою вона їм здається в даний момент. Наприклад, майбутнє звільнення у зв'язку з скороченням штатів один працівник може сприймати як життєву трагедію, а інший – оптимістично, розраховуючи швидко влаштуватися на нову роботу або створити свою власну справу;
- підтримка колег, друзів та родичів – допомагає знімати напругу та долати стреси;
- активні спроби вплинути на ситуацію в цілях її поліпшення (поведінка, спрямована на подолання виниклих труднощів і перешкод), як правило, більшою мірою сприяють попередження стресу та зниження його рівня, чим пасивна позиція очікування і невтручання в ситуацію, що склалася;
- ступінь агресивності.

З точки зору [18], фактори, викликають виробничий стрес, можна досить умовно поділити на:

- об'єктивні (мало залежать від особистості працівника);
- суб'єктивні (розвиток яких більший залежить від самої людини).

До першої групи належать шкідливі характеристики виробничого середовища, важкі умови роботи та надзвичайні (форс-мажорні) обставини. Слід зазначити, що деякі види діяльності спочатку припускають наявність стресогенних факторів, пов'язаних з особливостями виробництва. Це пил на цементному заводі, отруйні випари в хімічному виробництві, високий рівень

шуму в ткацькому цеху, спека в ливарному виробництві і т.д. види діяльності ці шкідливі фактори діють комбіновано – так, наприклад, шахтарі працюють в умовах замкнутого простору, вугільного пилу, високих температур (у глибоких виробітках) та психологічного очікування можливої аварії (вибуху метану, обвалу гірської породи та т. д.). Дані фактори виробничого середовища первинно сприяють розвитку біологічного стресу, який потім може ускладнюватися стресом психологічним. Наприклад, після Чорнобильської катастрофи у багатьох «ліквідаторів» на фоні первинного радіаційного опромінення, інтенсивність якого була їм невідома, розвивалася радіофобія, що призводила до серйозного стресу [29]. До несприятливих умов роботи, що провокує розвиток виробничого стресу, можна віднести високий темп діяльності (професійний спортсмен), тривалу роботу (шофер дальніх рейсів), «рваний» темп діяльності (лікар швидкої допомоги), підвищену відповідальність (авіадиспетчер), значні фізичні навантаження (вантажник) і т. д. Додатковими факторами стресу є різні надзвичайні (форс-мажорні) ситуації, які можуть набувати різного характеру залежно від специфіки праці. Так, для працівників нафтовидобувної промисловості це буде аварія на буровій установці або газопроводі, біржового маклера – обвал акцій або несподівана зміна курсу валют для менеджера відділу постачання – зрив поставок сировини або комплектуючих.

Друга група (суб'єктивні фактори стресу) включає два основні різновиди: між особистісні (комунікаційні) і внутрішньоособистісні стреси.

Перші можуть виникати при спілкуванні з вищими посадовими особами, підлеглими та колегами по роботі (рівностатусними працівниками). Керівник досить часто є джерелом стресу для свого підлеглого, у якого може виникати стійке психологічне напруження з найрізноманітніших причин:

- через надмірний контроль з боку керівника, через його завищені вимоги, недооцінки його праці, відсутність чітких вказівок та інструкцій, грубого або зневажливого ставлення до себе з боку начальника і т. д.

- черга, підлеглі стають джерелами стресу для своїх начальників через свою пасивність, зайву ініціативність, некомпетентність, крадіжки, лінощі і т. д. Особи, які не працюють у цієї організації, але контактують із нею, також можуть бути джерелом стресів для працівників організації. Прикладом може бути стрес продавців, яким доводиться спілкуватися з великою кількістю покупців, або стрес бухгалтерів, які здають квартальний або річний звіт у податковій інспекції. У той же час для податкового інспектора стресорним фактором буде бухгалтер, який по відношенню до нього є прикладом зовнішнього стресора.

Внутрішньоособистісні стреси, у свою чергу, можна поділити на професійні, стреси особистісного характеру та стреси, пов'язані з поганим соматичним здоров'ям працівників.

Професійні причини стресів обумовлені нестачею знань, умінь і навичок (стрес новачків), а також відчуттям невідповідності між працею і винагородою за нього. Причини стресів особистісного характеру носять неспецифічний характер і зустрічаються у працівників самих різних професій. Найчастіше це низька оцінка, невпевненість у собі, страх невдачі, низька мотивація, невпевненість у своєму майбутньому тощо.

Джерелом виробничих стресів може бути і стан здоров'я людини. Так, хронічні захворювання можуть призводити до стресів, так як вони вимагають підвищених зусиль для їх компенсації та знижують ефективність діяльності працівника, що може вплинути на його авторитет та соціальному статусі. Гострі захворювання також служать джерелом переживань як з допомогою соматопсихічних зв'язків, і побічно, «вимикаючи» на час працівника з трудового процесу (що тягне за собою фінансові втрати та необхідність заново адаптуватися до виробництва).

Зарубіжні фахівці в галузі професійного стресу виділяють шість найголовніших джерел стресу працівників:

1) режим трудової діяльності (погані умови праці, надто інтенсивний режим діяльності, брак часу тощо);

2) роль працівника в організації (рольові конфлікти, підвищена відповідальність, брак повноважень, рольова невизначеність тощо);

3) комунікативні фактори (взаємини з керівництвом, підлеглими чи колегами, проблеми делегування повноважень тощо. буд.);

4) Проблеми побудови ділової кар'єри (неадекватний рівень домагань, професійна неуспішність, занадто повільний або занадто швидке кар'єрне зростання, страх перед звільненням тощо);

5) фактори, пов'язані з організаційною культурою та психологічним кліматом (невідповідність установок і очікувань працівника корпоративній культурі підприємства, обмеження індивідуальної свободи, інтриги тощо);

6) позаорганізаційні джерела стресів (проблеми в сімейному житті через наднормативні навантаження на роботі; невміння розділити професійну та сімейну рольову стратегію поведінки; сімейні конфлікти, пов'язані з домаганням обох подружжя на кар'єрний рух, і т. д.) [41].

В даний час для боротьби зі стресом персоналу використовується різні підходи та методи. Найчастіше методи управління стресом умовно поділяють на дві групи: методи управління стресом на рівні організації та методи управління стресом лише на рівні особистості.

Управління стресом на рівні організації – це заходи, створені задля допомоги з працівникам у подоланні наслідків стресу.

Можна виділити такі методи управління стресом:

- соціальна підтримка;
- психологічні тренінги;
- програми оздоровлення;
- методики релаксації;
- методики реагування;
- психологічне консультування.

Управління стресом на рівні особистості – це дії, які самостійно робить співробітник для зняття психологічного напруження. Управління стресом на рівні особистості – це психологічна гігієна, яка є обов'язковою для будь-якого керівника, оскільки робота керівника завжди пов'язана з стресом.

У методи індивідуального зняття психологічної напруги входять такі:

- керування часом;
- психотерапія;
- підтримуючі дієти;
- фізичні вправи;
- навчання методів боротьби зі стресом
- В управлінській літературі представлені
- різні підходи до управління стресами.

У рамках одного з підходів управління стресами має здійснюватися за трьома основними напрямками [17].

Перший напрямок – оптимізація відповідності між вимогами з боку організації та можливостями (особистісними ресурсами) працівників.

Для підвищення зазначеної відповідності у сучасній психології розроблено технології та методи професійного відбору, розстановки та ротації кадрів.

Для ослаблення стресу, крім відбору, важливі професійне навчання та систематичне підвищення кваліфікації персоналу, розширення поведінкового репертуару та ін.

Корекція невідповідності професії та особистості передбачає також зміну організаційного середовища, розвиток організаційної культури, підвищення якості організаційного життя працівників (привабливості роботи в організації).

З цією метою виробничі технології, умови праці, організаційні структури, соціально-психологічна атмосфера і т. д. повинні оптимізуватися з урахуванням психологічних знань про механізми стресу та адаптаційних ресурсах людини.

Завданнями менеджерів з персоналу у цьому випадку стають:

- надання допомоги при введенні нових технологій;
- участь у здійсненні психологічної експертизи виробничих чи організаційних інновацій;
- реалізація дій, спрямованих на послаблення опору персоналу нововведенням.

Другий напрямок з управління організаційними стресами – вплив на когнітивну оцінку працівників щодо власних можливостей (здібностей, умінь, ресурсів та і т. д.) і готовності до подолання професійно важких ситуацій.

Психологічна допомога має бути орієнтована а на оптимізацію трудової мотивації – зниження чи підвищення значущості виконання вимог, що пред'являються організацією: професійних, посадових, статусно-рольових та ін.

В інших випадках психологічна допомога може бути спрямована на підвищення адекватності сприйняття працівниками ситуативних (фактичних) вимог з урахуванням посадового статусу та впевненості у своїх силах, ресурсах, здібностях.

Важливе завдання керівників організації та менеджера з персоналу - реалізація дій, що стосуються опору персоналу по відношенню до нововведень (організаційних, технологічних та ін.), оскільки організаційні інновації через когнітивні стереотипи часто обумовлюють непродуктивну напруженість, що веде до стресів і вигоряння.

Третій напрямок антистресової психологічної допомоги пов'язаний з управлінням відповідними реакціями на стрес-фактори професійної діяльності та організаційного середовища.

Тут важливим аспектом виявляється формування у працівників активної позиції по відношенню до організаційних та професійних стресів.

Для запобігання стрес-реакціям спеціалісти в галузі організаційної психології рекомендують прийоми долає поведінки (копінгу), засновані на раціоналізації та когнітивної активності:

- зібрати достатню інформацію про можливість настання стресових ситуацій;
- продумати способи попередження конкретних життєвих стресів і небезпек, спробувати знайти способи їх сум'яття;
- не намагатися напередодні самої події робити поспішні умовиводи;
- усвідомити, що більшу частину ситуацій, що викликають стрес, людина здатна вирішити самостійно;
- прагнути активно змінювати ситуацію, що викликає стрес; активний спосіб життя сприяє створенню в організмі захисного фону проти стресу, покращуючи діяльність адаптаційних організмів;
- зрозуміти та прийняти, що серйозні зміни – це невід'ємна частина життя;
- пам'ятати, що стресогенними життєвими ситуаціями швидше і краще опановують ті, хто вміє використати методи релаксації.

Л. Р. Мерфі пропонує три методичні підходи в управлінні стресами на робочому місці [30].

1. Первинна профілактика - видалення або зменшення стресорів, які діють на робочому місці, зміна навколишньої організаційної середовища чи зміна умов праці.

Первинне втручання може здійснюватися у таких діях керівництва, як:

- зміна характеристик організації, наприклад, процедури навчання чи відбору;
- зміна рольових характеристик, наприклад, розширення можливості працівників у прийнятті рішень;
- зміна характеристик робочих завдань, наприклад, посилення контролю над способами та тривалістю їх виконання.

Наведені вище заходи, безумовно, повинні застосовуватися з урахуванням специфіки конкретної організації, підрозділу чи відділу.

Так, якщо працівники надмірно завантажені роботою, то включення їх до груп або нарад для прийняття рішень вони можуть розглядати як погіршення своєї долі та підвищення тиску "зверху". А це, у свою чергу, призведе не до зниження рівня стресу, а до його підвищення.

2. Вторинна профілактика – вжиття заходів, симптомів, що послаблюють вплив проявів стресу у працівників, націлених на зниження або усунення напруги.

При організації вторинної профілактики основна увага приділяється навчанню навичок саморегуляції, релаксації, позитивного мислення – усьому тому, що дозволить працівникам більше ефективно справлятися з професійними стресами.

Однак якщо стресове навантаження занадто сильна та тривала, вторинна профілактика не буде ефективною. В цьому випадку її необхідно поєднувати з первинною.

3. Третинна профілактика – надання працівникам конфіденційних консультацій. Вона спрямована на реабілітацію людей, здоров'я або самопочуття яких постраждало внаслідок хронічних робочих стресів

Таким чином, для того, щоб керувати професійними стресами, сучасному керівнику необхідно знати основні методи та підходи до управління стресами та вміти виявляти ознаки та джерела стресу. Підібрати ефективні підходи та методи управління професійними стресами можна лише тоді, коли будуть встановлені основні джерела виникнення стресів та стрес-фактори. Кадрові служби повинні вміти застосовувати сучасні підходи до управління професійними стресами конкретної організаційної ситуації.

1.3. Управління стресом як фактор підвищення ефективності персоналу

Стрес і способи позбавлення від нього стали одними з найбільш обговорюваних тем у роботах фахівців із роботи з персоналом. Якщо до певного моменту феномен стресу розглядався виключно з медичної точки

зору, то в даний час більшість експертів у галузі управління персоналом визнає його вплив на ефективність та продуктивність праці. Причому тією чи іншою мірою стрес зачіпає все галузі виробництва та призводить до збільшення числа захворювань, зростання смертності у працездатному віці, професійному вигоранню, розвитку клінічної депресії та інших тяжких наслідків для здоров'я.

Про вплив стресу на ефективність трудової діяльності та професійні якості співробітників говорять С. Кові, Г. Сельє, І. Кирилов, Д. Льюїс, А.Ф. Малене, М. Кінгстон, Т.А. Труфанова, Є.В. Серьожкина, А.А. Михайлов, А.Є. Кузьмінський, Т.С. Смирнова та ряд інших авторів.

При розгляді феномену стресу з погляду управлінських практик необхідно однозначно трактувати цей стан та його ознаки.

Проблема у тому, що немає єдиного розуміння цього терміну. Зокрема, О.Ф. Малене та М. Кінгстон вказують, що навіть у переліку міжнародної класифікації хвороб, створеної під керівництвом Всесвітньої організації охорони здоров'я (ВООЗ), стрес не виділено як самостійний діагноз, немає ні соціальної, ні психофізіологічної його трактування.

Дослідники пропонують розділяти кілька станів, які часто входять у поняття «стрес», але супроводжуються різними симптомами і по-різному впливають на поведінку людини. Названі вище вчені виділяють такі стани, як завантаженість, гострий стрес, перевтома, хронічний стрес, тимчасова непрацездатність та довгострокові наслідки стресу [30]. Кожна з цих форм психофізіологічної реакції організму на зовнішні обставини так чи інакше має ознаки, за якими її ідентифікують як стресовий стан, проте наслідки для індивіда виявляються принципово різними. Зокрема, гострий стрес характеризується короткостроковістю та нетривалістю: виникає несподівана, але швидко зовнішня ситуація. Після її зникнення поступово нормалізується та стан організму людини. Саме хронічний стрес призводить до втрати працездатності, спочатку тимчасової (щодо нетривалої при застосуванні управлінських практик), а потім і довгостроковою, коли наслідки можуть

стати незворотними. Ці важкі наслідки позбавляють індивідів здібностей до ефективного, продуктивної, якісній праці, змушують шукати способи зниження трудового навантаження, у тому числі й у формі ігнорування своїх професійні обов'язки.

Якщо проаналізувати перелік симптомів, які спеціалісти виділяють як явні ознаки наявності стресу різного рівня (залежить від ступеня прояву та протяжності фіксації тих чи інших ознак), то можна легко відзначити аспекти, що зменшують продуктивність працівників. У зокрема серед психологічних ознак виділяють загальне нездужання; втома і апатію (отже, високий ризик лікарняних або спеціалізованих обстежень); низьку самооцінку, плаксивість, метушливість (ці ознаки, що виявляються в робочій поведінці, можуть стати джерелами широкомасштабних конфліктів у колективі); проблеми з концентрацією уваги, забудькуватість та складність у навчанні (можуть стати серйозною перешкодою продуктивній роботі в цілому спектрі професій, а іноді й ризикувати життя тих, хто залежить від цієї людини). Фізіологічні ознаки поступово призводять до появи серйозних проблем зі здоров'ям, зокрема прискореного серцебиття, підвищеного тиску та запаморочення.

Якщо вони з'являються регулярно, можуть викликати ускладнення, що заважають нормального функціонування серцево-судинної системи. Серед поведінкових аспектів стресу слід назвати підвищену конфліктність, надмірне вживання алкоголю та тютюну. Ці аспекти також породжують проблеми, що викликають труднощі при виконанні своїх професійних обов'язків [30].

На жаль, у вітчизняних дослідженнях до проблеми стресу в професійній сфері почали звертатися відносно недавно. Часто це пов'язано з конкретними областями трудової діяльності, такими як педагогічна та медична діяльність, сфера послуг, військові організації.

Зрозуміло, у таких професіях стрес стає практично постійним супутником працівника, призводить до вигорання, зниження мотивації та догляду з професії, однак це не означає, що представники інших сфер діяльності не зазнають стресу. Нерідко книги, присвячені вивченню стресу та

способів рятування від нього, належать до такого напрямку, як self-help – жанру літератури, який передбачає, що людина, яка прочитала книгу в стан справитися з проблемою самостійно, без допомоги фахівця. У результаті в управлінській практиці складається подвійне ставлення до проблеми стресу персоналу. З одного боку, очевидні негативний вплив цього стану на конкретну трудову діяльність та необхідність вирішувати проблеми, що виникли, не точково, а у формі профілактики та системних управлінських рішень, з іншого – домінують недооцінка серйозності проблеми; сприйняття стресу як особистої проблеми, вимагає від людини мобілізації власних ресурсів; відмова сприймати стрес як реальну проблему.

Скандинавські автори наголошують на важливості профілактики та запобігання розвитку хронічного стресу. Більше того, в трудовому законодавстві цих країн наявність підвищеного стресу, породжує серйозні наслідки для ментального та фізичного здоров'я, служить підставою для відпустки або догляду на лікарняний після виходу з якого працівник проходить процедуру адаптації. С. Кові у своїх роботах також зазначає, що стрес не є ознакою високої ефективності роботи: його наявність говорить про те, що мають місце зображення бурхливої діяльності, негласна вимога постійно показувати свою роботу, брати додаткові обов'язки, що призводять до вигорання, зниження продуктивності при виконанні своїх безпосередніх функцій, оскільки співробітник через необхідність демонструвати видимість роботи не поспішає виконувати доручення [2].

Часто керівники виправдовують свою надмірну вимогливість щодо співробітників, що призводить до формування хронічної стресової ситуації, тим, що стрес (як фізіологічна реакція), мобілізуючи організм, дозволяє працювати на межі власних можливостей: викид адреналіну підвищує концентрацію уваги, дає шанс вирішити в екстреному порядку навіть найважчі завдання. Але цей ефект короткостроковий, а керування персоналом часто є процесом, протяжним у часі. Практик у сфері управління Т. Шварц зазначає, що, безумовно, стрес як інструмент розсуває межі наших можливостей, але

лише за умови наявності часу на відновлення організму та нівелювання негативних наслідків.

В іншому випадку наполегливий тиск на співробітників і виштовхування їх з «зони комфорту» призведуть до швидкого професійного вигорання, втоми, виснаження. Мотивація до розвитку, прагнення виконувати свої обов'язки якісно та у зазначені терміни поступово зійдуть нанівець; колись ефективний працівник стає не просто рядовим співробітником, а співробітником, позбавленим потенціалу свого професійного розвитку [9, с. 268-269]. Посилаючись на дослідження, проведене у 2007 р., Т. Шварц вказує на високу значущість для системи цінностей працівників відчуття зацікавленості роботодавця у хорошому самопочутті та стабільний стан своїх співробітників. Лише 38% відзначили, що відчувають з боку керівництва уважне ставлення до себе та турботу про моральні відчуття, інші впевнені, що для начальства вони не уявляють якоїсь цінності, отже, прагнення краще працювати не має особливого сенсу.

Таким чином, у сучасних організаціях проблема ефективного управління стресом стає значним кадровим завданням. Кадровий ресурс, всупереч переконанню багатьох керівників у компаніях, не нескінченний: висока плинність кадрів та професійне вигорання – реальність, з якою стикаються фахівці з управління персоналом.

Ці проблеми безпосередньо пов'язані з великим рівнем стресу, який співробітники випробовують під час виконання своїх обов'язків. Часто цей стрес розвивається не природним шляхом (внаслідок збігу обставин, комбінації зовнішніх та внутрішніх факторів), а штучно (через особливостей поведінки менеджерів різного рівня, некоректних чи непродуманих управлінських рішень чи формування нездорового соціально-психологічного клімату). В результаті актуальним виявляється питання про розробку механізму аналізу та регулювання рівня стресу в сучасні організації.

Для аналізу стресової ситуації, що склалася, зазвичай використовується модель «Сходи стресу», яка покликана прояснити і

деталізувати динаміку розвитку стресу, допомогти спеціалісту, орієнтуючись на ту чи іншу стадію щабель, вибрати оптимальний варіант дій у сформованих обставин. Модель заснована на аналізі та зіставленні рівня двох ключових характеристик: ефективності працівника та ступеня його емоційної стабільності. Першим щаблем є стан, який характеризується емоційною стабільністю, що поступово розхитується, Проте ефективність професійної діяльності залишається високою.

Співробітники на цьому етапі демонструють високу залученість, задоволеність та загальну лояльність організації, усвідомлення спільних цілей та ухвалення їх. Тут вимоги та ресурси, що є у працівника, знаходяться в рівновазі. На наступній стадії стресовий стан починає поступово збільшуватися, ефективність знижується, навантаження зростає, а працівник не завжди здатний із цим гідно впоратися. Якість роботи починає псуватися, співробітник сумнівається у своїх діях та рішеннях, часто боїться вкотре проявити активність чи ініціативу, з'являються перші видимі ознаки змін – прискорюється мова, рухи; починаються конфлікти через те, що хтось щось зробив чи зробив недостатньо швидко. На цих стадіях керувати зростаючим стресом, як зазначають фахівці, ще відносно легко, проблема не запущена і потрібні незначні управлінські корективи, щоб не допустити подальшого зниження продуктивності працівників [3,0].

Наступні щаблі пов'язані вже не лише з організаційними проблемами поведінки співробітників, але й із серйозними внутрішніми протиріччями індивідів. Працівники перестають справлятися з навантаженням, стрес плавно наростає, і наступної стадії – перегріву – підвищена навантаження стає постійним фактором роботи, внаслідок чого активно розвиваються фізіологічні ознаки стресу, про які йшлося вище.

Крім того, працівник починає почуватися некомпетентним, поганим спеціалістом, уникати вирішення складних професійних завдань. Часто звільнення відбуваються саме на цій стадії: співробітник розуміє, що перестав справлятися і сприймає це як власну некомпетентність. Якщо в цей період тиск

на нього з боку керівництва або керуючого посилюється, то відхід співробітника стає справою вирішеною. На наступних стадіях процес посилюється, відбувається поступове погіршення. На щаблі «плавлення» ефективність зменшується ще більше за рахунок постійно виникає швидкої роботи, що виконується всім колективом. Вирішити цю проблему неможливо навіть за рахунок понаднормової роботи. Співробітник знаходиться в пригніченому стані і практично втрачає здатність реагувати на ті чи інші механізми стимулювання. На фінальній стадії – вигорання – відбувається суттєве зниження ефективності та працездатності: співробітник практично перестає виконувати важливі професійні завдання, значно скорочуються його фізичні та розумові можливості [30].

Аналіз наведеної вище моделі дозволяє зробити висновок, що важливо приймати правильні управлінські рішення на другій та першій стадіях, щоб не допустити виникнення складніших фаз. Однак, як зазначають експерти, універсальної управлінської практики, що допомагає в регулюванні стресової організації, немає. Багато залежить від специфіки діяльності організації, особистих особливостей співробітників, які стали трудових практик та (у певній мірі) корпоративної культури [45].

Часто саме сформовані в колективі установки на постійну демонстрацію зайнятості призводять до появи початкових стадій стресу:

співробітники, прийнявши модель надмірної ефективності, вважають негативними рисами турботу про своє здоров'я, прагнення дотримуватися режиму харчування, сну, чергування праці та відпочинку. В результаті стрес не проходить, людина прагне включитися до різних видів активності і залишає часу на перепочинок та відновлення сил.

Як зазначає у роботі [39], всі джерела стресу можна систематизувати. Вона виділяє три групи таких джерел:

- пов'язані із загальними умовами життя в країні та оточуючими соціальними реаліями (зовнішні). Цими факторами ніяк не можна

керувати (ні у форматі організаційної та управлінської діяльності, ні безпосередньо силами працівників);

- пов'язані з функціонуванням самої організації. Тут автор пропонує виділити кілька підгруп, зокрема підгрупу факторів стресу, пов'язаних з характером виконуваної роботи (зазвичай можна виділити категорії професійної діяльності та окремі посади, працюючи на яких, людина піддається стресу частіше і більше за інших через входять до переліку до посади службових обов'язків); потім слідує нечіткий поділ ролей, відносини в колективі, специфіка організаційної культури та в цілому стиль управління, характерний для цієї організації;
- пов'язані з особистісними особливостями працівника, - риси характеру, психічні особливості, особисті проблеми та життєві ситуації [8].

Використовуючи праці колег, [30] створює кілька іншу класифікацію джерел стресу. Принципова відмінність її класифікації від інших у тому, що вона мінімізує увагу до зовнішнім об'єктивним джерелам стресу, наголошує лише на тому, що так або інакше може бути піддано контролю та управлінню з боку організаційних структур. Так, дослідниця називає якість джерел стресу; режим трудової діяльності; роль працівника в організації; комунікативні чинники; Проблеми побудови ділової кар'єри; фактори, пов'язані з організаційною культурою та психологічним кліматом; позаорганізаційні [18, 35].

Таким чином, ми бачимо спроби виділити певний спектр проблем, на вирішення яких можуть бути спрямовані управлінські дії при роботі зі стресом. Те, що не може бути відрегульовано за рахунок ухвалення конкретних рішень щодо працівника, його робочого місця та специфіки виконання професійних обов'язків, що практично не потрапляє в зону професійний інтерес управління персоналом. Практики управління стресом у сучасних організаціях орієнтовані на попередній аналіз ролі того чи іншого

джерела стресу у діяльності співробітників, оцінку ризиків, пов'язаних зі стресом, та прийняття конкретних рішень щодо запобігання подальшому розвитку впливу стресового фактору.

Прийоми регулювання та управління стресом, представлені в зарубіжних та вітчизняних роботах, можна розбити на кілька категорій. До першою відносяться прийоми та методи управління стресом, пов'язані зі створенням комфортних робочих умов. Наприклад, Є.А. Гімельштейн та Д.Ф. Годван наводять ряд показників оформлення приміщення та підтримки певного температурного режиму в ньому, наголошують при цьому на важливості комфортного середовища зниження зовнішнього стресу. Їхні рекомендації сформульовані з урахуванням фізіологічних показників людини, що оточує співробітника середовище стає максимально нейтральним і не дратівливим рецептори та органи почуттів [13].

До другої категорії належать прийоми та практики, спрямовані на поліпшення самопочуття співробітників у фізіологічному плані та створення можливостей ведення здорового життя. А.А. Печеркіна та Г.І. Борисов звертають увагу на популяризацію в управлінських практики такого найважливішого напрямку діяльності, як управління здоров'ям персоналу. Вони зазначають, що «правильно організоване управління здоров'ям знижує захворюваність у колективі на 40–50 %, скорочує період непрацездатності на 20%, підвищує виявленість хронічних захворювань на 10–15 % і зменшує середній термін тимчасової непрацездатності на 30%» [15]. Є.А. Гімельштейн та Д.Ф. Годван у як такі прийоми називають будівництво спортивних залів та дозвіл відвідувати їх протягом робочого дня, запровадження нових практик організації харчування працівників (наприклад, відкриття їдальнь, де подається здорова їжа, здатна відновити запас сил та підтримати практики правильного харчування працівників) [18]. Однак такі способи регулювати стрес на рівні задоволення ключових потреб можуть спрацювати тільки в тому випадку, коли у компанії виділяються кошти на виробництво подібною інфраструктурою і є певна корпоративна культура.

Зокрема, Т. Шварц розповідає про один випадок зі своєї консалтингової практики, коли впровадження спортивного залу та можливості в ньому займатися в протягом дня не дало очікуваного результату. Проблема виявилася в тому, що керівництво хоч і погодилося на реалізацію цього пункту, проте не підтримувало та ніяк не демонструвало «нормальність» використання зали у робочий час [9,25]. В результаті співробітники через занепокоєння про свій імідж успішних працівників не користувалися запропонованими ресурсами (боялися, як би їх не вважали недостатньо зацікавленими в роботі). Ймовірно, у такій ситуації рівень стресу зростає.

Третьою групою методів, спрямованих на зниження факторів стресу в робочому просторі, можна вважати організаційно-управлінські заходи, спрямовані на оптимізацію робочих процесів. Зокрема, С. Кові зазначає, що надлишковий тиск на співробітників з метою побачити миттєвий ефект від роботи і відзвітувати перед вищим керівництвом призводить до підвищення рівня стресу працівників. Для демонстрації своєї ефективності працівники починають виконувати обов'язки хаотично, щоб показати постійну зайнятість та завантаженість, результаті те, що могло бути зроблено за дві години, розтягується на чотири більше. Це помітно зменшує залучення людей, задоволеність працею та негативно впливає на загальну ефективність функціонування організації. Для вирішення цієї проблеми С.Кові пропонує орієнтуватися по матриці Ейзенхауера на роботу, щоб оптимізувати виконання професійних завдань та сприяти досягненню компанією стратегічних цілей [2, 37]. Вітчизняний досвід програм стрес менеджменту характеризується рядом особливостей. Насамперед, блок заходів з управління стресом у практиках найчастіше орієнтований керівництвом вищої ланки, тоді як інших рівнях є своя специфіка та дані програми не завжди можна адаптувати.

Структура таких програм передбачає кілька розділів:

- індивідуальне тестування (цей блок часто зустрічається і в роботі з рядовими співробітниками, проте продовження, крім цього не загального стану стресу, не має);

- теоретичний блок, де в рамках курсів розповідають про основні вміння обчислити та впоратися зі стресом; практичний блок, що формується на основі тренінгових програм і популяризує різні практики (іноді спірні з наукового погляду) підтримки емоційного рівноваги; найважливіший для керівних посад блок, пов'язаний з ухваленням управлінських рішень у сфері планування для мінімізації ризик розвитку стресових ситуацій [36].

Таким чином, проблема регулювання стресу зараз викликає значний інтерес у людей, задіяних у сфері управління персоналом. Сучасні фахівці усвідомлюють, що перебування може постійного стресу для співробітників викликає проблеми зі здоров'ям, які різко зменшують ефективність діяльності та підвищують ризик витоку кадрів, (Звичайно ж, виростають витрати на підтримку здоров'я та соціальний пакет).

Тому розвиток нових управлінських практик, заснованих на аналізі всіх аспектів стресу та формування рішень щодо регулювання факторів, на які можна вплинути в рамках функціонування організації – важливий етап підвищення ефективності сучасних систем управління кадрами. Упор необхідно робити на комплексний підхід, що включає використання заходів як щодо поліпшення стану робочого місця, так і щодо вдосконалення інфраструктури та управлінських практик, що оптимізують розподіл навантаження, обов'язків та реалізацію контролю за співробітниками.

Висновки до розділу 1

Стрес-менеджмент – це системний підхід, який об'єднує психологічні, соціальні та організаційні аспекти із забезпечення оптимального психофізіологічного стану працівників та підвищення їх продуктивності в умовах робочого середовища.

Стрес на робочому місці впливає на [34]: зобов'язання працівника перед організацією; ефективність роботи персоналу та її продуктивність; плинність кадрів; рівень відвідуваності; задоволення потреб клієнтів; імідж та репутацію організації; можливість судових процесів.

Стрес може впливати як на частину людей, так і на всю команду загалом.

У сучасних організаціях стрес є дуже частим явищем, тому всім: і керівникам організації і самим співробітникам слід розуміти причини і джерела виникнення стресів та по можливості їх усувати.

Управління стресом на рівні організації – це заходи, створені задля допомоги з працівникам у подоланні наслідків стресу.

Можна виділити такі методи управління стресом:

- соціальна підтримка;
- психологічні тренінги;
- програми оздоровлення;
- методики релаксації;
- методики реагування;
- психологічне консультування.

У сучасних організаціях проблема ефективного управління стресом стає значним кадровим завданням. Кадровий ресурс, всупереч переконанню багатьох керівників у компаніях, не нескінченний: висока плинність кадрів та професійне вигорання – реальність, з якою стикаються фахівці з управління персоналом.

РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ЮКК «ПАРТНЕРИ» ТА АНАЛІЗ ЙОГО ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

2.1. Сфера діяльності та послуги ЮКК «Партнери»

ЮКК «Партнери» здійснює ефективну і професійну діяльність на ринку юридичних послуг в Україні та за її межами.

Приватне підприємство «Юридична консалтингова компанія «Партнери» (ПП «ЮКК «ПАРТНЕРИ») зареєстрована 08.02.2010 за юридичною адресою Україна, Хмельницька обл., м. Хмельницький, вул. Зарічанська, будинок 3/2.

Код ЄДРПОУ 36952950

Види діяльності:

69.10 Діяльність у сфері права

Керівник підприємства Дідух Євгеній Іванович.

Розмір статутного капіталу складає 100,00 грн..

Не перебуває в процесі припинення.

Засновники і бенефіціари:

Пилипчук Надія Юріївна 50%

Ткачук Сергій Петрович 50%

Підприємство щороку надає комплексні послуги по проведенню понад 1800 торгів різним замовникам по території усієї країни, які користуються нашими послугами.

Також підприємство потрапило до 5 кращих підприємств в галузі за результатами Союзу Національних бізнес-рейтингів, до якого входять Азербайджан, Білорусь, Грузія, Казахстан, Узбекистан, Україна.

Сфери практик компанії:

- публічні закупівлі (торги, тендери);
- антимонопольне та конкурентне право;
- державно-приватне партнерство;

- енергетика та природні ресурси;
- юридичний супровід бізнесу;
- корпоративне право;
- нерухомість та будівництво;
- вирішення спорів та медіація;
- земельне право;
- судова практика та виконання рішень.

Послуги ЮКК «Партнери»:

- проведення публічних закупівель;
- проведення публічних торгів;
- проведення торгів в системі «Prozoro»;
- проведення електронних торгів, тендерів;
- консультаційна допомога щодо підготовки заперечень, пояснень при проведенні контрольних заходів (ДФІ, АМКУ, прокуратурою та ін.);
- представляє інтереси Замовника торгів при оскарженні процедур закупівель в судових інстанціях та/або органі оскарження;
- усні та письмові консультації з питань публічних закупівель;
- дослідження пропозиції учасників на відповідність вимогам тендерної документації;
- організація короткотермінових тренінгів (навчання або підвищення кваліфікації) для замовників та учасників з питань публічних закупівель;
- правове супроводження розгляду скарг в АМКУ;
- консультативна допомога у підготовці запитів щодо отримання роз'яснень з питань публічних закупівель в центральних органах виконавчої влади;
- консультативна допомога у здійсненні розгляду, порівняння та оцінки пропозицій учасників;

- допомагає в належному оформленні документів для проведення переговорних процедур закупівель;
- сприяє в розробці проекту положення про тендерний комітет, оформленні проектів протоколів засідань комітету, підготовці та передачі.

На даний час послугами компанії користуються у Житомирській, Хмельницькій, Тернопільській, Вінницькій, Рівненській, Чернівецькій та Івано-Франківській областях.

За результатами Національного бізнес-рейтингу в Україні ЮКК №Партнери» визнана «ЛІДЕРОМ ГАЛУЗІ» протягом кількох років поспіль, а саме у 2015 році, у 2016 році, у 2017 році, у 2018 році, у 2019 році та нагороджено золотою медаллю.



Рис.2.1 Свідоцтво «Лідер галузі»

ЮКК «Партнери» акредитована компанія, яка також здійснює проведення і супровід закупівель за кошти міжнародних організацій (ЄС, ЄБРР тощо) відповідно до вимог цих міжнародних організацій та стандартів окремих корпорацій. Зокрема, за проектом ЄС/ПРООН «Місцевий розвиток, орієнтований на громаду» (фази 1, 2, 3), а також за проектом ЄС «Створення сучасної моделі управління регіональним розвитком ринку праці в Хмельницькій області» (реєстраційна картка проекту №3201 від 27.03.2015 року). Підприємство також надає відповідні послуги Німецькому товариству міжнародного співробітництва (GIZ) ГмбХ, Програма «Підтримка реформи децентралізації в Україні» U-LEAD with EUROPE

Компанія надає комплексі юридичні послуги щодо участі суб'єктів господарювання в електронних торгах по придбанню арештованого та заставного майна (СЕТАМ, ProZorro.Продажі та інші), в тому числі при проведенні «голландського аукціону», проведення «земельних аукціонів» тощо.

Команда компанії представлена 10 штатними працівниками. Інші залучаються за цивільно-трудовими договорами тільки на період виконання певних видів робіт.

Організаційна структура компанії має наступні складові:

директор, радник з економічних питань

керуючий партнер, адвокат

заступник директора

юрисконсульт

консультант з економічних питань

юрисконсульт

старший партнер, адвокат

юрисконсульт

юрисконсульт

консультант з економічних питань

Обов'язки серед працівників компанії розподіляються наступним чином:

1. Директор. Вищий керівник компанії, відповідає за стратегічне керівництво та прийняття стратегічних рішень.
2. Радник з економічних питань: Спеціаліст, який надає консультації з економічних питань, допомагає в управлінні фінансами компанії.
3. Керуючий партнер, адвокат. Вищий юридичний фахівець, відповідає за керівництво юридичним відділом та забезпечення високої якості юридичних послуг.
4. Заступник директора. Асистує директору у виконанні завдань та веденні різних аспектів діяльності компанії.
5. Юрисконсульт. Фахівець з юридичних питань, надає консультації клієнтам та вирішує правові питання.
6. Консультант з економічних питань. Спеціаліст з економічної експертизи, допомагає клієнтам у фінансових питаннях.
7. Старший партнер, адвокат. Досвідчений юрист і вищий керівник, має вагомий досвід у сфері юридичних послуг.
8. Юрисконсульт. Фахівець з юридичних питань, спеціалізується на конкретних галузях права.
9. Юрисконсульт. Ще один фахівець з юридичних питань, має іншу спеціалізацію в порівнянні з іншими юрисконсультами.
10. Консультант з економічних питань. Додатковий спеціаліст з фінансово-економічної експертизи для надання консультацій клієнтам.

2.2 Аналіз господарської діяльності ЮКК «Партнери»

За даними з відкритого доступу розрахуємо та проаналізуємо результати техніко-економічних показників діяльності ЮКК «Партнери» на довоєнний період за 2019-2022 рр. Результати зведемо в табл. 2.1

Таблиця 2.1

Техніко-економічні показники діяльності ЮКК «Партнери» за період 2019-2021 рр.

№	Показник	Од. вим.	2019	2020	2021	Відхилення					
						2020/2019		2021/2020		2021/2019	
						+, -	%	+, -	%	+, -	%
1	Обсяг реалізованих послуг	млн грн	7,458	7,988	8,746	0,53	7,11	0,758	9,49	1,288	17,27
2	Собівартість реалізованих послуг	млн грн	7,053	7,512	8,23	0,459	6,51	0,718	9,56	1,177	16,69
3	Валовий прибуток	млн грн	0,405	0,48	0,52	0,071	17,53	0,04	8,40	0,111	27,41
4	Витрати на 1 грн. доходу від реалізації	грн.	0,95	0,94	0,94	-0,01	-0,56	0,00	0,06	0,00	-0,50
5	Рентабельність витрат	%	5,74	6,34	6,27	0,59		-0,07		0,53	
6	Рентабельність продажу	%	5,43	5,96	5,90	0,53		-0,06		0,47	
7	Середньорічна вартість основних фондів	млн грн.	1,32	1,44	1,56	0,12	9,09	0,12	8,33	0,24	18,18
8	Фондовіддача основних фондів	грн./грн.	5,65	5,55	5,61	-0,10	-1,82	0,06	1,07	-0,04	-0,77
9	Середньооблікова кількість штатних працівників	осіб	10	10	10	0	0,00	0	0,00	0	0,00
10	Продуктивність праці	млн грн/ос	0,75	0,80	0,87	0,05	7,11	0,08	9,49	0,13	17,27
11	Фонд оплати праці працівників	млн грн /ос	5928	6186	6582	258	4,35	396	6,40	654	11,03
12	Середньомісячна заробітна плата на 1 працівника	тис грн.	49,400	51,550	54,850	2,15	4,35	3,30	6,40	5,45	11,03

Висновки з табл. 2.1. Проведені розрахунки демонструють ефективну господарську діяльність ЮКК «Партнери».

За період дослідження ЮКК «Партнери» постійно нарощувало обсяги надання послуг (рис.2.2), що в цілому склало 17,27% за три роки, при цьому собівартість робіт зросла на 16,691%.

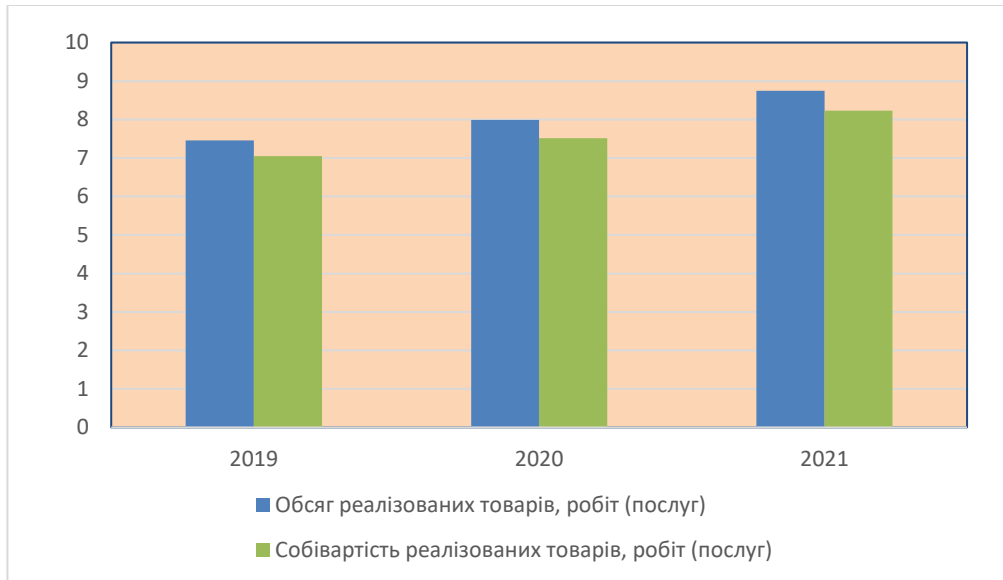


Рис. 2.2 Зміна обсягу та собівартості реалізованої продукції ЮКК «Партнери» за період 2019-2021 рр, тис грн

Перевищення обсягів надання послуг над обсягами витрат сприяло збільшенню валового прибутку (рис.2.3), більш ніж на 27%. Таке збільшення легко пояснюється ринковою нішею із недостатньою конкуренцією та якістю надання послуг підприємством.

Витрати на 1 грн доходу поступово зменшуються (рис.2.4), що пояснюється якісно організованим та стабільним порядком надання послуг.

Показники рентабельності (рис.2.5) стабільно збільшуються і в цілому складають біля 9%.

Для виконання професійної діяльності підприємство змушено збільшувати основні виробничі фонди (рис.2.6), додаючи транспортні засоби,

офісну техніку та меблі, вартість фондів за період дослідження зростає на 18%.

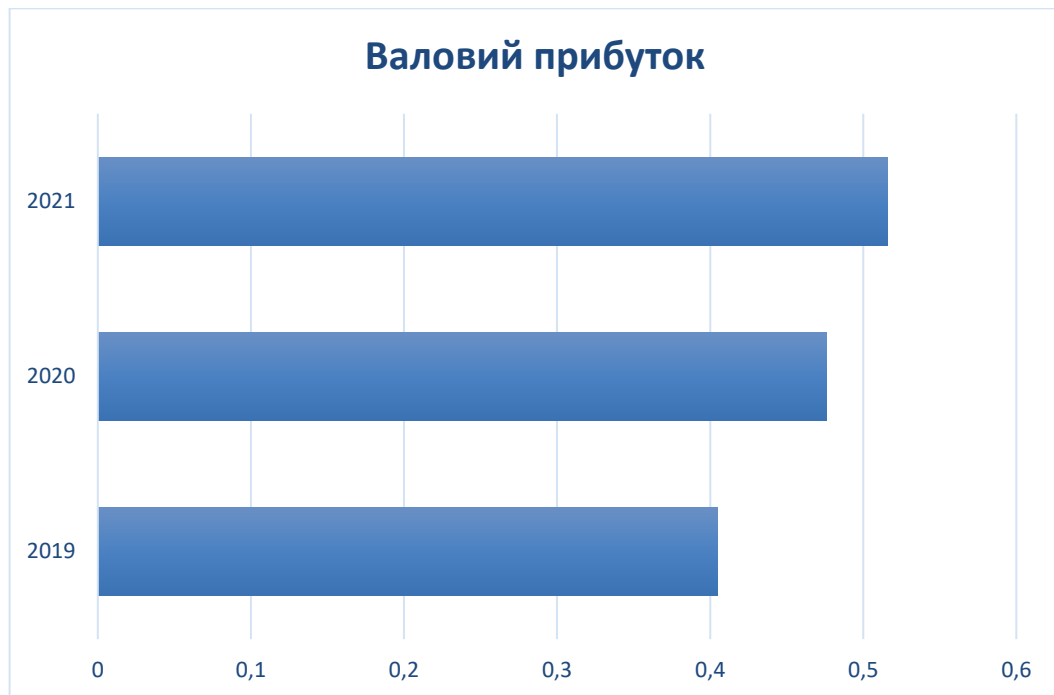


Рис. 2.3 Зміна показників валового прибутку ЮКК «Партнери» за період 2019-2021 рр., тис. грн

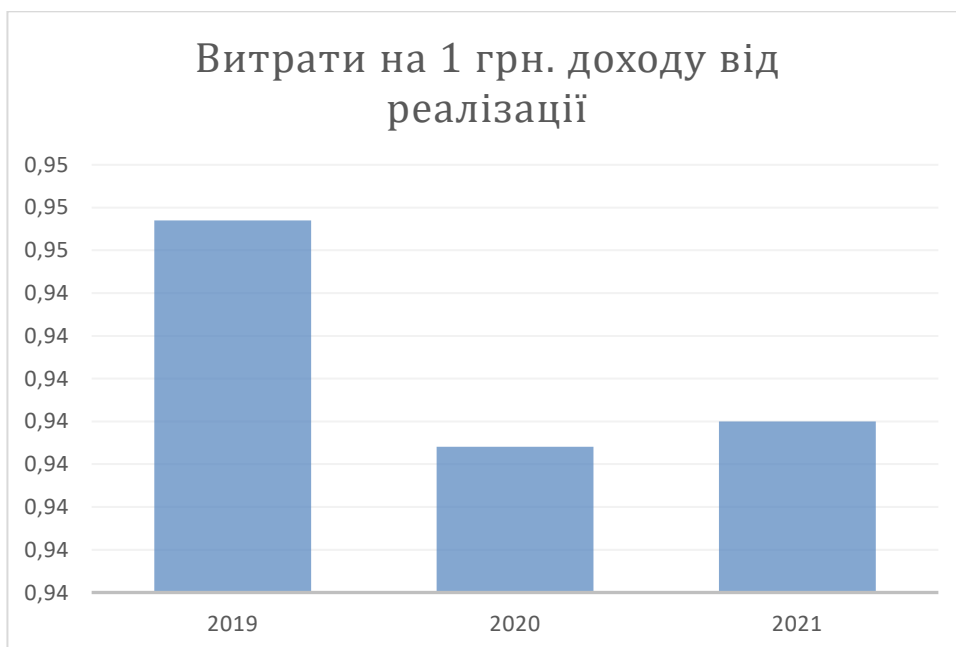


Рис. 2.4 Зміна витрати на 1 грн. доходу від реалізації ЮКК «Партнери» за період 2019-2021 рр.

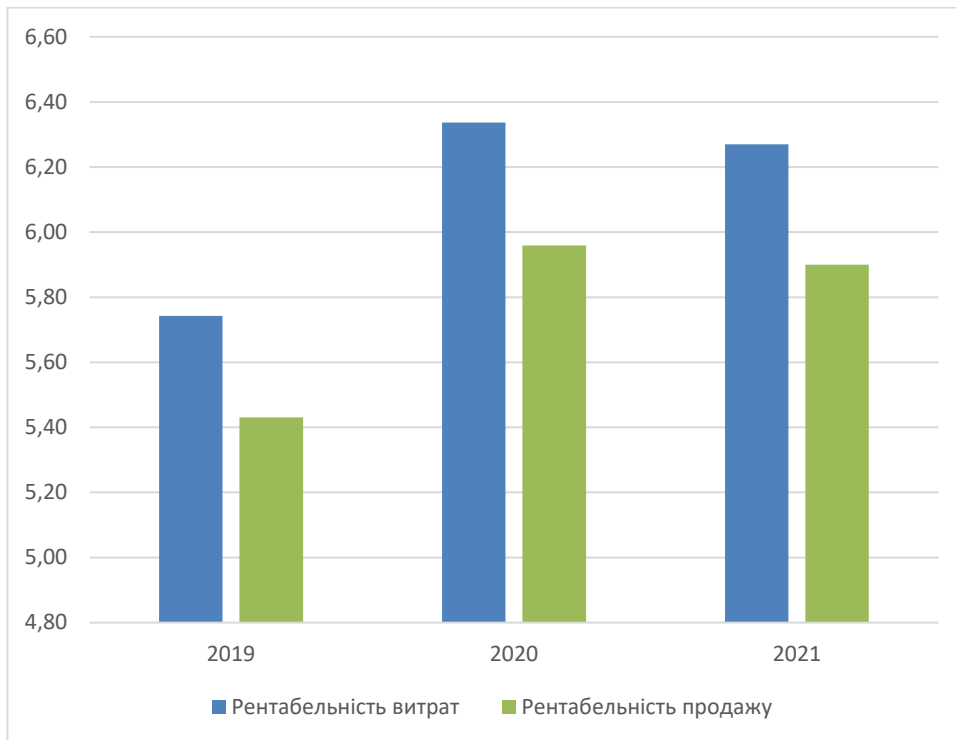


Рис. 2.5 Зміна рентабельності продажу та витрат ЮКК «Партнери» за період 2019-2021 рр.

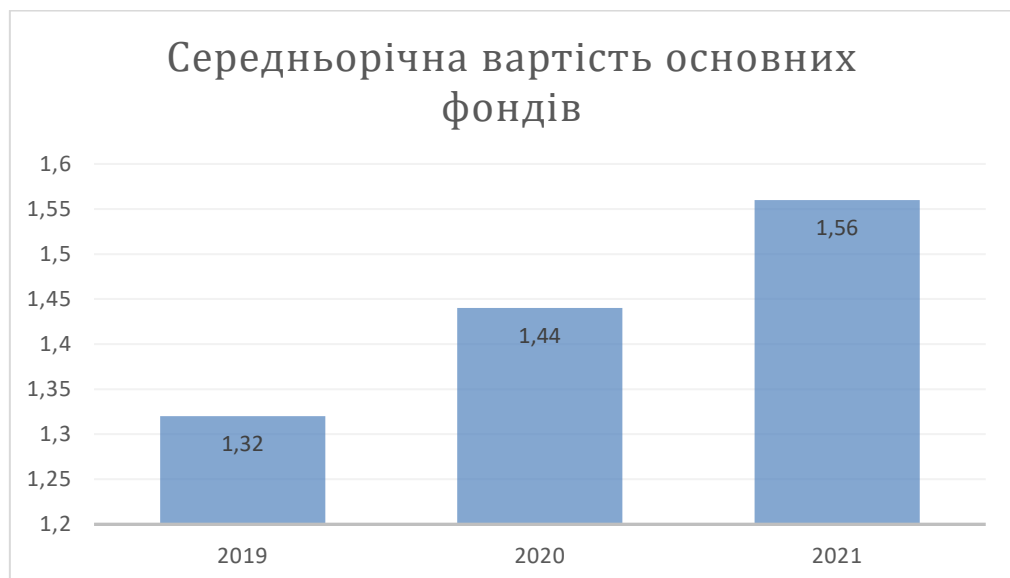


Рис. 2.6 Зміна вартості основних фондів ЮКК «Партнери» за період 2019-2021 рр., тис. грн

Показники фондівдачі (рис.2.7) демонструють постійне коливання в межах 0,77-1%, але при цьому є досить привабливими.

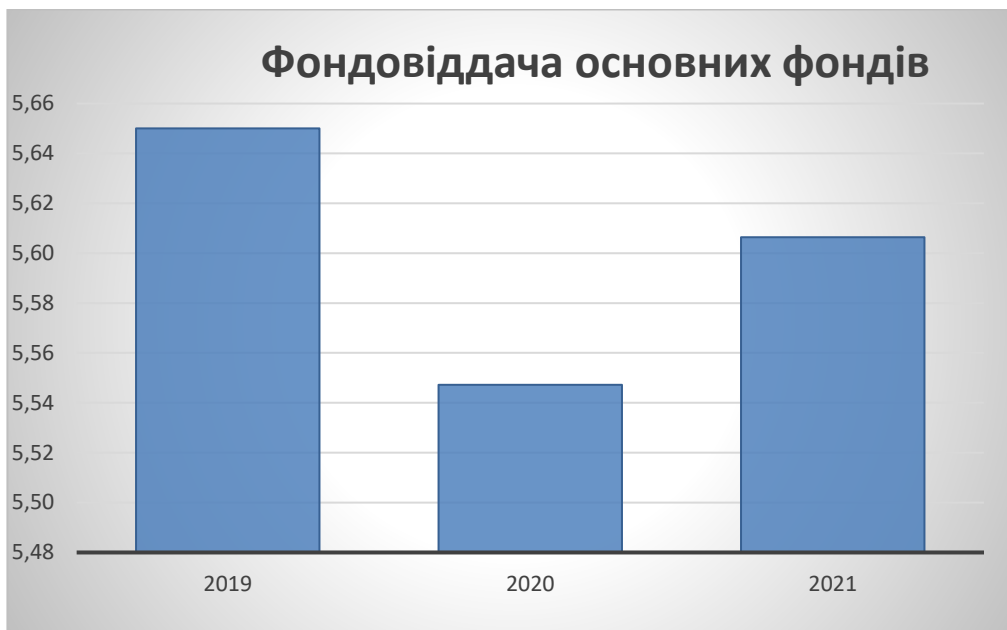


Рис. 2.7 Зміна фондовіддачі ЮКК «Партнери»
за період 2019-2021 рр., грн/грн

Робота підприємства за досліджуваний період є достатньо стабільною, команда працівників є сформованою та перевіреною часом. Тому за період 2019-2021 рр не відбулося руху персоналу.

За рахунок збільшення обсягів надання послуг, ЮКК «Партнери» збільшило продуктивність праці (рис.2.8) більш ніж на 17% за період дослідження.

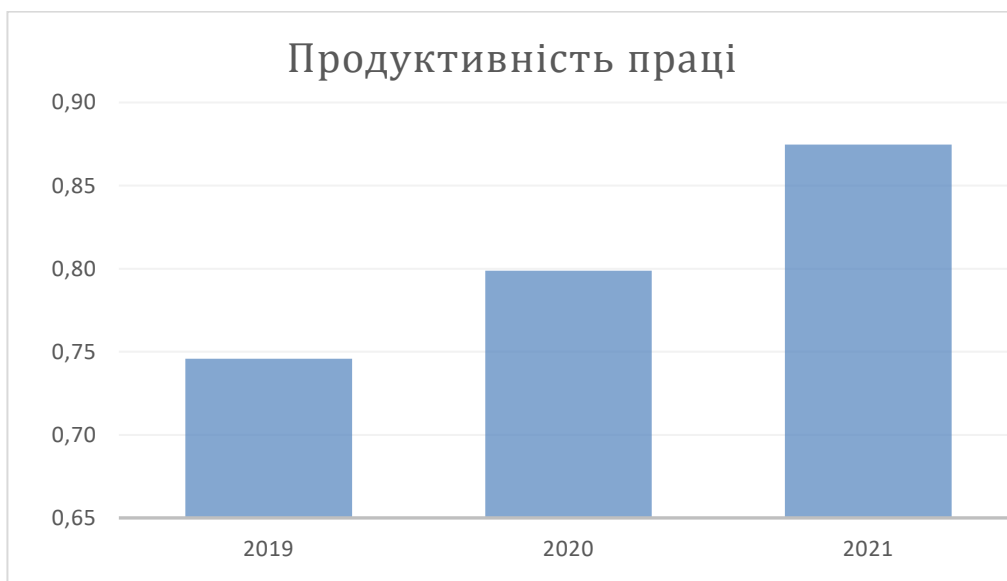


Рис. 2.8 Зміна продуктивності праці ЮКК «Партнери»
за період 2019-2021 рр (тис. грн/ос)

Збільшення обсягів надання послуг дозволило підприємству стабільно підвищувати заробітну плату (рис.2.9), підтримуючи її на високому конкурентоспроможному рівні.

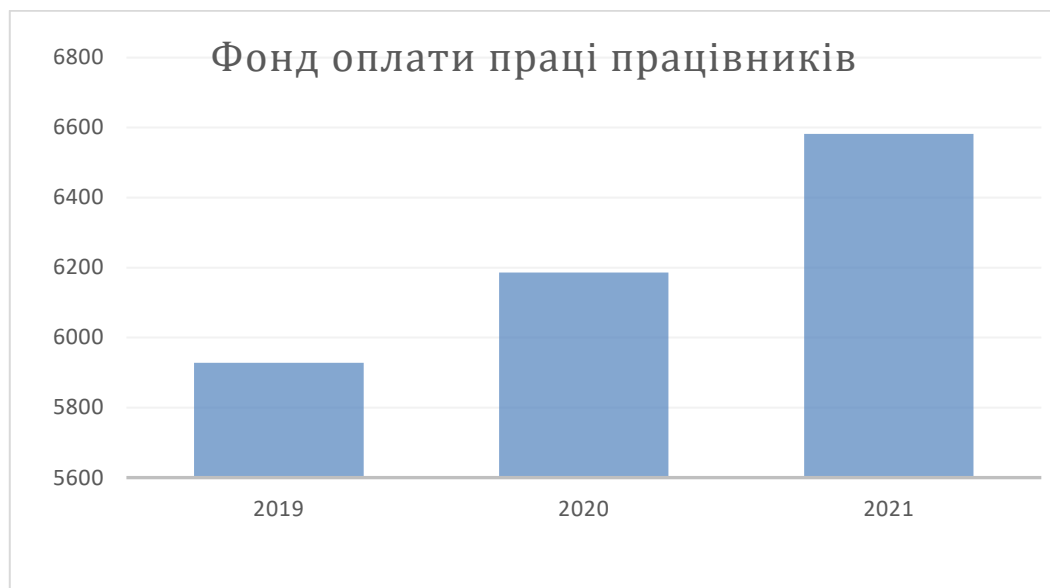


Рис. 2.9 Зміна фонду оплати праці ЮКК «Партнери» за період 2019-2021 рр. (тис. грн)

Відповідно, при незмінній кількості працівників це призвело до збільшення середньомісячної заробітної плати (рис.2.10) на товариство щорічно підвищувати оплату праці на 11% за 2019-2021рр..



Рис. 2.10 Зміна середньомісячної заробітної плати на 1 працівника ЮКК «Партнери» за період 2019-2021 рр. (грн/ос)

Проведений аналіз техніко-економічних показників підтверджує ефективність господарської діяльності ЮКК «Партнери» в цілому та свідчить про стабільне покращення показників

2.3 Аналіз надання послуг та витрат ЮКК «Партнери» за період 2019-2021 рр.

Розглянемо витрати ЮКК «Партнери» за елементами за період 2019-2021 рр. . Розрахунки приведено в табл.2.2.

Рис.2.12 наочно демонструє, що найбільшою статтею витрат є оплата праці. Це пов'язано із інтелектуальною складовою у наданні послуг і цілком відповідає найкращим показникам галузі.

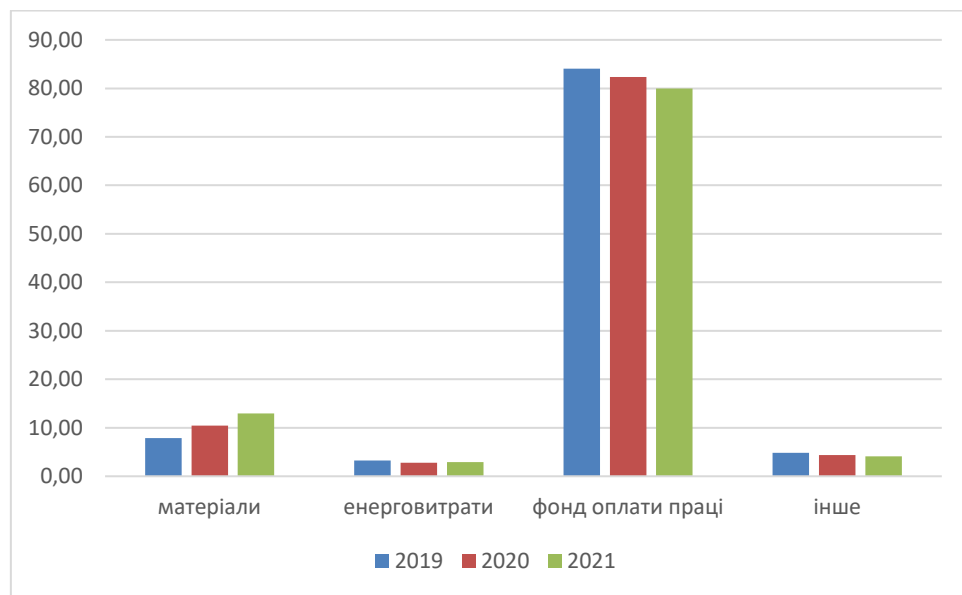


Рис.2.11 Зміна статей витрат ЮКК «Партнери» за період 2019-2021 рр, тис. грн

Другу позицію займають матеріальні витрати. Енерговитрати мають невелику частку у витратах, оскільки переважна більшість цих витрат йде на забезпечення роботи офісних приміщень.

Таблиця 2.2

Аналіз витрат ЮКК «Партнери» за період 2019-2021 рр.

Елементи витрат	2019		2020		2021		Відхилення 20/19		Відхилення 21/20		Відхилення 21/19	
	сума млн грн	%	сума млн грн	%	сума млн грн.	%	сума млн грн	%	сума млн грн	%	сума млн грн	%
Матеріали	0,555	7,87	0,786	10,46	1,068	12,98	0,231	41,62	0,282	35,88	0,513	1,23
Енерговитрати	0,23	3,26	0,21	2,80	0,24	2,92	-0,02	-8,70	0,03	14,29	0,01	-0,12
Витрати на оплату праці	5,928	84,05	6,186	82,35	6,582	79,98	0,258	4,35	0,396	6,40	0,654	11,03
Інші витрати	0,34	4,82	0,33	4,39	0,34	4,13	-0,01	-2,94	0,01	3,03	0	0,00
Разом	6,358	100	7,512	100	8,23	100						

Усі послуги, що надає ЮКК «Партнери» умовно укрупнено в наступному вигляді:

Розглянемо структуру послуг, що надаються підприємством.

- Публічні закупівлі, торги
- Юридичний супровід бізнесу
- Судова практика та виконавчі впровадження
- Інше

Табл. 2.3 представляє інформацію щодо структури послуг та демонструє їх зміна за досліджуваний період.

Очевидно (рис.2.12), що найбільшою групою послуг є юридичний супровід бізнесу, що є цілком логічно, оскільки цей сегмент ринку містить багато клієнтів.

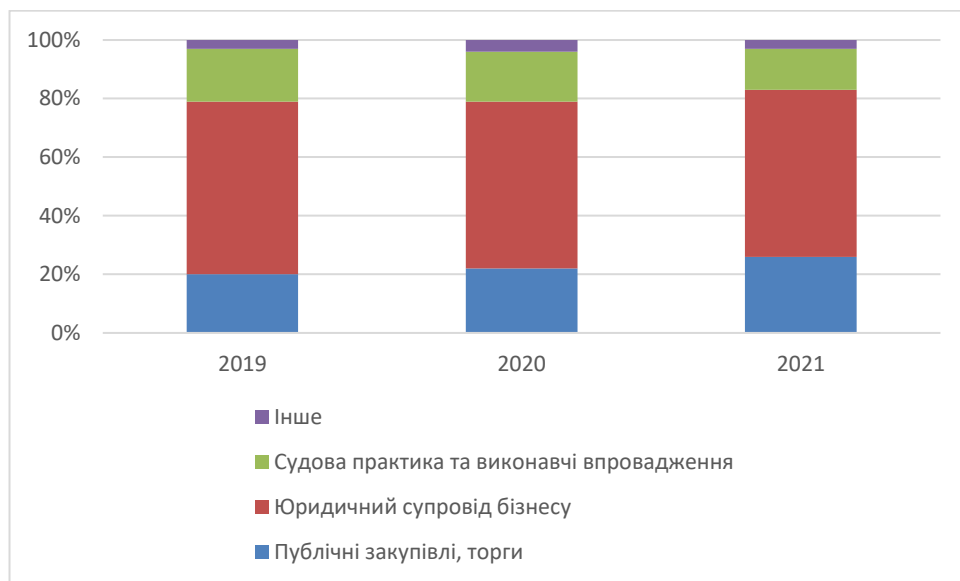


Рис.2.12 Структура послуг ЮКК «Партнери»
за період 2019-2021 рр

Послуги з публічні закупівель і торгів стають більш затребуваними, що відображається зростанням цієї групи в структурі послуг.

Судова практика та виконавчі впровадження займають третю позицію та мають тенденцію до зниження, оскільки збільшується кількість клієнтів публічні закупівель і торгів.

Таблиця 2.3

Динаміка надання послуг ЮКК «Партнери» за період 2019-2021 рр.

Групи послуг	2019	2020	2021	Відхилення 20/19		Відхилення 21/20		Відхилення 21/19	
	млн грн	млн грн	млн грн	млн грн	%	млн грн	%	млн грн.	%
Публічні закупівлі, торги	1,4916	1,75736	2,27396	26	0,27	17,81711	0,5166	29,40	0,78236
Юридичний супровід бізнесу	4,40022	4,55316	4,98522	57	0,15	3,475735	0,43206	9,49	0,585
Судова практика та виконавчі впровадження	1,34244	1,35796	1,22444	14	0,02	1,156104	-0,13352	-9,83	-0,118
Інше	0,22374	0,31952	0,26238	3	0,10	42,80862	-0,05714	-17,88	0,03864
Разом	7,458	7,988	8,746						

Також підприємство не відмовляється від роботи з наданням консультаційних послуг, написання юридичних документів, але доля цих послуг також має тенденцію до зменшення.

Проведемо аналіз структури груп послуг ЮКК «Партнери» за період 2019-2021 рр та надамо його в табл.2.4

Таблиця 2.4

Групи послуг	Структура, %			Структурні зрушення, %		
	2019	2020	2021	2020/ 2019	2021/ 2020	2021 / 2019 .
Публічні закупівлі, торги	20	22	26	2	4	6
Юридичний супровід бізнесу	59	57	57	-2	0	-2
Судова практика та виконавчі впровадження	18	17	14	-1	-3	-4
Інше	3	4	3	1	-1	0
разом	100	100	100			



Рис.2.13 Зміна структури груп послуг ЮКК «Партнери» за період 2019-2021 рр.

Як свідчить табл.2.4. зрушення у % відбуваються в межах 4-6%

На рис.2.13 візуалізовано зміну структури груп послуг ЮКК «Партнери» за період 2019-2021 рр, з якого видно, що принципово співвідношення обсягів послуг, що надаються не змінюється.

Таким чином, проведений аналіз ЮКК «Партнери» свідчить про стабільну роботу підприємства на ринку юридичних послуг та затребуваність їх серед клієнтів.

Висновок до розділу 2

ЮКК «Партнери» здійснює ефективну і професійну діяльність на ринку юридичних послуг в Україні та за її межами

Підприємство щороку надає комплексні послуги по проведенню понад 1800 торгів різним замовникам по території усїєї країни, які користуються нашими послугами.

На даний час послугами компанії користуються у Житомирській, Хмельницькій, Тернопільській, Вінницькій, Рівненській, Чернівецькій та Івано-Франківській областях.

За період дослідження ЮКК «Партнери» постійно нарощувало обсяги надання послуг, що в цілому склало 17,27% за три роки, при цьому собівартість робіт зросла на 16,691%.

Перевищення обсягів надання послуг над обсягами витрат сприяло збільшенню валового прибутку, більш ніж на 27%. Таке збільшення легко пояснюється ринковою нішею із недостатньою конкуренцією та якістю надання послуг підприємством.

Витрати на 1 грн доходу поступово зменшуються, що пояснюється якісно організованим та стабільним порядком надання послуг.

Показники рентабельності стабільно збільшуються і в цілому складають біля 9%.

Для виконання професійної діяльності підприємство змушено збільшувати основні виробничі фонди, додаючи транспортні засоби офісну техніку та меблі, вартість фондів за період дослідження зростає на 18%.

Показники фондівіддачі демонструють постійне коливання в межах 0,77-1%, але при цьому є досить привабливими.

Робота підприємства за досліджуваний період є достатньо стабільною, команда працівників є сформованою та перевіреною часом. Тому за період 2019-2021 рр не відбулося руху персоналу.

За рахунок збільшення обсягів надання послуг, ЮКК «Партнери» збільшило продуктивність праці більш ніж на 17% за період дослідження.

Збільшення обсягів надання послуг дозволило підприємству стабільно підвищувати заробітну плату, підтримуючи її на високому конкурентоспроможному рівні.

Проведений аналіз техніко-економічних показників підтверджує ефективність господарської діяльності ЮКК «Партнери» в цілому та свідчить про стабільне покращення показників.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ОБҐРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ СТРЕС-МЕНЕДЖМЕНТУ

3.1 Профілактика професійного стресу робітників організації

У сучасних соціально-економічних умовах рівень соціальної напруженості, а отже, конфліктності та професійного стресу, у трудових колективах багатьох організацій є досить високим. Це зумовлено різними економічними, соціальними, демографічними та психологічними причинами. Однією з таких причин є відсутність необхідного рівня конфліктологічної компетентності керівників (менеджерів) та співробітників організації. Водночас відомо, що практично всі види стресів (робочі, професійні, виробничі, психологічні та інші), як правило, супроводжують багато соціально-трудових та організаційних конфліктів, що виникають у процесі формування або вдосконалення кадрової політики організації, впровадження кадрових і виробничих інновацій [1].

Підвищення рівня професійного стресу та синдрому професійного вигорання практично всіх категорій персоналу в цілому деструктивно впливає на продуктивність ефективність праці та конфлікт-менеджерам необхідно своєчасно формувати систему діагностики стрес-факторів організаційного середовища та профілактики професійного стресу працівників в організації [2]

Проблема діагностики стрес-факторів організаційного середовища та профілактики професійного стресу працівників є актуальною в сучасних концепціях управління людськими ресурсами. Результати впливу стрес-факторів на стан організму людини різноманітні і багато в чому залежать від потенціалу індивідуально-особистісних якостей працівників.

Негативні наслідки високого рівня професійного стресу впливають не тільки на фізичне та психологічне здоров'я окремого працівника, а й на морально-психологічний клімат, організаційне середовище, організаційну культуру та соціально-економічну ефективність організації в цілому. Таким

чином, для своєчасного запобігання дисфункціональним проявам стрес-факторів зовнішнього та внутрішнього середовища організації менеджера (конфлікт-менеджера) необхідно здійснювати діагностику джерел та причин підвищення рівня професійного стресу працівників, а також формувати кадрову технологію профілактики професійного стресу, що передбачає наявність спеціальних (управлінських, економічних, соціальних та психолого-педагогічних) методів (програм) нейтралізації стресів

Деструктивні конфлікти (табл. 3.1) в організації виникають найчастіше за наступним причин: неправильне делегування повноважень, незбалансованість внутрішньо організаційних функціональних взаємозв'язків, неефективне виконання підлеглими своїх функціональних обов'язків (через неповну відповідність працівників необхідним професійним та особистісним компетенціям).

Таблиця 3.1

Причини деструктивних конфліктних явищ в організації та методи їх профілактики

Причини деструктивних конфліктів	Чинники, що викликають виникнення конфліктів	Методи профілактики конфліктів та стресів в організації
Порушення принципів ділової етики трудовому колективі	вияв керівником неповажного ставлення до підлеглим; спотворення ділової інформації; соціально-психологічні особливості ділових комунікацій; свідоме провокування деструктивного конфлікту між підлеглими; невідповідність співробітника займаної посади з професійним, морально етичним, психологічним якість; корупційні прояви у поведінці співробітників; невпорядкованість у ієрархії інтересів та підпорядкування; Недотримання правил трудовий дисципліни	створення атмосфери довіри та захищеності опонентів; розробка і впровадження етичного (конфліктологічного) кодексу поведінки співробітників організації; розробка карт етики, конкретизує етичний кодекс організації для кожного її співробітника; розробка банку професійних стресорів, конкретизуючих програми, технології профілактики професійного стресу для всіх категорій персоналу

Причини деструктивних конфліктів	Чинники, що викликають виникнення конфліктів	Методи профілактики конфліктів та стресів в організації
Порушення трудового законодавства	порушення формальних процедур через правову безграмотність керівників; навмисні порушення трудового законодавства	здійснення діяльності з формуванню конфліктологічної компетентності співробітників у рамках системи підвищення кваліфікації
Професійна некомпетентність управлінської діяльності керівників підрозділів	прийняття неоптимальних управлінські рішення; необ'єктивна оцінка результатів діяльності працівників; розбіжності з приводу оцінки забезпечення всіма видами ресурсів організації; відсутність чіткого поділу завдань та відповідальності організаційних одиниць; дезорганізація функціональних взаємозв'язків між структурними елементами організації та співробітниками	використання адміністрування як форми регулювання конфліктних зіткнень; формування сучасних кадрових технологій пошуку, відбору та підбору, визначення професійної придатності претендентів; надання працівникам регулярного зворотного зв'язку про результати їхньої праці, консультативної підтримки
Пасивна кадрова політика	керівництво організації не має чітко розробленої програми дій щодо персоналу; робота з кадрами зводиться до ліквідації негативних наслідків за допомогою оцінки персоналу або діагностики кадрової ситуації в цілому; посібник працює в режимі екстреного реагування на конфліктні, що виникають ситуації, які прагне погасити будь-якими засобами, часто без аналізу причин та можливих наслідків	формування активної кадрової політики організації; реалізація технологій посередницької діяльності при вирішенні конфліктних ситуацій; формування та впровадження програм заходів щодо профілактики конфліктів та стресів; своєчасне інформування керівництвом співробітників про намічені організаційних та кадрових нововведеннях
Високий рівень стресу наповненості професійної діяльності працівників організації	високий рівень плинності кадрів; робота співробітників у режимі підвищеної конфліктності; постійні навантаження протягом всього робочого дня; деструктивна поведінка колег; деструктивні стратегії поведінки у стресових та конфліктних ситуаціях	розробка і впровадження програм стрес менеджменту у кадрову політику організації; надання консультативної допомоги працівникам з метою підвищення їх стресостійкості

Формування системи профілактики професійного стресу працівників передбачає виконання функцій планування, організації, координації,

мотивації, контролю, обліку та аналізу, які керівники забезпечують для покращення морально-психологічного клімату в колективі. Програми профілактики професійного стресу необхідно розробляти на двох рівнях: на рівні працівника та на рівні організації.

Ефективне управління професійними стресами в організації передбачає виконання наступних загальних функцій управління:

- Визначення оперативних і стратегічних цілей профілактики професійного стресу працівників;
- Формулювання принципів і методів технології профілактики професійного стресу;
- Складання стратегічних, поточних планів розвитку технології профілактики професійного стресу;
- Формування функціональної структури, необхідної для реалізації цілей управління професійними стресами:
 - розподіл відповідальності та делегування повноважень щодо впровадження та реалізації технології профілактики професійного стресу;
 - встановлення взаємозв'язків між різними видами робіт із реалізації технології профілактики професійного стресу;
- створення сприятливих організаційних умов для виконання заходів технології профілактики професійного стресу;
- економічне та моральне стимулювання діяльності з профілактики професійного стресу;
- аналіз звітів психологічної діагностики, аналітичних матеріалів щодо профілактики професійних стресів;
- анкетування та інтерв'ювання співробітників з метою проведення діагностики: причин виникнення, рівня професійного стресу;
- моніторинг реалізації заходів технології з профілактики професійного стресу.

Виділяють і специфічні функції системи профілактики професійного стресу працівників:

- діагностика існуючої системи управління професійними стресами;
- формування стратегії, цілей та принципів у галузі управління професійними стресами;
- визначення змісту та структури системи управління стресами;
- здійснення діагностики рівня професійного стресу, рівня тривожності, копінг-стратегії і т. д.;
- створення моделі стрес-компетентності керівника та працівників організації;
- моделювання банку карт професійного стресу для всіх категорій працівників;
- розробка програм корекції професійного стресу;
- створення освітнього середовища з формування стрес-компетентності працівників;
- визначення складу нормативно-регламентуючих документів в області управління конфліктами та стресами в організації;
- впровадження та моніторинг ефективної системи управління професійними стресами.

Нижче наводиться основні заходи, що можуть бути спрямовані на профілактику та корекцію професійного стресу працівників.

1. Введення посади штатного конфлікту менеджера (психолога), що сприятиме зниженню рівня конфліктності та соціальної напруженості у трудовому колективі.
2. Зміна функціональних обов'язків співробітника відділу кадрів, основними завданнями якого будуть:
 - зниження рівня деструктивної конфліктності в організації;
 - профілактика професійного стресу та синдрому професійного вигорання працівників;

- формування стрес-компетентності всіх категорій персоналу;
 - зниження рівня соціально-психологічної напруженості у колективі;
 - формування конструктивної організаційної культури;
 - формування сприятливого морально-психологічного клімату.
3. Проведення корпоративних та навчальних тренінгів та семінарів з управління конфліктами та стресами.
 4. Формування стрес-компетентності та емоційної компетентності керівників та працівників організації.
 5. Навчальні тренінги з можливими темами:
 - джерела та функціональні наслідки організаційного стресу;
 - правила антистресового управління та підпорядкування;
 - копінг-стратегії поведінки працівників, які потрапили у складну стресову (кризову) ситуацію.
 6. Керівнику організації та начальникам підрозділів необхідно отримати додаткові знання в області організаційної конфліктології щодо формування стрес-компетентності керівників організації.

Це дозволить:

- найчіткіше орієнтуватися в сформованій конфліктній ситуації;
- надавати кваліфіковану допомогу учасникам конфлікту;
- виявляти, запобігати та займатися профілактикою виникаючих в організації конфліктів та професійних стресів;
- проводити моніторинг після конфліктного емоційного стану та поведінки учасників конфлікту.

7. . Розробка конфліктологічного кодексу

Формування та підтримка загальноприйнятих норм та традицій ділової поведінки в організації.

Конфліктологічний кодекс є офіційним документом, яким повинні слідувати всі співробітники установи незалежно від посади.

Одним із методів формування стрес-компетентності керівників та працівників організації є проведення навчальних (корпоративних) тренінгів. Програма навчального тренінгу може містити таку інформацію:

- для яких категорій персоналу призначена дана програма;
- ключові теми та контрольні питання, над якими працюють учасники тренінгу;
- мета навчання;
- види компетенцій, які сформують учасники у результаті навчання;
- організаційні форми навчання;
- методи навчання;
- склад тренінг-пакету;
- методи та форми посттренінгового супроводу слухачів.

Прикладами різних завдань та вправ, що доцільно застосовувати у процесі проведення навчальних тренінгів можуть бути:

1. Особливості технології профілактики професійного стресу працівників організації:

- а) керівником;
- б) конфлікт-менеджером

2. Домінуючі копінг-стратегії поведінки у стресовій ситуації;

3. Програма стрес-менеджменту та профілактики професійного вигорання персоналу на прикладі конкретної організації

4. Методи оптимізації рівня професійного стресу

5. Прийоми стрес-менеджменту в організації;

Одним з головних результатів систематичного проведення комплексу навчальних тренінгів з профілактики професійного стресу в організації є формування стрес-компетентності керівників та працівників, необхідної для ефективної реалізації організаційно-управлінської, інформаційно-методичної, комунікативної, проектної діяльності

3.2. Фактори стресу і їх вплив на ефективність діяльності ЮКК «Партнери»

Як емпіричну основу розглядалися показники діяльності ЮКК «Партнери», що спеціалізується наданні юридичних консалтингових послуг.

На теоретичному та практичному рівні пізнання використовувалися статистичні методи, методи аналізу та синтезу, аналогії, комплексного моніторингу економічних та соціальних показників.

Знижуючи ефективність та благополуччя індивідуума, надмірний стрес дорого обходиться організаціям. Багато проблем співробітників, які відображаються як на їх заробітку та результатах роботи, так і на здоров'я та добробуті співробітників, кореняться у психологічному стресі.

Стрес прямо і опосередковано збільшує витрати на досягнення цілей організацій і знижує якість життя для великого числа працівників.

Купер і Маршалл досліджували джерела стресу «білих комірців» і визначили різні групи [14]:

1. Фактори професійного стресу, пов'язані із трудовою діяльністю.

До цієї групи належать перевантаження або недовантаження роботою. Перевантаження роботою ставить людину перед проблемою, може чи він впорається із завданням. В цьому випадку зазвичай виникає занепокоєння, фрустрація (почуття аварії), а також почуття безнадійності та матеріальних втрат.

Однак недовантаження може викликати точно такі ж почуття. Працівник, який не одержує роботи, що відповідає його можливостям, зазвичай відчуває фрустрацію, занепокоєння щодо своєї цінності та становища в соціальній структурі організації та відчуває себе явно не комфортно.

Крім цього, до групи експерти відносять погані фізичні умови праці, наприклад, відхилення в температурі приміщення, погане освітлення або надмірний шум, дефіцит часу, необхідність самостійного прийняття рішення.

2. Фактори стресу, пов'язані з роллю працівника в організації, до яких відносяться рольова невизначеність, наприклад, недостатня поінформованість про професійні обов'язки та відповідні очікування з боку колег та начальства. Люди повинні мати правильне уявлення про очікування керівництва – що вони мають робити, як вони повинні робити і як їх після цього будуть оцінювати. До них же належать рольовий конфлікт, коли суб'єкт вважає, що він робить те, чого не повинен або чого не бажає робити; відповідальність за інших людей та за речі (за обладнання, за бюджет тощо).

При цьому, відповідальність за людей більш стресогенна.

3. Фактори стресу, пов'язані із взаємовідносинами на роботі, куди включають взаємини з керівництвом, підлеглими, колегами; труднощі у делегуванні повноважень (наприклад, відмова підлеглих виконувати розпорядження керівника).

4. Фактори, пов'язані з діловою кар'єрою, серед яких виділяють основні стресогенні фактори – професійна «неуспішність» і страх ранньої відставки; статус невідповідності, повільна або занадто швидке просування, переживання через досягнення «межі» своєї кар'єри; відсутність гарантованої роботи; рівня домагань даного професійного статусу.

5. Фактори, пов'язані з організаційною структурою та психологічним кліматом, до яких належать неефективне консультування (неможливість отримати своєчасну кваліфіковану допомога з низки важливих питань); обмеження свободи поведінки, інтриги тощо.

6. Позаорганізаційні джерела стресів, що включають основні проблеми працівника, що виникають у сімейному житті:

- розподіл часу (працівник кидається між сім'єю та роботою),
- перенесення криз із однієї ситуації до іншої;
- мобільність працівника веде до загострення конфліктів у сім'ї, коли необхідно змінювати місце проживання тощо;
- відмінності за психометричними даними.

Екстернали більш адаптивні до різних ситуацій, ніж інтернали; «ригідні» більше реагують на несподіванки, що йдуть «згори», від начальства; «рухливі» частіше виявляються перевантаженими роботою, орієнтовані на досягнення показують велику незалежність і включеність в роботу, ніж орієнтовані на безпеку і спокій.

У науковому співтоваристві загалом прийнято і має високий рівень обґрунтованості комплексна методологія дослідження для професійного стресу, в рамках якої представлена єдина ієрархічна схема аналізу професійного стресу [31].

Оцінка діяльності системи управління стресами організації базується на визначенні того, наскільки вона сприяє досягненню цілей організації та виконання поставлених перед нею завдань.

Результати оцінки служать індикаторами, що фокусують увагу на основних проблемах роботи з персоналом, таких як дисципліна праці, плинність кадрів, підвищення продуктивності праці, підвищення задоволеності працею в організації [13].

Економічна оцінка впроваджуваних заходів щодо вдосконалення системи управління стресами в організації проводиться за методикою, що включає в себе кілька етапів. Кількісна оцінка показників ефективності діяльності системи передбачає обов'язкове визначення витрат, необхідних для реалізації розроблених заходів.

Першим етапом є оцінка загальних капіталовкладень, для здійснення реалізації заходів. Капітальні вкладення (К) на впровадження заходів щодо вдосконалення організації праці персоналу, включають вкладення в ремонтні роботи (Кр), капітальні витрати в обладнання (Коб), інші капітальні вкладення та визначаються як сума всіх

капіталовкладень:

$$K = K_p + K_b + K_1 + K_2 + K_i, \quad (3.1)$$

Приріст виручки від реалізації розраховується як:

$$V_{пр} = V_{баз} + V_1, \quad (3.2)$$

де $V_{\text{баз}}$ - базовий обсяг виручки, грн.;

V_1 – приріст обсягу виручки від впровадження проекту заходів.

Економічна ефективність визначається за наступною формулою:

$$E = P - Z \quad (3.3)$$

де P - передбачуваний результат від впровадження заходів;

Z - Витрати.

Ці індикатори дозволяють проаналізувати ефективність системи управління стресом в організаціях, але потрібно ув'язати методологію вивчення професійного стресу з позицій професійної діяльності у структурі конкретних організацій, умов та змісту праці, робочих навантажень. Як показали багато досліджень, зміст та умови реалізації професійної праці, інтенсивність трудових навантажень специфічним чином впливають на рівень стресогенності професійної ситуації і призводять до наростання напруженості діяльності основного та допоміжного персоналу.

При аналізі системи управління підприємством та роботи зі стресами було проведено анкетування персоналу з урахуванням вимог методик вивчення стресу.

Анкетування та тестування щодо визначення рівня професійного стресу для підприємства повинно бути спрямовано виявлення найбільш значимих стрес-факторів, що впливають зниження ефективності діяльності персоналу. Проведене дослідження дозволяє стверджувати, що

1. Більшість респондентів (87%) задоволені своєю посадою в організації, їх влаштовує робоче місце і вони не хочуть його міняти. Це свідчить про те, що розстановка персоналу за посадами була ефективна і, отже, робота відділу з управління персоналом також.
2. У той же час працівники відчують високий рівень професійного стресу (від 10 до 40% за категоріями), що знижує ефективність їхньої діяльності.

В результаті проведеного дослідження було виявлено низку проблем у наявності професійного стресу та його впливу на зниження ефективності діяльності персоналу ЮКК «Партнери».

Для підвищення ефективності управління стресом пропонується:

Застосувати комплексний підхід і в першу чергу розробити та впровадити програму управління професійним стресом "Стресс-менеджмент".

Ефективна програма боротьби зі стресом на робочому місці містить ряд взаємопов'язаних елементів, що діють одночасно. Деякі елементи спрямовані на окремих працівників та групи; інші спрямовані загалом проти факторів, які викликають стрес на робочому місці та ускладнюють роботу організації як цілісного організму. Ці стрес-фактори неминуче впливають на діяльність від ділових працівників чи всього колективу і можуть призвести до зниження основних економічних показників діяльності підприємства.

У цілі програми слід включити моніторинг стрес-факторів, визначення та впровадження способів зняття стресу та синдрому хронічної втоми, збереження працездатності, відновлення фізичних і душевних сил та адекватної реакції на будь-які обставини. Елементи програми представлені у табл.3.2.

Вивчення в процесі діяльності підприємства є актуальним проблемою і займає особливе місце серед досліджень різних несприятливих функціональних станів, що розвиваються у трудовій діяльності. Нині стрес перейшов у категорію «фінансових» факторів виробництва у різних галузях економіки [13, 34]. Це пов'язано насамперед з тим, що в умовах санкцій, обмежень, падіння попиту підприємства шукають можливості оптимізації своїх витрат і підвищення віддачі від співробітників та обладнання.

У результаті цілеспрямована робота з управління «немонетарними» факторами увійде до складу стратегії економічного розвитку підприємства як складовий елемент.

Таблиця 3.2

Елементи програми з управління професійним стресом

Цільова група		
Керівники вищої ланки	Начальники служб та підрозділів, провідні фахівці	Усі співробітники
Коучинг керівника	Командоутворення, тренінги	Корпоративні заходи, командні тренінги
Тренінги з управління стресами	Тренінги з управління стресами	Конкурси та змагання
Тренінг з тайм-менеджменту	Курси особистого тайм-менеджменту	Спортивно-оздоровчі заходи
Коригування програм мотивації та стимулювання	Неформальні зустрічі з колективом, бесіди «Сторітлінг»	Робота з практичними ситуаціями
Систематизація програми навчання методів боротьби зі стресом	Комунікативні тренінги Кейси з рольовими іграми та робота з практичними ситуаціями	

У сфері управління стресом були виявлені такі проблеми:

1. Диференціація рівнів професійного стресу за категоріями працівників. Високий рівень професійного стресу відзначений управлінським персоналом.

2. Переважання високого рівня професійного стресу призводить до зниження ефективності діяльності персоналу, що проявляється у зниженні продуктивності праці та працездатності, підвищеної напруженості під час роботи та конфліктності, погіршення здоров'я;

3. Зниження ефективності діяльності персоналу під впливом професійного стресу викликано неефективним управлінням стресом через відсутність комплексного підходу і, зокрема, відсутність програми з управління стресом.

До заходів, які необхідно провести на підприємстві з метою зниження рівня професійного стресу відносяться:

1. Розробити та впровадити Програму боротьби із професійним стресом.

2. Створити кімнату відпочинку, підтримувати психологічний комфорт у колективі, запобігати конфліктним ситуаціям та здійснювати на них швидке реагування, запобігати перевантаженню/ недовантаженню працівників під час розподілу завдань.

3. Впровадити фізкультурно-оздоровчі програми.

За попередніх оцінок витрат на заходи щодо управління професійним стресом на рівні 100 тис. грн. підвищення продуктивності праці (за аналогічними проведеними програмами) становитиме від 10 до 15%. Крім економічного ефекту у вигляді підвищення продуктивності праці реалізація заходів приведе впровадження розроблених пропозицій покращить соціально-психологічний клімату у колективі, стан здоров'я працівників, підвищить лояльності персоналу та знизить кількість конфліктів.

Наведені заходи не є еталоном вирішення завдання зниження рівня професійного стресу, але можуть бути розширено до системи, впровадження якої підвищить ефективність діяльності підприємств цього сектора реальної економіки – дорожнє будівництво. При масштабуванні практики управління стресів може бути досягнутий ефект підвищення фінансової стабільності підприємств, що позитивно позначиться на економіці в цілому, що особливо актуально сьогодні.

3.3 Обґрунтування пропозицій щодо удосконалення системи стрес-менеджменту для ЮКК «Партнери»

З п.3.2 результатами впровадження заходів при капітальних вкладеннях 100 тис. грн буде збільшення продуктивності праці на 10%, яке в умовах базового періоду дасть збільшення обсягів реалізації послуг на 10%.

Проведемо розрахунки та зведемо результати в табл.3.3

Таблиця 3.3

Вплив запропонованих заходів на техніко-економічні показники діяльності
ЮКК «Партнери»

№	Показник	Од. вим.	Базовий варіант	проект	Відхилення проект/база	
					+,-	%
1	Обсяг реалізованої продукції	млн грн	8,746	9,621	0,875	10,00
2	Собівартість реалізованої продукції	млн грн	8,23	8,23	0	0,00
3	Валовий прибуток	млн грн.	0,516	1,39	0,875	169,57
4	Витрати на 1 грн. доходу від реалізації	грн.	0,94	0,86	-0,09	-9,09
5	Рентабельність витрат	%	6,27	16,90	10,63	
6	Рентабельність продажу	%	5,90	14,46	8,56	
7	Середньорічна вартість основних фондів	млн. грн.	1,56	1,66	0,1	6,41
8	Фондовіддача основних фондів	грн./грн.	5,61	5,80	0,19	3,38
9	Середньооблікова кількість штатних працівників	осіб	10	10	0	0,00
10	Продуктивність праці	млн грн./ос	0,87	0,96	0,09	10,00
11	Фонд оплати праці працівників	тис.грн	6582	6582	0	0,00
12	Середньомісячна заробітна плата на 1 працівника	тис грн.	54,85	54,85	0	0,00

Результатами запропонованих заходів очікуються збільшення обсягів реалізованої продукції мінімум на 10% (рис.3.1)

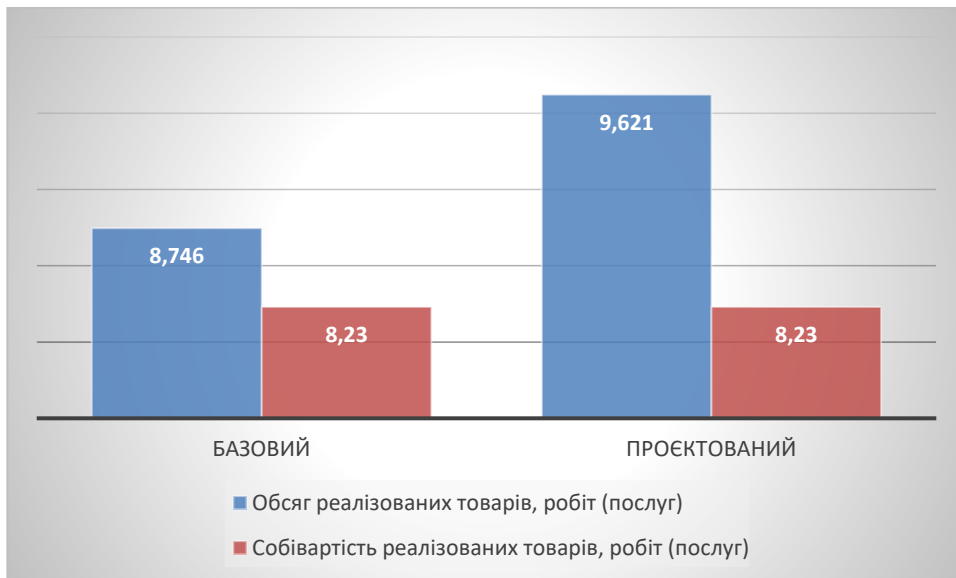


Рис. 3.1 Зміна обсягу та собівартості реалізованої продукції ЮКК «Партнери» в результаті впроваджених заходів, млн грн

Збільшення обсягів реалізації в свою чергу призведе до збільшення валового прибутку (рис.3.2)



Рис. 3.2 Зміна показників валового прибутку ЮКК «Партнери» в результаті впроваджених заходів., млн. грн

Заходи дозволяють знизити витрати на 1 грн доходу від реалізації на 9% (рис.3.3)



Рис. 3.3 Зміна витрати на 1 грн доходу від реалізації ЮКК «Партнери» в результаті впроваджених заходів

В цілому заходи призведуть до зменшення рентабельності витрат та збільшення рентабельності продажу (рис.3.4)

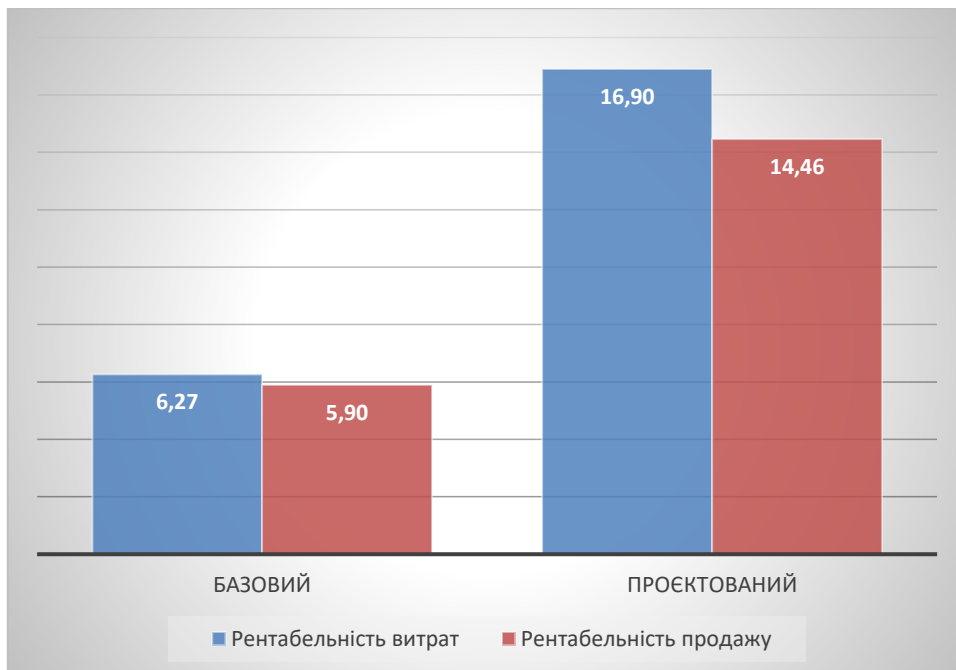


Рис. 3.4 Зміна рентабельності продажу та витрат ЮКК «Партнери» в результаті впроваджених заходів, %.

Збільшення вартості основних фондів при підвищенні обсягів реалізації призведе до збільшення фондівіддачі на 3% (рис.3.5)

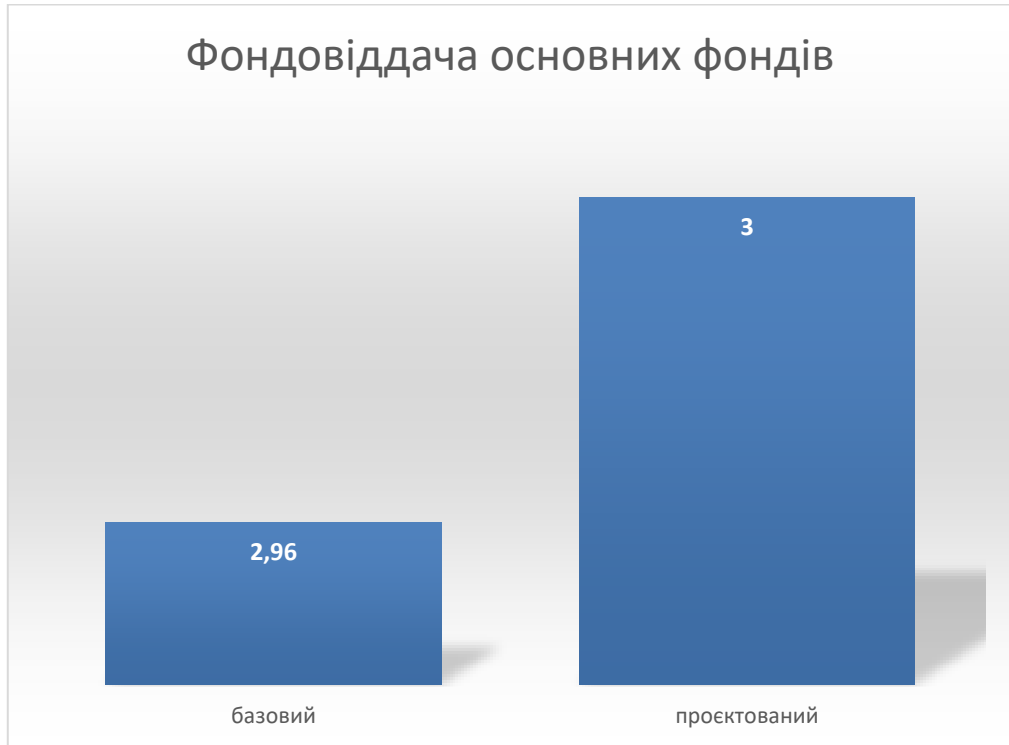


Рис. 3.5 Зміна фондівіддачі ЮКК «Партнери» в результаті впроваджених заходів, грн/грн

Це дозволить підвищити продуктивність праці на 10% (рис. 3.6), але не вплине на показники фонду оплати праці

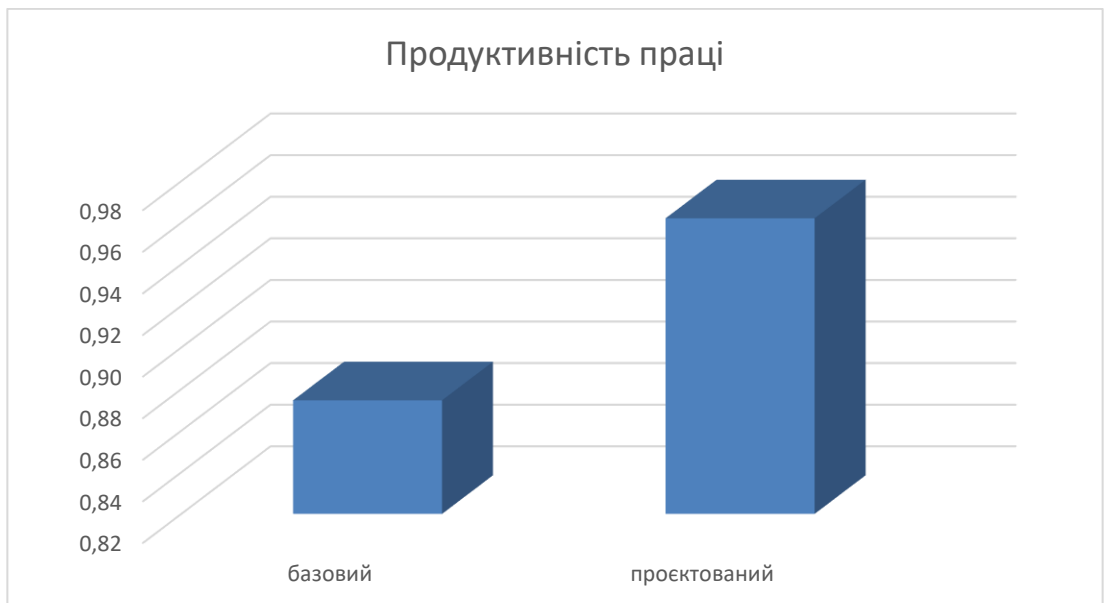


Рис. 3.6 Зміна продуктивності праці ЮКК «Партнери» в результаті впроваджених заходів (тис. грн/ос)

Проведені розрахунки дозволять вважати запропоновані заходи економічно доцільними.

Висновки до розділу 3

В результаті проведеного дослідження було виявлено низку проблем у наявності професійного стресу та його впливу на зниження ефективності діяльності персоналу ЮКК «Партнери».

1. Диференціація рівнів професійного стресу за категоріями працівників. Високий рівень професійного стресу відзначений управлінським персоналом.

2. Переважання високого рівня професійного стресу призводить до зниження ефективності діяльності персоналу, що проявляється у зниженні продуктивності праці та працездатності, підвищеної напруженості під час роботи та конфліктності, погіршення здоров'я;

3. Зниження ефективності діяльності персоналу під впливом професійного стресу викликано неефективним управлінням стресом через відсутність комплексного підходу і, зокрема, відсутність програми з управління стресом.

Для підвищення ефективності управління стресом пропонується:

1. Застосувати комплексний підхід і в першу чергу розробити та впровадити програму управління професійним стресом "Стресс-менеджмент".

До заходів, які необхідно провести на підприємстві з метою зниження рівня професійного стресу відносяться:

1. Розробити та впровадити Програму боротьби із професійним стресом.

2. Створити кімнату відпочинку, підтримувати психологічний комфорт у колективі, запобігати конфліктним ситуаціям та здійснювати на них швидке реагування, запобігати перевантаженню/ недовантаженню працівників під час розподілу завдань.

3. Впровадити фізкультурно-оздоровчі програми.

Результатами впровадження заходів при капітальних вкладеннях 100 тис. грн буде збільшення продуктивності праці на 10%, яке в умовах базового періоду дасть збільшення обсягів реалізації послуг на 10%.

ВИСНОВКИ

Стрес-менеджмент – це системний підхід, який об'єднує психологічні, соціальні та організаційні аспекти із забезпечення оптимального психофізіологічного стану працівників та підвищення їх продуктивності в умовах робочого середовища.

Стрес на робочому місці впливає на: зобов'язання працівника перед організацією; ефективність роботи персоналу та її продуктивність; плинність кадрів; рівень відвідуваності; задоволення потреб клієнтів; імідж та репутацію організації; можливість судових процесів.

ЮКК «Партнери» здійснює ефективну і професійну діяльність на ринку юридичних послуг в Україні та за її межами. На даний час послугами компанії користуються у Житомирській, Хмельницькій, Тернопільській, Вінницькій, Рівненській, Чернівецькій та Івано-Франківській областях.

За період дослідження ЮКК «Партнери» постійно нарощувало обсяги надання послуг, що в цілому склало 17,27% за три роки, при цьому собівартість робіт зросла на 16,691%.

Перевищення обсягів надання послуг над обсягами витрат сприяло збільшенню валового прибутку, більш ніж на 27%. Таке збільшення легко пояснюється ринковою нішею із недостатньою конкуренцією та якістю надання послуг підприємством.

Показники рентабельності стабільно збільшуються і в цілому складають біля 9%.

В результаті проведеного дослідження було виявлено низку проблем у наявності професійного стресу та його впливу на зниження ефективності діяльності персоналу ЮКК «Партнери».

1. Диференціація рівнів професійного стресу за категоріями працівників. Високий рівень професійного стресу відзначений управлінським персоналом.

2. Переважання високого рівня професійного стресу призводить до зниження ефективності діяльності персоналу, що проявляється у зниженні продуктивності праці та працездатності, підвищеної напруженості під час роботи та конфліктності, погіршення здоров'я;

3. Зниження ефективності діяльності персоналу під впливом професійного стресу викликано неефективним управлінням стресом через відсутність комплексного підходу і, зокрема, відсутність програми з управління стресом.

До заходів, які необхідно провести на підприємстві з метою зниження рівня професійного стресу відносяться:

1. Розробити та впровадити Програму боротьби із професійним стресом.

2. Створити кімнату відпочинку, підтримувати психологічний комфорт у колективі, запобігати конфліктним ситуаціям та здійснювати на них швидке реагування, запобігати перевантаженню/ недовантаженню працівників під час розподілу завдань.

3. Впровадити фізкультурно-оздоровчі програми.

Результатами впровадження заходів при капітальних вкладеннях 100 тис. грн буде збільшення продуктивності праці на 10%, яке в умовах базового періоду дасть збільшення обсягів реалізації послуг на 10%.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. BRC response to Migration Advisory Committee’s call for evidence. URL: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/692554/British_Retail_Consortium.Pdf
2. Human Resource Management | Sixteenth Edition | By Pearson Paperback – 15 November 2020. by Gary Dessler & Biju Varrkey
3. This Fixable Problem Costs U.S. Businesses \$1 Trillion. URL: <https://www.gallup.com/workplace/247391/fixable-problem-costs-businesses-trillion.aspx>
4. To Have and to Hold. URL: <https://www.shrm.org/hrtoday/news/all-things-work/pages/to-have-and-tohold.aspx>
5. Абрамова І.О. Антикризовий менеджмент персоналу в сучасних реаліях розвитку бізнесу. Modern Economics. 2020. № 24. С. 6–11.
6. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом [Електронний ресурс] : підручник для студ. вищ. навч. закл. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 468 с.
7. Білова М.Е. Психологічні особливості осіб з різним рівнем стресостійкості (на прикладі працівників стресогенних професій): автореф. дис. ... канд. психол. наук: 19.00.01. Одеса, 2007. 21 с.
8. Боднар А.Я., Макаренко Н.Г. Психологічні особливості стресостійкості представників стресогенних професій (на прикладі працівників приватних охоронних структур). Наукові записки. Педагогічні, психологічні науки та соціальна робота. 2013. № 149. С. 49–56.
9. Буняк Н. М. Самоменеджмент як мистецтво саморозвитку особистості. Економіка та управління підприємствами. 2017. Випуск 18. С. 185-188.
10. Бурбан Н., Гузенко І. Особливості стресостійкості й адаптивних здібностей до стресу майбутніх військовослужбовців. Педагогіка і психологія професійної освіти. 2019. № 1. С. 105–116.
11. Вахлакова В.В. Безпекозабезпечувальна діяльність підприємства: зміст, принципи та способи. Бізнес-Інформ. 2020. № 3. С. 200–207.

12. Воржакова Ю.П. Методи мінімізації кадрових ризиків. Науковий вісник Херсонського державного університету. № 33. 2019. С.89–93.
13. Гетьман О. О. Інноваційні методи розвитку [Електронний ресурс] / О. О. Гетьман, А. О. Білодід // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: <http://global-national.in.ua/archive/17-2017/116.pdf>.
14. Гімельштейн Є.А., Годван Д.Ф. Управління стресом у корпораціях з погляду організації робочого простору // Бізнес-освіта економіки знань. 2019. № 1. С. 6–9.
15. Гончар М.Ф. Методи стрес-менеджменту та їхня класифікація. Бізнес Інформ. № 12. 2017. С. 424–429.
16. Демьянченко Н. В., Шевченко О. П. Тимбилдинг как современный метод командного менеджмента организации сферы услуг. URL: http://journal.kfrgteu.ru/files/1/2011_2_2.pdf. (дата звернення: 06.01.2022).
17. Джуэл Л. Индустриально-организационная психология. СПб.: Питер, 2001. 720 с.
18. Долбунов А. А. Текучесть кадров – основная проблема предприятий. Маркетинг. 2006, № 12. С. 57-64.
19. Долга Г.В. Психологічні аспекти управління персоналом: проблеми теорії та практики. Інтелект ХХІ. 2018. № 2. С. 71–75.
20. Дорош І.М. Ресурси особистості як чинник стресостійкості державних службовців. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія “Проблеми економіки та управління”. 2020. № 2 (8). С. 144–152.
21. Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М., Надвиничний С. А., Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г. /за заг. ред. М. М. Шкільняка. Менеджмент персоналу : навч. - метод. посіб. для студ. спец. «Менеджмент» і «Публіч. управління та адміністрування». Тернопіль: ЗУНУ, 2021. 334 с.

- 22.Спіфанова І.Ю. Панкова В.Д. Ткачук Л.М. Стратегічне управління ризиками в системі управління персоналом Вісник Хмельницького національного університету. 2021. № 6. С. 12–15.
- 23.Захарова О.В., Калошина Ю.О. Обґрунтування вибору моделі оцінки ефективності у людський капітал. Інформаційно – аналітичний еженедельник « Наука и образование» . 2010. No 29 (131). URL :science.crimea.edu/zapiski/djvu_econom/2010/econ.../012_zaharova.pdf
- 24.Камінська О. Психологічні особливості стресостійкості майбутніх психологів. Науковий часопис НПУ імені М.П. Драгоманова. 2021 [Електронний ресурс]. Enpuir.npu.edu.ua URL: [http://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/34176 /Kaminska.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/34176/Kaminska.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- 25.Карамушка Л.М., Куриця Д.І. Психологічні чинники професійного стресу у держслужбовців. Теорія і практика управління соціальними системами. 2013. № 1. С. 112– 125.
- 26.Кармінська-Белобродова М.В. Коучинг як інноваційний інструмент розвитку менеджменту в Україні». Вісник НТУ «ХПІ» № 47(1323) 2018.С.3-7.
- 27.Кові С., Меррілл Р., Меррілл Р. Головна увага – головним речам. М: Альпіна Паблішер, 2018. 576 с.
- 28.Кравцова О.К. Стресостійкість особистості як психологічний феномен: основні теоретичні підходи. Вісник післядипломної освіти. Серія: Соціальні та поведінкові науки. 2019, № 7, С. 98–117.
- 29.Кравчук О.І., Варіс І.О., Рябоконт І.О. Соціальні ризики ринку праці під час війни в Україні. Інфраструктура ринку. Електронний науково-практичний журнал. 2022. Випуск 68. С. 94–98.
- 30.Крушельницька О. В. Мельничук Д. П. Управління персоналом : навчальний посібник . Вид. 2 - е., перероб. і допов. К. : Кондор, 2009. 308 с.

- 31.Липовська Н.А. Особливості управління стресами в професійній діяльності державних службовців. Публічне адміністрування: теорія та практика. [Електронний ресурс]. Dridu.dp.ua URL: <http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2010-01/10lnadds.pdf>
- 32.Львовичкіна, А. Здатність діяти у стресових ситуаціях як професійна компетентність соціального працівника. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Соціальна робота. 2017. № 2. С. 10–13.
- 33.Максимюк Ю.О. Професійний стрес у службовій діяльності персоналу державної прикордонної служби України. Держава та регіони. Серія: Державне управління. 2012. № 4 (40) [Електронний ресурс]. Pa.stateandregions.zp.ua URL: http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/4_2012/8.pdf
- 34.Малене Ф.А., Кінгстон М. Антистрес по-скандинавськи. М: Ексмо, 2020. 270 с.
- 35.Марцинковська О., Фіжик Н. Роль коучингу в розвитку персоналу. Економічний аналіз. 2011.Вип.8.ч.2. С. 257-260
- 36.Мау В. Пандемія коронавірусу та тренди економічної політики // Питання економіки. 2021. № 3. С. 5-30.
- 37.Никифороенко В.Г., Кравченко В.О. Взаємозв'язок надійності персоналу та кадрової безпеки в системі управління організацією. Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць. Одеський національний економічний університет. 2018. № 3 (67). С. 174–183
- 38.Панченко І.В., Серета Г.В. Трансформація стратегічних імперативів управління персоналом в умовах пандемії COVID-19. Економіка і організація управління. № 4 (40). 2020. С. 83–89.
- 39.Плужник Я.А. Соціально-психологічні детермінанти організаційно-управлінських стресів. Автореф. дис. ... канд. психол. наук: 19.00.05, Луганськ, 2011. 20 с.

40. Рекун Г. П., Філіна К. В. Основні причини плинності персоналу на підприємствах роздрібної торгівлі України. Бізнесфорум, 2020, № 3. С. 431-435. 6. Рух кадрів за видами економічної діяльності за квартал. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2019/gdn/rkd/rkd_ek/rkd_ek_u_19.xlsx
41. Савельєва В., Єськов О. Управління персоналом: навчальний посібник. К.: ВД «Професіонал», 2005. 336 с.
42. Стрес, його вплив на людину та допомога під час виникнення. Одеський обласний центр громадського здоров'я 2019 [Електронний ресурс]. Healthcenter.od.ua URL: <https://healthcenter.od.ua/psychichne-zdorovya/stres/>. 98
43. Тептюк Ю.О. Психологічні умови розвитку стресостійкості у соціальних працівників різних вікових категорій. Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова Вид-во НПУ ім. М.П. Драгоманова, 2020. Випуск 12 (57) URL: http://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/34212/111-121_Teptiuk_Yuliiia.pdf?sequence=1&isAllowed=y
44. Шварц Т. Те, як ми працюємо – не працює. М: Альпіна Паблішер, 2018. 526 с4
45. Шевченко Р.М. Психологічні умови розвитку стресостійкості жінок – державних службовців. Автореф. дис. ... канд. психол. наук: 19.00.01. Київ, 2020. 22 с.
46. Шкільняк М. М., Овсянюк - Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент. Тернопіль: КРОК, 2017. 252 с.