

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ

І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

ГУМАНІТАРНО-ПЕДАГОГІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

ПОГОДЖЕНО

Декан гуманітарно-педагогічного
факультету

кандидат філософ. наук, доцент

Інна САВИЦЬКА

« _____ » _____ 2025 р.

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДОЗАХИСТУ

Завідувач кафедри управління та

освітніх технологій, кандидат

педагогічних наук, професор

Сергій КУБЦЬКИЙ

« _____ » _____ 2025 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему «УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ»

Спеціальність: 073 Менеджмент

Освітня програма: «Управління персоналом»

Орієнтація освітньої програми: освітньо-професійна

Гарант освітньої програми

к. пед. наук, професор _____

Сергій КУБЦЬКИЙ

Керівник магістерської роботи

канд. пед. наук, доцент _____

Ярослав РУДИК

Виконав

_____ **Павло БРИЛЬОВ**

КИЇВ – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ ЗНАЧЕННЯ КОНФЛІКТУ.....	12
1.1. Поняття і структура конфлікту.....	12
1.2. Типи, причини та особливості конфліктів.....	15
1.3. Взаємозв'язок між рівнем стресу та конфліктами в Організації.....	19
1.4. Важливість управління конфліктами. Ціна конфлікту.....	22
Висновки до розділу 1.....	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНФЛІКТНИХ СИТУАЦІЙ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	26
2.1. Загальна характеристика діяльності Міжнародного Медичного Корпусу.....	26
2.2. Методологія дослідження.....	30
2.3. Аналіз опитування працівників Міжнародного Медичного Корпусу.....	38
2.4. Перевірка гіпотез та результати кореляційного аналізу.....	47
2.5. Обмеження та перспективи подальших досліджень.....	51
Висновки до розділу 2.....	52
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ПОЛІПШЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТНИМИ СИТУАЦІЯМИ ТА ПРОФІЛАКТИКИ ПІДВИЩЕННОГО РІВНЯ СТРЕСУ.....	54
3.1. Загальна характеристика розділу.....	54
3.2. Впровадження ефективних комунікаційних стратегій для запобігання конфліктам.....	55
3.3. Програма управління стресом та підтримки психологічного здоров'я персоналу.....	59
3.4. Програма професійного розвитку керівників та координаторів з подолання конфліктних ситуацій та медіації.....	63
3.5. Інституціоналізація та забезпечення сталості.....	66
3.6. План впровадження.....	68
Висновки до розділу 3.....	74
ВИСНОВКИ.....	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	81
ДОДАТКИ.....	87

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
Гуманітарно-педагогічний факультет

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри управління та освітніх технологій

к.п.н., професор _____ Сергій КУБЦЬКИЙ

« » жовтня 2025 року

З А В Д А Н Н Я

ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ

студенту **БРИЛЬОВУ Павлу**

1. Тема магістерської роботи: «Управління конфліктами в організації».
2. Затверджена наказом ректора НУБіП України від «27» 10. 2024 р. за № 1937 «С».
3. Термін подання завершеної роботи на кафедру: 15.11.2025 р.
4. Вихідні дані до магістерської роботи: Закони України «Про освіту», «Про вищу освіту», Положення про підготовку і захист магістерської роботи у Національному університеті біоресурсів і природокористування України; посібники, словники, довідники, методична, наукова література щодо теми дослідження.
5. Перелік питань, що підлягають дослідженню:
 1. Здійснити теоретичний аналіз наукових підходів до розуміння соціально-трудових конфліктів, стресу та професійного вигорання працівників в організації; уточнити понятійно-категоріальний апарат дослідження.
 2. Виявити стан соціально-трудових відносин у гуманітарній організації в умовах війни; охарактеризувати особливості організаційного та психологічного клімату колективу.

3. Визначити основні причини конфліктів усередині підрозділів, між підрозділами та в системі «керівництво – персонал».

4. Виявити взаємозв'язок між рівнем стресу працівників і рівнем конфліктності в колективі, проаналізувати вплив типу роботи (польова чи офісна) на показники стресу та конфліктності.

5. Розробити та обґрунтувати комплекс організаційно-управлінських і психопрофілактичних заходів щодо зниження рівня стресу, професійного вигорання й конфліктності, покращення соціально-трудова відносин у гуманітарній організації; сформулювати практичні рекомендації з удосконалення системи управління конфліктами в організації.

Дата видачі завдання: 10.11.2024 р.

Керівник магістерської роботи

канд. пед. наук, доцент _____ Ярослав РУДИК

Завдання прийняв до виконання

студент _____ Павло БРИЛЬОВ

РЕФЕРАТ

Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3 розділів, підрозділів до них, висновків до кожного розділу, загальних висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг магістерської роботи становить 95 сторінок, містить 13 рисунків, список використаних джерел налічує 47 найменувань, додатків – 4. Основний текст роботи викладено на 72 сторінках.

У вступі обґрунтовано актуальність дослідження управління конфліктами в організації, зокрема в умовах гуманітарної діяльності під час війни; визначено мету, завдання, об'єкт і предмет дослідження. Окреслено методи дослідження (аналіз літературних джерел, анкетування та опитування, статистичний та графічний аналіз, кореляційний аналіз, міжгрупові порівняння), розкрито наукову новизну та практичне значення одержаних результатів, подано відомості про апробацію результатів магістерської роботи та охарактеризовано її структуру.

У першому розділі «Теоретичне обґрунтування значення конфлікту» проаналізовано сутність, структуру та типологію конфлікту в організації. Розкрито основні підходи до розуміння конфлікту як неминучого й потенційно конструктивного явища в системі соціально-трудова відносин. Окрему увагу приділено причинам і особливостям конфліктів у професійному середовищі, а також взаємозв'язку між рівнем стресу та конфліктністю в колективі. Показано ціну конфлікту для організації (втрати ефективності, погіршення психологічного клімату, ризику професійного вигорання) та обґрунтовано важливість системного управління конфліктами. У висновках до розділу підсумовано теоретичні положення, які стали основою для емпіричного аналізу.

Другий розділ «Аналіз конфліктних ситуацій в організації» присвячений емпіричному дослідженню соціально-трудова відносин у гуманітарній організації – Міжнародному Медичному Корпусі в Україні. Подано загальну характеристику діяльності організації в умовах війни, окреслено специфіку роботи офісних та польових співробітників. Розкрито методологію дослідження:

цілі, вибірку, інструментарій та процедуру збору даних. За результатами анкетування проаналізовано рівень стресу, поширеність і частоту конфліктів, їх основні причини, особливості взаємовідносин всередині підрозділів, між підрозділами та з керівництвом, а також відмінності між польовими й офісними працівниками. Використання описової та кореляційної статистики дозволило виявити взаємозв'язок між стресом і конфліктністю та окреслити ключові зони напруження в організації.

Третій розділ «Розробка пропозицій щодо поліпшення управління конфліктними ситуаціями та профілактики підвищеного рівня стресу» має прикладний характер і спрямований на розробку комплексу заходів для покращення соціально-трудова відносин у гуманітарній організації. На основі результатів попередніх розділів обґрунтовано систему пропозицій, що включає: впровадження ефективних комунікаційних стратегій і «комунікаційної хартії» для зменшення інформаційної невизначеності; програму управління стресом та підтримки психологічного здоров'я персоналу (навички саморегуляції, доступ до супервізії та психологічної підтримки, мережа взаємопідтримки); програму професійного розвитку керівників та координаторів з медіації і реагування на конфліктні ситуації; інституціоналізацію механізмів психологічної безпеки та внутрішньої медіації. Розроблено орієнтовний план впровадження і запропоновано підходи до моніторингу та оцінювання ефективності запропонованих заходів.

У висновках узагальнено теоретичні й практичні результати дослідження, підтверджено наявність взаємозв'язку між рівнем стресу персоналу та конфліктністю в колективі, окреслено ключові чинники, що зумовлюють напруження у соціально-трудова відносинах. Показано, що системне управління конфліктами, поєднане з багаторівневою підтримкою психічного здоров'я, сприяє підвищенню ефективності діяльності гуманітарної організації, покращенню психологічного клімату та зниженню ризиків професійного вигорання.

Ключові слова: конфлікт, управління конфліктами, стрес, соціально-трудова відносина, гуманітарна організація, професійне вигорання, медіація, психологічна безпека, комунікаційні стратегії.

ВСТУП

Дослідження конфліктів в організації є вкрай актуальним, оскільки конфліктні ситуації можуть негативно впливати на ефективність роботи, знижувати продуктивність працівників і створювати напружену атмосферу в колективі. Особливо це стосується гуманітарної сфери, де співробітники щоденно стикаються з високими психологічними навантаженнями. Управління конфліктами та запобігання підвищеному рівню стресу серед персоналу є ключовими завданнями для забезпечення стабільного функціонування організації та підвищення якості наданої допомоги.

Важливість цього питання посилюється в контексті реалізації державних ініціатив, зокрема Плану заходів на 2024–2026 роки щодо охорони психічного здоров'я [5] та також прийнято на законодавчому рівні у Законі про охорону психічного здоров'я в Україні [16]. Розвиток культури психологічного добробуту на робочому місці є необхідним кроком для гуманітарних організацій, які працюють в умовах постійного стресу та кризових ситуацій. Вивчення причин виникнення конфліктів, впровадження ефективних методів їх врегулювання та профілактика стресових факторів сприятимуть підвищенню мотивації співробітників, покращенню комунікації в колективі та зміцненню загальної ефективності роботи організації.

Мета: дослідити фактори, що впливають на соціально-трудові відносини у гуманітарній організації в умовах війни, та розробити рекомендації щодо ефективних методів управління конфліктами та профілактики стресу серед працівників.

Завдання:

- виявити стан соціально-трудових відносин в організації;
- визначити основні причини конфліктів всередині відділу та між відділами;
- виявити взаємозв'язок між рівнем стресу та рівнем конфліктів;

- розробити пропозиції щодо ефективних методів профілактики стресу і зниження рівня професійного вигорання серед співробітників, а також рівня конфліктності та покращення соціально-трудова відносин в організації.

Об'єкт: соціально-трудова конфлікти в гуманітарних організаціях, що працюють у кризових умовах.

Предмет: фактори, що впливають на виникнення конфліктних ситуацій і стресу серед працівників гуманітарної організації, а також методи їх подолання.

Методи дослідження:

- Аналіз літературних джерел – для вивчення теоретичних основ соціально-трудова відносин, причин виникнення конфліктних ситуацій та факторів стресу в гуманітарних організаціях.

- Метод анкетування та опитування – для збору даних про рівень стресу та зв'язку з безпосередньою роботою з постраждалим населенням, взаємовідносини всередині відділу, між відділами та з керівництвом та основні причини конфліктів. Анкетування проводиться серед співробітників представництва Міжнародного Медичного Корпусу які працюють безпосередньо з постраждалим населенням та тими, хто не стикається напряду з отримувачами гуманітарної допомоги. Збиралися дані про: рівень стресу; рівень/частоту конфліктів; взаємовідносини всередині підрозділу, між підрозділами та з керівництвом; основні причини конфліктів; тип роботи (польова/офісна).

- Статистичний та графічний аналіз – застосовано описову статистику (середні, відсоткові розподіли), кореляційний аналіз для перевірки зв'язку між рівнем стресу та конфліктністю, а також міжгрупові порівняння (польові та офісні). Результати подано у графічному вигляді для наочності та виявлення закономірностей.

Наукова новизна роботи полягає у контекстно-чутливій рамці управління конфліктами й стресом у гуманітарній організації під час війни, де зміст управлінських дій (комунікаційна хартія, інтегрована модель супервізії, стандартизований порядок реагування на критичні події, короткі «малі

практики» саморегуляції, внутрішня медіація, мережа взаємопідтримки) розглядається як операціоналізація зв'язку «стрес – конфлікт» на рівні процедур і рутин. Запропоновано пілотний інструментарій впровадження та оцінювання (реєстр рішень, процесні й результативні індикатори), що дозволяє перевести абстрактні рекомендації в відтворювані організаційні практики в умовах високої невизначеності, ризику та ресурсних обмежень воєнного часу. Таким чином, робота поєднує емпіричні спостереження з структурою інтервенцій, що зменшують імовірність ескалації конфліктів через підвищення передбачуваності, прозорості та психологічної безпеки команд.

Практичне значення полягає у можливості безпосереднього впровадження результатів в управлінські практики гуманітарних організацій у війні на рівні керівництва, підрозділів з управління персоналом і культури, навчання і розвитку, супервізії, операційно-польових та безпекових функцій, а також підрозділів досліджень, моніторингу й оцінювання.

Запропонований інструментарій забезпечує інституціоналізацію стандартів взаємодії та підтримки через:

- нормативне врегулювання (комунікаційна хартія, медіація, реагування на критичні події, стандарти супервізії, конфіденційність та ескалація);
- структурну підтримку (інтегрована супервізія, мережа опорних осіб, маршрути до зовнішніх фахівців, «тихі години» й мікропаузи);
- системну підготовку кадрів і керування на основі даних (пульс-опитування, індикатори, регулярні огляди, короткі цикли «планування – виконання – вивчення – коригування»).

Комплексне застосування рішень знижує імовірність ескалації конфліктів і рівень професійного стресу, підвищуючи передбачуваність процесів, психологічну безпеку й якість управління людськими ресурсами.

Експериментальна база дослідження. Дослідження проводилося на базі Міжнародного Медичного Корпусу.

Апробація і впровадження результатів дослідження здійснювалося в

процесі участі в науково-практичних конференціях.

Брильов П. Взаємозв'язок конфлікту і стресу в організації. *Науково-педагогічні студіювання здобувачів вищої освіти з управлінської теорії і практики*: зб. матеріалів студентської науково-практичної конференції (Київ, 14 травня 2025 р.). Київ, 2025. С. 29-30.

Структура магістерської роботи. Магістерська робота складається зі вступу, 3 розділів, підрозділів до них, висновків до розділів, загальних висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг магістерської роботи становить 95 сторінок, 13 рисунків, використаних джерел – 47 найменувань, 4 додатки. Основний текст роботи викладено на 72 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ ЗНАЧЕННЯ КОНФЛІКТУ

1.1. Поняття і структура конфлікту

Конфлікт – це ситуація, у якій сторони відчують несумісність своїх цілей, інтересів або дій, але можуть використовувати цю ситуацію для розвитку взаємодії та інновацій. Сучасний підхід розглядає конфлікт як невід’ємний і потенційно продуктивний елемент соціальної та організаційної динаміки. Окремо підкреслюється, що конструктивність конфлікту залежить від наявності правил і процедур, які переводять суперечку з площини «позицій» у площину «інтересів» [43].

Конфлікт трактується як феномен, який включає когнітивний (усвідомлення проблеми), емоційний (негативні почуття), і поведінковий (активна взаємодія) аспекти. Його вирішення залежить від здатності до компромісу і пошуку спільних рішень [1, 4, 21, 43]. Практики комунікативної деескалації (активне слухання, «я-повідомлення», переформулювання) зменшують ймовірність ескалації та полегшують пошук спільного рішення [3].

Конфлікт є багатогранним явищем, яке можна розглядати як взаємопов’язану систему та процес одночасно. У контексті системного підходу конфлікт характеризується певною структурою, що допомагає зрозуміти його сутність і вплив на учасників. Структура конфлікту включає різні елементи, кожен з яких відіграє важливу роль у розвитку і вирішенні протиріч. Зокрема, важливими є сторони конфлікту, що можуть бути представлені як окремими особами, так і групами. Іноді сторони конфлікту діють неявно, використовуючи посередників або інші фігури для досягнення своїх цілей [9; 1; 12].

Зокрема, важливими є сторони конфлікту, що можуть бути представлені як окремими особами, так і групами. Іноді сторони конфлікту діють неявно, використовуючи посередників або інші фігури для досягнення своїх цілей [17;

18]. Також значущими є учасники конфлікту, зокрема союзники, що підтримують або співчують конкретним сторонам на основі спільних цінностей чи інтересів [3]. Додатковими учасниками можуть бути спостерігачі або члени колективу, на яких опосередковано впливає конфлікт. Треті сторони часто виконують роль посередників і надають експертну підтримку, якщо сторони конфлікту потребують допомоги для пошуку шляхів вирішення. Посередництво (медіація/фасилітація) доречно запускати на стадії усвідомленого протистояння, до фази гострої ескалації, коли ще зберігається готовність сторін до перегляду позицій [10].

Важливою складовою є стратегії і тактики сторін, які визначаються їхніми позиціями, ресурсами та мотивами. Психологічні та соціальні фактори, зокрема інтереси та цінності, мотивують сторони до дій і можуть впливати на перебіг конфлікту [3]. На найглибшому рівні розташовані інтереси та потреби сторін, що дозволяє знаходити спільні точки дотику і будувати порозуміння [1]. Управлінські конфлікти часто зумовлені структурними дефектами (нечіткі ролі, конкуренція повноважень, дефіцит ресурсів), тому корекція процесів і правил є таким же важливим інтервенційним кроком, як і переговори [2].

Предмет конфлікту – це проблема, яка викликає зіткнення, тоді як об'єкт визначає, на що саме претендує сторона, що спричиняє протидію. Інцидент або подія, яка запускає ескалацію конфлікту, також є важливою складовою структури. Нарешті, конфлікт розгортається в певному мікро- або макросередовищі, яке формує зовнішній контекст і впливає на його розвиток. Це можуть бути організаційні особливості або соціокультурні характеристики середовища, в якому виникає конфлікт [12; 10]. Розрізнення «предмета» й «об'єкта» є передумовою ефективної медіації: домовленість щодо об'єкта можлива лише після узгодження трактування предмета [7].

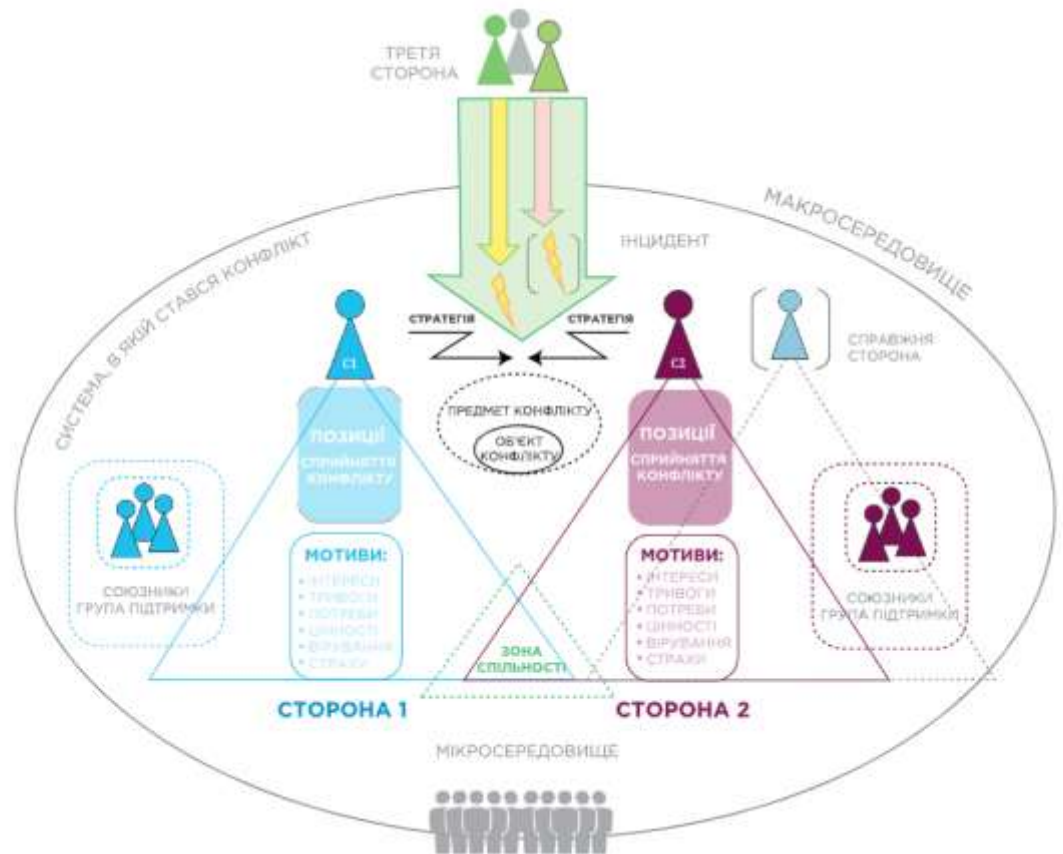


Рис. 1.1 Структура конфлікту [10]

Через несхожість і різноманітність визначень конфлікту ставлення до нього та уявлення про його роль також різноманітні. Проте конфлікти неминуче виникають між особами в організації, між організаційними підрозділами та між установами.

Таким чином, конфлікт є невід’ємною й потенційно корисною частиною організаційного життя з когнітивним, емоційним і поведінковим вимірами та зрозумілою структурою: сторони, предмет і об’єкт, інцидент та контекст. На його перебіг впливають позиції, ресурси, інтереси й цінності; саме інтереси й потреби відкривають шлях до порозуміння. Важливо розрізняти предмет і об’єкт для коректної діагностики та вибору способів врегулювання, а також враховувати неявних учасників і посередників [10; 1]. Додатково, у практиці публічних і неприбуткових організацій доцільно встановлювати «правила гри» щодо комунікації та ескалації спорів (канали, терміни відповіді, ролі), що знижує ризики повторної ескалації [3].

Дивитися на конфлікт через три виміри означає поєднувати роботу з інтерпретаціями, емоційну регуляцію та поведінкові домовленості. Контекст визначає траєкторію конфлікту, тож оцінювання і втручання мають його враховувати, перетворюючи конфлікт із ризику ескалації на ресурс розвитку взаємодії та рішень.

1.2. Типи, причини та особливості конфліктів

Конфлікт є невід'ємною складовою міжособистісної та соціальної взаємодії. Він виникає через протиріччя між учасниками соціальних відносин, їхніми інтересами, цілями, цінностями чи потребами. Дослідження конфліктів має велике значення, оскільки допомагає зрозуміти природу людських стосунків і механізми подолання негативних наслідків конфліктів у різних сферах життя, включаючи соціально-трудова стосунки в організаціях. У сучасних підходах підкреслюється, що конфлікт може бути як деструктивним, так і конструктивним ресурсом розвитку – залежно від правил взаємодії та процедур врегулювання [10].

Існують різні класифікації конфліктів. Основні типи поділяють за різними критеріями, що дозволяє аналізувати їх з різних точок зору. До базових належать внутрішньоособистісні, міжособистісні, внутрішньогрупові та міжгрупові конфлікти; за напрямом – горизонтальні та вертикальні; за змістом – ресурсні, ціннісні, рольові; за фокусом – задачні (task) та відносинні (relationship) [9; 43].

За масштабом:

- Міжособистісні конфлікти виникають між двома чи більше індивідами через різні цінності, погляди, або характерологічні особливості.
- Міжгрупові конфлікти мають місце між різними соціальними групами, які часто мають різні цілі, ідеали або інтереси.
- Міжнародні конфлікти відбуваються між державами чи націями, часто через політичні або економічні причини.

Для організаційного аналізу зазвичай критично розрізняти саме міжособистісні та (між/внутрішньо) групові рівні, оскільки механізми управління й деескалації на них суттєво різняться [29].

За формою вираження:

- Відкриті конфлікти характеризуються явним проявом незгоди між сторонами, який супроводжується виразними діями або суперечками.
- Приховані конфлікти проявляються не прямо, але у вигляді пасивної агресії, прихованої напруженості або інтриг.

Перехід від прихованого до відкритого стану часто зумовлює «інцидент/тригер», після якого доцільно активувати формальні процедури врегулювання [4].

За типами залучених суб'єктів:

- Внутрішньоособистісний конфлікт: цей конфлікт виникає всередині самої особистості і включає суперечності між думками, цінностями, принципами чи емоціями. Зазвичай такі конфлікти вимагають індивідуальних підходів до вирішення, які спрямовані на глибоке розуміння особистих цілей та мотивацій.
- Міжособистісний конфлікт: це конфлікт між двома особами. Міжособистісні конфлікти часто трапляються через відмінності в особистих цінностях, цілях чи стилях спілкування. Цей тип конфліктів може впливати на атмосферу в команді та вимагає ефективної комунікації та взаєморозуміння для успішного розв'язання.
- Внутрішньогруповий конфлікт: такий конфлікт виникає між членами однієї групи, що може бути спричинено різними поглядами на задачі чи ролі всередині групи. Зазвичай це стосується відмінностей у стилях роботи чи розподілу ресурсів. Робота з цим типом конфліктів включає спільне обговорення завдань і цілей групи, а також розподіл ролей, який би задовольняв усіх членів групи.
- Міжгруповий конфлікт – між різними групами/командами. Ефективність розв'язання зростає, коли сторони переходять від позицій до аналізу інтересів і узгоджують «правила гри» (канали, терміни, ролі) [1; 3].

За владною ієрархією між залученими сторонами. Зокрема, розрізняють:

- Горизонтальні конфлікти – між працівниками з подібними повноваженнями.
- Вертикальні конфлікти – між керівниками та підлеглими/у відносинах підпорядкування.

Для вертикальних конфліктів ключові – прозорі очікування, зворотний зв'язок і механізм апеляції/посередництва [10].

За домінантною формою конфлікти бувають:

- Конструктивні (функціональні) – сприяють розвитку, креативності, навчанню.
- Деструктивні (дисфункціональні) – руйнують довіру, культуру, ефективність/

Ймовірність конструктивного сценарію вища для задачних конфліктів за наявності правил дискусії та захищених каналів комунікації [10].

Причини виникнення конфліктів поділяють на кілька категорій. Основними є:

Психологічні

- Індивідуальні особливості (агресивність, тривожність, емоційність тощо).
- Потреби та інтереси (нереалізовані потреби → внутрішня напруга).

Для профілактики дієві техніки активного слухання, «я-повідомлення», переформулювання [1].

Соціальні

- Соціальна нерівність, статусні асиметрії.
- Групові норми і цінності.

На організаційному рівні варто враховувати «межі конфлікту» (часові, просторові, інституційні), які окреслюють, кого/що він зачіпає [10].

Організаційні

- Розподіл обов'язків і ролей, нечіткі повноваження.

- Умови праці, ресурси, конкуренція за можливості.

Часто першопричиною є дефекти дизайну процесів, а не «особистісний фактор», тому потрібні структурні інтервенції (ролі, регламенти, інформаційні потоки) [3].

Комунікативні

- Неправильна передача/сприйняття інформації, неясність повідомлень.

- Відсутність зворотного зв'язку.

Фіксовані канали і «тихі години» знижують шум і ризик ескалації [10].

Культурні та ціннісні

- Відмінності світоглядів, релігійні/моральні розбіжності.
- Конфлікт цінностей (індивідуалізм чи колективізм)/

Рекомендована практика – рання фасилітація для узгодження норм і очікувань у мультикультурних командах [41].

Економічні

- Ресурсні обмеження, конкуренція за бюджети.

Кожен конфлікт має свої особливості, що визначаються природою, рівнем та масштабом:

1. Індивідуальні особливості учасників: емоційна стійкість та навички саморегуляції підвищують шанси на конструктивний вихід [34].

2. Соціокультурний контекст: культури з високою цінністю автономії частіше толерують відкриті форми обговорення, тоді як колективістські – схильні до прихованих форм напруги [42].

3. Динаміка розвитку: початок → ескалація → кульмінація → вирішення/завершення; доцільно застосовувати посередництво/фасилітацію на стадії усвідомленого протистояння – до гострої ескалації [10].

Стрес як модифікатор. Рівень стресу є одним із ключових чинників, що впливають на атмосферу в колективі та здатність співробітників продуктивно співпрацювати. Хронічний стрес підвищує ймовірність ескалації через

погіршення емоційної регуляції, «звуження» сприйняття та зростання реактивності [11; 23].

Таким чином, конфлікт є закономірною складовою соціальної взаємодії та організаційного життя, проявляється на різних рівнях і набуває відкритих або прихованих форм. Його перебіг визначається поєднанням когнітивного, емоційного й поведінкового компонентів та структурою зі сторонами (включно з неявними), учасниками підтримки, предметом і об'єктом протиріч, інцидентом і контекстом. Керованість конфлікту забезпечують поєднання структурних змін (ролі, регламенти, канали) з комунікативними практиками (активне слухання, «я-повідомлення», переформулювання) і процедурами ескалації/медіації [1; 3].

Причини конфліктів багатовимірні: психологічні (риски, потреби, інтереси), соціокультурні (норми, цінності, нерівність), організаційні (розподіл ролей, умови й ресурси), комунікативні (спотворення повідомлень, відсутність зворотного зв'язку) й економічні (дефіцит ресурсів).

Високий рівень стресу виступає модифікатором перебігу конфлікту, підвищуючи ймовірність ескалації через погіршення емоційної регуляції та чутливість до подразників.

1.3. Взаємозв'язок між рівнем стресу та конфліктами в організації

У більшості організацій стрес і конфлікти не існують окремо – вони переплітаються, підсилюючи один одного. Коли зростає тиск роботи, невизначеність або дефіцит ресурсів, працівники швидше втомлюються, втрачають гнучкість і терпимість до відмінних думок. На цьому тлі навіть дрібні розбіжності легше переходять у суперечки, а суперечки – у затяжні конфлікти. Водночас конфлікти, якщо лишаються невирішеними, повертаються до людей підвищеним напруженням, виснаженням і відчуттям небезпеки – формується замкнене коло «стрес ↔ конфлікт». [27].

У вітчизняних посібниках прийнято розрізняти еустрес і дистрес. Перший може мобілізувати, підсилювати зосередженість і рішучість; другий, якщо

триває, веде до виснаження, помилок і дратівливості, знижує мотивацію та звужує кут огляду ситуації – усе це сприяє ескалації напруження в колективі. [11]. У такому стані люди частіше неправильно інтерпретують сигнали, «чують» загрозу там, де її немає, і гостріше реагують на дрібні подразники. Саме тому організаційні практики, що підсилюють відновлення (мікроперерви, гігієна навантаження, передбачувані графіки), розглядають як профілактику і стресу, і конфліктів [20].

Центральною ланкою між стресом і конфліктом виступає емоційне вигорання. Українські емпіричні дослідження показують: виснаження, деперсоналізація та «охолодження» емпатії безпосередньо пов'язані зі зростанням міжособистісної напруги й ускладненням врегулювання спорів як у звичайних виробничих колективах, так і у високостресових середовищах [13]. Фактично, там, де вигорання не помічають і не лікують, конфлікти стають хронічними.

Другий ключовий механізм – комунікаційний. Під впливом дистресу падає якість передавання й приймання повідомлень, множаться хибні атрибуції намірів, зростає «інформаційний шум». У відповідь посібники з публічної служби рекомендують інституціалізувати «правила гри»: визначені канали спілкування, очікувані терміни відповіді, прозорий порядок ескалації та чіткі ролі – це одночасно знижує стрес і зменшує ризик конфліктів [10]. Там, де правила є, люди менше «здогадуються» і більше домовляються.

Стрес і конфлікти мають і суто організаційні корені. Нечіткі повноваження, перехресні завдання, дисбаланс навантаження або постійно змінні пріоритети підвищують імовірність тертя і зривів. Тому українські джерела радять поєднувати структурні зміни (уточнення ролей, прозорі пріоритети, керовані розклади) з навчанням «soft skills» і доступом до інструментів саморегуляції – лише така комбінація працює стабільно [8]. Додатковий ефект дають короткі, регулярні командні check-in/підсумки й доступні механізми фасилітації/медіації, коли напруга вже з'явилася [10].

Окремий контекст – воєнний стан і гуманітарна робота. Тут до професійних навантажень додаються небезпека, втрати, дефіцит ресурсів і подвійні ролі самих співробітників (і фахівець, і постраждалих). Це різко підвищує ризик вигорання та конфліктності в командах і вимагає посилені заходів підтримки: супервізії, чітких меж взаємодії, доступних сервісів психологічної допомоги, передбачуваних рішень щодо навантаження і відпочинку [8]. Для цивільних організацій механізми ті самі: ясні правила, безпечні канали обговорення складних тем і регулярний моніторинг маркерів стресу та конфліктності [10].

В умовах війни, особливо під час безпосередньої роботи з постраждалими, різко зростає психологічне навантаження на працівників: підвищуються стрес і ризик емоційного вигорання, знижується здатність до конструктивного врегулювання суперечок [15]. Нестабільні емоційні стани, постійна тривога, висока відповідальність і щоденні контакти з травматичним досвідом посилюють напруженість у колективах; це проявляється агресивністю, дратівливістю або, навпаки, ізоляцією, що ускладнює командну взаємодію та комунікацію. Додатково конфліктогенність підсилюють дефіцит ресурсів, невизначеність майбутнього, брак відпочинку та розмитість ролей і структур підтримки.

Для гуманітарних організацій це означає унікальну концентрацію ризиків: частішають випадки вигорання та ПТСР, що підвищує конфліктність у командах [31]; у сучасній Україні після початку повномасштабної війни фіксується зростання внутрішніх конфліктів [15]. До основних стресорів належать: фізична небезпека, емоційне навантаження, невизначеність і обмежені ресурси. Важливими джерелами напруження є розбіжності цілей та підходів між міжнародними і місцевими працівниками та між штаб-квартирою і польовими командами [31].

Додатковий фактор ризику – «подвійна роль» фахівця, який одночасно допомагає іншим і сам є постражданим; це знижує толерантність до стресу, ускладнює встановлення професійних меж і підвищує ймовірність ескалацій. У

підсумку формується циклічний зв'язок: стрес провокує конфлікти, а конфлікти підсилюють стрес; у стані напруження зростають емоційні зриви, проекція відповідальності та інші деструктивні патерни поведінки [35].

Досвід західних гуманітарних організацій показує ефективність чітких протоколів, переговорних процедур і медіації (зокрема, як у рекомендаціях ВООЗ) для своєчасного розв'язання суперечок і зниження сукупної «ціни конфлікту». Тому розірвати «стрес – конфлікт» можливо через поєднання емоційної саморегуляції, доступної психологічної підтримки та інституціалізованих організаційних механізмів врегулювання – від правил взаємодії й ясності ролей до фасилітованих діалогів і медіації [31; 26; 40; 46].

1.4. Важливість управління конфліктами. Ціна конфлікту

У сучасних організаціях конфлікт доцільно розглядати не як відхилення, а як закономірний компонент спільної діяльності: він сигналізує про структурні дисфункції, комунікативні розриви або конкуренцію цінностей і ресурсів. Відповідно, управління конфліктами – це не «пожежогасіння», а системна управлінська функція, спрямована на превенцію ескалацій і перетворення суперечностей на ресурс організаційного навчання та удосконалення процесів. Коли взаємодія спирається на узгоджені ролі, прозорі канали комунікації, визначені строки відповіді та зрозумілі маршрути ескалації, зменшуються транзакційні витрати спілкування, пришвидшується ухвалення рішень і зростає передбачуваність у командах [10]. У такий спосіб конфлікт «роззброюється»: замість накопичення припущень і образ у фокус виходять факти, рамки та домовленості.

Щоби обґрунтовувати управлінські рішення, важливо бачити повну ціну конфлікту. У вітчизняній літературі її трактують як сукупність прямих і непрямих витрат протягом усього конфліктного циклу – від латентної фази до постконфліктного відновлення [10]. До цієї сукупності, зокрема, належать операційні втрати (простої, повторні доробки, уповільнення рішень і помилки

виконання), кадрові витрати (плинність, втрата організаційних знань і вартість заміщення), репутаційні та партнерські ризики (зниження довіри клієнтів/бенефіціарів і складніші переговори), управлінські витрати часу (перемикання керівників із стратегічних завдань на «ручне» врегулювання), а також правові й комплаєнс-ризики – зокрема, у площині конфлікту інтересів [40; 26]. Поруч доцільно розрізняти «ціну виходу з конфлікту» – ресурси, необхідні для припинення ескалації та відновлення співпраці (час команд і менеджерів, фасилітація/медіація, юридичний супровід, репутаційна корекція) [40]. Такий поділ допомагає планувати втручання не лише з огляду на збитки «вже завдані», а й з урахуванням інструментів, що здатні здешевити шлях до рішення.

Перехід від «що коштує» до «чому виникає» висвітлює механізми формування витрат на різних рівнях. На індивідуальному рівні ключову роль відіграють хронічний стрес і вигорання, що послаблюють саморегуляцію, звужують когнітивну гнучкість і підвищують конфліктність поведінки [23]. На рівні команди вартість породжують спотворення комунікації, інтерпретаційні зсуви та розмитість очікувань щодо ролей, відповідальності й строків [25]. На організаційному рівні джерелами витрат виступають дефекти процесів (перехресні мандати, відсутність «правил гри» і регулярних майданчиків для обговорення напружень) та невбудованість альтернативного врегулювання спорів у стандартні процедури [3; 10]. Звідси логічно впливає управлінський акцент: щоби зменшити ціну конфлікту, потрібні інструменти, які одночасно підвищують передбачуваність взаємодії та знижують емоційне навантаження.

Практична відповідь ґрунтується на поєднанні політик, навичок і підтримувальних форматів. Регламенти взаємодії – визначені канали та стандарти відповідей, карта ескалації, рольова ясність – скорочують «шум» і запобігають перетворенню розбіжностей на затяжні суперечки [10; 3]. Раннє залучення фасилітованих обговорень і медіації дозволяє «розплутувати» вузли з меншими втратами, зменшуючи саме ціну виходу [42]. Навичкові інтервенції – активне слухання, ведення складних розмов, «я-повідомлення», робота з емоціями у стресі – підвищують здатність команд домовлятися, а отже,

знижують операційні та кадрові витрати [33]. На додачу систематизована психологічна підтримка й супервізія зменшують імовірність конфліктогенних зривів, оскільки адресують вигорання як ключовий тригер ескалацій [24]. Нарешті, комплаєнс-компонент – запобігання та врегулювання конфлікту інтересів, конфіденційні канали повідомлення, захист викривачів – знижує правові й репутаційні втрати, пов’язані з етико-правовими порушеннями [43]. Контекст повномасштабної війни в Україні актуалізує описані підходи, перетворюючи конфлікт-менеджмент на елемент операційної стійкості. Зростання невизначеності, дефіциту ресурсів і хронічного стресу підвищує ймовірність ескалацій та збільшує їхню ціну; відповідно, потребуються передбачувані правила взаємодії, швидкі маршрути ескалації, вбудована медіація й доступ до психологічної підтримки [8; 10]. Саме така багаторівнева система – політики й процеси, навички та підтримка, комплаєнс і етика – забезпечує зменшення сукупних операційних, кадрових, репутаційних і правових витрат, водночас підвищуючи здатність організації до навчання та адаптації [3].

В умовах повномасштабної війни управління стресом і конфліктами стає критично важливим: зростання загроз безпеці, втрат і економічної нестабільності підвищує рівень стресу та конфліктність у колективах [44].

За цих умов конфлікт-менеджмент – стратегічна інвестиція: своєчасна ідентифікація причин, прозорі процедури вирішення (включно з медіацією), чіткі маршрути ескалації, гарантії конфіденційності та інтеграція психологічної підтримки/супервізії дозволяють зменшити «ціну конфлікту» і «ціну виходу», зберегти операційну стійкість і довіру, а також перетворити конфлікт на ресурс організаційного навчання та інновацій [45].

Управління конфліктами слід розглядати як стратегічну інвестицію з мультиплікативним ефектом: воно не лише мінімізує ціну конфлікту та здешевлює ціну виходу, а й підсилює продуктивність, утримання ключових фахівців, довіру до керівництва та репутаційну сталість. У воєнних умовах значущість цієї функції зростає, адже від її якості безпосередньо залежить

життєздатність організації та спроможність виконувати суспільно значущу місію [10; 3].

Висновки до розділу 1

Підсумовуючи, конфлікт доцільно розглядати як системну характеристику організаційної взаємодії, що виникає на перетині розбіжностей цілей, ролей і ресурсів та розгортається від латентної напруги до ескалації. Явище полідетерміноване: організаційна невизначеність, ціннісні розбіжності й дефіцит зворотного зв'язку взаємодіють із когнітивними інтерпретаціями, емоційною регуляцією та поведінковими патернами. Стрес виконує роль модифікатора перебігу конфлікту й водночас є його наслідком, формуючи самопідживлювальний цикл.

Воєнний контекст виступає макромодератором, що підсилює зазначені механізми через дефіцит ресурсів, розмитість ролей і кумулятивні емоційні навантаження персоналу. За цих умов вирішального значення набуває «вартісний профіль» конфлікту та «ціна виходу». Ефективне управління має спиратися не на разові дії, а на інституційну інфраструктуру: регуляторні протоколи (маршрути ескалації, медіація, конфіденційність), підтримувальні механізми (супервізія, психологічні сервіси), оптимізацію навантаження і ролей та регулярний моніторинг маркерів напруги.

Роль керівництва – проєктувати середовище безпечної артикуляції розбіжностей і швидкого зворотного зв'язку. Багаторівневий підхід – індивідуальний, командний і організаційний – підвищує психологічну безпеку і результативність у воєнних умовах та створює підґрунтя для подальшої емпіричної перевірки гіпотез щодо зв'язку «стрес – конфлікт».

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КОНФЛІКТНИХ СИТУАЦІЙ В ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Загальна характеристика діяльності Міжнародного Медичного Корпусу в Україні

Міжнародний Медичний Корпус (International Medical Corps) – це міжнародна гуманітарна організація, яка надає медичну та соціальну допомогу постраждалим від конфліктів, катастроф і криз. Організація була заснована у 1984 році та має багаторічний досвід роботи у більш ніж 80 країнах світу. В Україні Міжнародний Медичний Корпус розпочав діяльність у 1999 році, а його постійна присутність закріпилася з 2014 року, після початку конфлікту на сході країни.

Із початком повномасштабної війни в лютому 2022 року, організація значно розширила спектр своєї діяльності, ставши однією з провідних гуманітарних структур, що надають допомогу населенню України. Основна місія організації полягає у збереженні життя та підтримці здоров'я найбільш уразливих груп населення через медичну допомогу у надзвичайних ситуаціях, відновлення медичних установ та інфраструктури водопостачання, психосоціальну підтримку, а також боротьбу з гендерно зумовленим насильством.

Організація складається з наступних відділів:

1. Медична допомога та відновлення системи охорони здоров'я.

Міжнародний Медичний Корпус здійснює різнопланову підтримку місцевих медичних закладів, включно з наданням ліків, медичного обладнання та витратних матеріалів. Організація активно працює над відновленням пошкоджених медичних установ, забезпечує їх системами водопостачання, опалення та безпеки. Для районів, де медична інфраструктура зруйнована, надаються мобільні медичні послуги.

2. Психічне здоров'я та психосоціальна підтримка.

Питання психічного здоров'я є важливим напрямком діяльності Міжнародного Медичного Корпусу. Організація надає психосоціальну підтримку, інтегровану із первинною медичною допомогою, через мобільні бригади, консультації та навчання. Завдяки співпраці з місцевими партнерами та державними установами, розробляються програми, які відповідають національним стандартам та планам України.

3. Програми захисту та боротьби з гендерно зумовленим насильством.

У воєнний час особливої уваги потребують жінки та дівчата, які є вразливими до гендерно зумовленого насильства. Міжнародний Медичний Корпус створює безпечні простори для жінок і дівчат, які надають доступ до кейс-менеджменту, психосоціальної підтримки та програм розширення можливостей. Такі простори стають місцями для здобуття навичок, налагодження зв'язків і отримання спеціалізованої допомоги.

4. Гуманітарна допомога: вода, харчування та фінансова підтримка.

Організація активно працює над забезпеченням базових потреб населення, яке постраждало від війни. У межах проектів із водопостачання, санітарії та гігієни відновлюються свердловини, будуються резервуари для води, розповсюджуються гігієнічні набори. Міжнародний Медичний Корпус також надає багатоцільову грошову допомогу, що дозволяє постраждалим придбати необхідні ліки та предмети першої необхідності.

Програми харчування зосереджені на підтримці матерів і дітей. Організуються заняття для вагітних жінок, розповсюджуються набори дитячого харчування, гігієнічні засоби, а також проводяться освітні заходи щодо грудного вигодовування.

5. Операційні відділи: для забезпечення надання допомоги постраждалому населенню в організації працює декілька операційних відділів, а саме:

- відділ фінансів;
- відділ кадрів та адміністрування, у структуру якого входить відділ з благополуччя працівників;

- відділ логістики та закупівель.

Організація працює в регіонах, які найбільше постраждалих від війни. Мобільні бригади часто охоплюють громади у віддалених або деокупованих районах, де допомога найбільш необхідна.

Співпраця з місцевими органами влади, міжнародними донорами та гуманітарними організаціями дозволяє Міжнародному Медичному Корпусу ефективно реагувати на виклики війни та забезпечувати комплексну підтримку як постраждалим громадам, так і медичній системі України.

Станом на 2025 рік, завдяки діяльності Міжнародного Медичного Корпусу понад 9 мільйонів осіб в Україні, Польщі та Молдові отримали медичні послуги, гуманітарну допомогу та навчання.

До січня 2025 року організація працювала у найбільш постраждалих областях України, таких як Харківська, Сумська, Дніпропетровська, Донецька, Миколаївська та Херсонська області.

У січні 2025 року Державний департамент США видав *Stop Work Order* (наказ про призупинення робіт) для низки програм міжнародної технічної допомоги, що фінансувалися через Агентство США з міжнародного розвитку (USAID). Вказане рішення було обумовлене переглядом зовнішньополітичних і фінансових пріоритетів новою адміністрацією США та передбачало тимчасове припинення реалізації окремих гуманітарних, розвиткових і демократизаційних проектів у різних країнах, включно з Україною.

Виконавці проектів, один з котрих був Міжнародний Медичний Корпус, отримали офіційні повідомлення про зупинення робіт, що призвело до суттєвої невизначеності у плануванні діяльності, ризиків затримки виплат, перегляду бюджетів та змін у масштабах реалізації програм. В результаті цього рішення було зупинено діяльність офісів представництва Міжнародного Медичного Корпусу у таких областях як Миколаївська, Одеська, Сумська, Харківська, Донецька та Херсонська.

Таким чином 70% співробітників ММК втратили роботу. Ситуація невизначеності, значні зміни у колективі та зміна гуманітарного ландшафту стали додатковим стресовим фактором для працівників.

Ефективна внутрішня комунікація є ключовим чинником стабільного функціонування гуманітарної організації, особливо в умовах кризових ситуацій та підвищеного психологічного навантаження на персонал. Від налагоджених каналів взаємодії між підрозділами залежить оперативність прийняття рішень, точність передавання інформації, а також рівень довіри й згуртованості в колективі. Неefективна комунікація, своєю чергою, може стати джерелом непорозумінь, конфліктів та додаткового стресу серед працівників.

У Міжнародному Медичному Корпусі внутрішня комунікація здійснюється як у вертикальному, так і в горизонтальному форматах.

Вертикальна комунікація відбувається між керівництвом і підлеглими, включаючи в себе електронне листування, внутрішні накази, офіційні наради. Умови дистанційної роботи та діяльності у польових офісах потребують використання змішаного формату, що поєднує онлайн- та офлайн-взаємодію.

Горизонтальна комунікація забезпечує обмін інформацією між відділами та окремими командами. Для цього використовуються координаційні зустрічі, листування, тематичні чат-канали в Microsoft Teams та міжпідроздільні робочі документи. Особливу увагу приділено взаємодії між працівниками з різних регіонів, де важливим є синхронізація графіків та швидка передача оперативних даних.

Важливою частиною є й неофіційна комунікація – особисті розмови, внутрішні групові чати у соціальних мережах, які, з одного боку, підтримують неформальні зв'язки та командний дух, а з іншого, у разі неконтрольованого поширення чуток чи неперевіреної інформації, можуть негативно впливати на психологічний клімат.

Для підтримки внутрішньої комунікації організація використовує сучасні цифрові інструменти, зокрема Microsoft Teams, Outlook, SharePoint, що забезпечують проведення онлайн-нарад, обмін документами та групове

обговорення завдань. Офлайн-інструменти включають планові зустрічі, стратегічні сесії та внутрішні тренінги. Документообіг ведеться через централізовані бази даних та захищені спільні сховища на SharePoint, що дозволяє уніфікувати формати звітності та зменшити дублювання завдань.

Взаємодія між підрозділами здійснюється за кількома рівнями регулярності: щотижневі робочі наради для оперативного планування, щомісячні зустрічі керівників відділів для обговорення стратегічних питань, а також екстрені комунікації у випадках кризових інцидентів.

Серед основних проблем можна виділити технічні (нестабільний інтернет у польових умовах, відсутність необхідного обладнання), організаційні (надмірне навантаження інформацією, дублювання завдань у різних відділах) та психологічні (низький рівень довіри, відмінності у комунікативних стилях, культурні бар'єри).

Досвід гуманітарних організацій свідчить, що чітко структуровані комунікаційні механізми знижують ризик непорозумінь і конфліктів, водночас підвищуючи рівень психологічної безпеки в команді. Дані емпіричної частини дослідження дозволять більш детально оцінити, як конкретні канали взаємодії впливають на рівень стресу та конфліктності в колективі.

2.2. Методологія дослідження

Метою емпіричної частини дослідження є поглиблений аналіз особливостей взаємозв'язку між рівнем стресу та частотою виникнення конфліктних ситуацій серед працівників міжнародної гуманітарної організації. Особлива увага приділяється порівнянню польових співробітників, які безпосередньо взаємодіють із постраждалим населенням, та офісних працівників, що виконують адміністративні чи координаційні функції. Такий підхід дозволяє визначити, наскільки характер роботи впливає на психологічний стан персоналу, рівень міжособистісної напруженості та ймовірність конфліктів у колективі.

Завдяки емпіричному аналізу передбачається не лише описати поточний стан конфліктності та стресу, але й виявити закономірності, які можуть слугувати основою для розробки практичних рекомендацій щодо вдосконалення внутрішніх комунікацій, психологічної підтримки та управління персоналом у гуманітарних організаціях.

Підхід і інструментарій. Дослідження виконано в межах кількісної парадигми із застосуванням стандартизованих анкетних інструментів: шкал типу Лайкерта та шкали сприйнятого стресу (PSS); це дозволило отримати порівнювані числові показники (стрес, конфліктність, частота згадуваних причин) і провести описову та кореляційну статистику. PSS є широко застосовуваною універсальною мірою суб'єктивного (сприйнятого) стресу, валідною для різних популяцій і контекстів; її використання забезпечує можливість порівняння отриманих результатів між категоріями персоналу та з іншими дослідженнями. В межах цього проєкту застосовано стандартизовану версію PSS (українська адаптація), що узгоджується з логікою кількісного підходу та вимогами до надійності/відтворюваності вимірювань, вже задекларованими для інструментарію дослідження

Для збору даних використано спеціально розроблену анкету (дод. А.1) та стандартизовану шкалу сприйнятого стресу (дод. А.2).

Вибірка. У дослідженні взяли участь 57 співробітників організації; виокремлено дві групи – працівники з безпосередньою взаємодією з бенефіціарами (польові) та працівники адміністративно-координаційних/офісних підрозділів.

Для кореляційного аналізу використано:

1. Сумарний бал сприйнятого стресу (PSS-10);
2. Інтегральний індекс рівня конфліктності;
3. Дихотомічний предиктор типу роботи (офіс/польова);
4. Змінні, що відображають найпоширеніші причини конфліктів (неефективна міжвідділова комунікація, різниця у баченні цілей/цінностей, знецінення внеску).

Розрахунки виконано за коефіцієнтом Пірсона (для дихотомій – точково-бісеріальні кореляції). Отримані базові асоціації вказують на слабкі та статистично незначущі зв'язки між стресом і конфліктністю та між типом роботи і стресом/конфліктністю, що обґрунтовує подальше розширення моделі за рахунок процесних предикторів комунікації/узгодженості та застосування багатофакторних підходів».

Основні завдання емпіричної частини:

1. Визначити рівень стресу серед працівників організації. Для цього респонденти оцінювали свій психологічний стан за стандартизованою шкалою сприйнятого стресу, що дозволяє виявити як загальні тенденції (низький, помірний чи високий рівень стресу), так і особливості в різних категоріях працівників.

2. Оцінити рівень конфліктності в організації та ідентифікувати основні причини конфліктів. Аналіз передбачає дослідження не лише частоти виникнення конфліктів, а й детальне вивчення факторів, що їх зумовлюють (наприклад: високий рівень стресу, невиконання обов'язків, відсутність командної роботи, недостатня комунікація між відділами, особиста неприязнь тощо).

3. Встановити кореляційні зв'язки між рівнем стресу та конфліктністю. На цьому етапі досліджується статистична залежність між інтенсивністю стресу та рівнем конфліктів у колективі. Використання коефіцієнта Пірсона дозволяє кількісно визначити силу і напрямок зв'язку між цими змінними.

4. Виявити відмінності у рівнях стресу та конфліктності залежно від типу роботи (польова чи офісна). Зіставлення даних двох груп персоналу дає можливість визначити, чи є робота безпосередньо з постраждалим населенням фактором підвищення стресу та конфліктності, а також наскільки офісна діяльність захищає від емоційного виснаження та конфліктів.

5. Сформувані базу для подальшого розроблення практичних рекомендацій. Емпіричні результати стануть основою для визначення сильних і слабких сторін системи управління персоналом, а також для підготовки

пропозицій щодо зменшення рівня стресу та профілактики конфліктів у колективі.

Тип дослідження. Дослідження має описово-кореляційний характер і проведене у форматі поперечного зрізу. Такий дизайн передбачає збір даних у єдиний часовий проміжок, без подальшого відстеження змін у динаміці. Це дозволяє зафіксувати «зріз» поточного стану організації, відобразити існуючі рівні стресу та конфліктності серед персоналу й проаналізувати, як ці показники пов'язані між собою та з типом роботи (польова чи офісна).

Описовий компонент дослідження забезпечує можливість:

- визначити поширеність різних рівнів стресу серед працівників;
- охарактеризувати розподіл рівня конфліктності в організації;
- виявити найбільш типові причини конфліктів;
- описати психологічний клімат у колективі.

Кореляційний компонент дозволяє:

- перевірити статистичний зв'язок між рівнем стресу та рівнем/частотою конфліктів;
- порівняти польових та офісних працівників за рівнем стресу і конфліктності;
- визначити, чи може тип роботи виступати фактором, що впливає на ймовірність конфліктів через зростання психологічного навантаження.

Застосування поперечного зрізу обумовлене практичними можливостями та контекстом воєнного часу: такий формат не потребує тривалого періоду спостережень і дозволяє отримати релевантні дані в умовах швидко змінюваного середовища. Водночас цей дизайн має певні обмеження: він фіксує лише поточний стан і дає змогу виявити асоціації, але не причинно-наслідкові зв'язки. Це означає, що виявлені кореляції свідчать про статистичну залежність, проте не дають підстав однозначно стверджувати, що підвищення стресу прямо викликає конфлікти.

Таким чином, обраний тип дослідження дозволяє одночасно описати психологічну атмосферу в організації та перевірити гіпотези щодо зв'язку між

стресом, конфліктами та специфікою роботи персоналу, що робить його найбільш доцільним для даного контексту.

Підхід. Дослідження виконано в межах кількісної парадигми, яка передбачає використання стандартизованих інструментів збору даних, подальшу статистичну обробку та інтерпретацію результатів. Це дозволяє отримати порівнювані, об'єктивні дані, необхідні для перевірки висунутих гіпотез.

Кількісний підхід у цьому дослідженні реалізується через:

- застосування стандартизованих анкетних інструментів (шкала Лайкерта, шкала сприйнятого стресу), що забезпечує надійність і відтворюваність результатів;
- збір числових показників (рівень стресу, рівень конфліктності, частота згадування причин конфліктів), що дає можливість проводити описову та кореляційну статистику;
- статистичну обробку (описова статистика, візуалізація розподілів, кореляційний аналіз, міжгрупові порівняння), що дозволяє виявити закономірності у взаємозв'язках між змінними.

Водночас дослідження включає елементи описової аналітики, які виходять за межі простої фіксації числових результатів. Це проявляється у:

- тлумаченні отриманих відсоткових і кількісних даних у контексті функціонування організації;
- підкресленні значення результатів для психологічного клімату та управління персоналом (наприклад, виявлення стресу як головної причини конфліктів, аналіз довіри до керівництва чи оцінка впливу конфліктів на атмосферу в колективі);
- формулюванні висновків щодо сильних і слабких сторін у системі внутрішніх комунікацій та організації праці.

Таким чином, обраний підхід поєднує кількісну точність вимірювання з аналітичною інтерпретацією даних, що дозволяє не лише зафіксувати поточний стан стресу й конфліктності, а й оцінити їх вплив на робочу атмосферу та управлінські процеси в гуманітарній організації.

Основним методом збору інформації стало анонімне структуроване онлайн-опитування працівників організації. Використання онлайн-формату було зумовлене як організаційними, так і етичними чинниками.

По-перше, онлайн-опитування забезпечило доступність і безпеку: респонденти могли заповнити анкету у зручній для себе час і з будь-якої локації, що особливо важливо в умовах воєнного часу та нестабільної логістики. Це дозволило охопити як офісних співробітників, так і працівників польових програм у різних регіонах.

По-друге, онлайн-формат гарантував стандартизацію процесу збору даних. Усі учасники отримали однакові формулювання запитань та ідентичні варіанти відповідей, що усунуло можливість різночитань і забезпечило однорідність інформації для подальшого аналізу.

По-третє, обраний метод сприяв анонімності та добровільності участі. Відсутність персональних ідентифікаційних даних, а також самостійність у виборі часу заповнення анкети підвищили відвертість відповідей і зменшили ризик соціально бажаних реакцій.

Крім того, онлайн-опитування дало змогу забезпечити оперативність і точність збору інформації. Відповіді автоматично фіксувалися у цифровій базі, що мінімізувало ризик технічних помилок та значно пришвидшило обробку й аналіз даних.

Важливою перевагою стало й те, що анкета складалася зі стандартизованих закритих питань (шкали Лайкерта, категоріальні запитання), що дозволило кількісно оцінити рівень стресу та конфліктності, а також виявити найбільш поширені причини конфліктів. Така структура зробила результати придатними для описової статистики, кореляційного аналізу та міжгрупових порівнянь.

Таким чином, вибір анонімного онлайн-анкетування обґрунтовується його масштабністю, стандартизованістю, етичністю та ефективністю. Воно дало змогу поєднати широке охоплення персоналу з різних підрозділів і регіонів із забезпеченням надійності та валідності результатів, що особливо важливо для

досліджень у сфері гуманітарних організацій, які функціонують у кризових умовах.

Об'єктом дослідження виступають соціально-трудові відносини в гуманітарній організації, що формуються в умовах воєнного часу. Вони охоплюють професійну взаємодію між співробітниками, розподіл обов'язків, особливості комунікаційних процесів та психологічний клімат у колективі. Специфіка об'єкта полягає у його функціонуванні в кризових умовах – високого рівня невизначеності, дефіциту ресурсів та емоційного навантаження, що створює передумови для виникнення як конструктивних, так і деструктивних конфліктів.

Предметом дослідження є взаємозв'язок між рівнем стресу працівників та рівнем конфліктності в колективі, а також залежність цих показників від типу виконуваної роботи (польова чи офісна). Аналіз предмета зосереджується на таких аспектах:

- оцінка загального рівня конфліктності в організації;
- виявлення основних причин конфліктів у межах відділів та між відділами;
- визначення ставлення працівників до колег і керівників як індикатора психологічного клімату;
- порівняння рівня стресу та конфліктності серед польових співробітників і працівників офісу.

Таким чином, об'єкт дослідження задає ширший контекст – соціально-трудові відносини в умовах війни, тоді як предмет конкретизує емпірично вимірювані змінні (рівень стресу, рівень конфліктності, причини конфліктів, тип роботи). Це забезпечує поєднання загального соціально-психологічного аналізу з перевіркою конкретних статистичних гіпотез.

Виходячи з теоретичного аналізу взаємозв'язку між стресом та конфліктами в організації, а також із урахуванням специфіки роботи гуманітарної організації в умовах війни, було сформульовано низку робочих гіпотез.

H1 (кореляційна). Передбачається, що між рівнем стресу та рівнем/частотою конфліктів серед працівників існує позитивний статистично значущий зв'язок. Це означає, що підвищення рівня стресу в колективі супроводжується зростанням рівня конфліктності. Теоретичні дослідження показують, що надмірний стрес знижує емоційну стабільність, толерантність і здатність до конструктивного вирішення суперечок, що прямо підвищує ризик ескалації конфліктів. Перевірка цієї гіпотези дозволить підтвердити або спростувати наявність кореляційної залежності між двома ключовими змінними.

H2 (міжгрупова). Очікується, що працівники, які безпосередньо взаємодіють із постраждалим населенням у польових умовах, демонструватимуть вищий рівень стресу, ніж офісні працівники. Польова робота пов'язана з високими психологічними ризиками: постійний контакт із людьми, що пережили травму, небезпека для життя та здоров'я, емоційно виснажливі умови. Натомість офісні працівники переважно виконують координаційні чи адміністративні функції, які хоч і містять елементи стресу, проте меншою мірою пов'язані з прямою емоційною напругою. Ця гіпотеза спрямована на виявлення статистично значущої різниці між групами працівників за показником стресу.

H3 (міжгрупова). Передбачається, що працівники, які працюють у польових умовах, частіше повідомлятимуть про конфлікти та оцінюватимуть їх рівень вище, ніж працівники офісних відділів. Логіка цієї гіпотези ґрунтується на тому, що високий рівень стресу, характерний для польових працівників, впливає на їхню емоційну стабільність і толерантність до розбіжностей у колективі. Це збільшує ймовірність виникнення конфліктів і робить їх більш помітними або інтенсивними. Таким чином, очікується, що група польових працівників матиме вищі середні показники конфліктності у порівнянні з офісними співробітниками.

H4 (модельна, альтернативна). Припускається, що вплив типу роботи на рівень конфліктності може бути опосередкованим (медіаційним) через рівень стресу. Іншими словами, сама по собі польова робота не завжди безпосередньо збільшує ймовірність конфліктів. Вона створює умови для підвищеного рівня

стресу, а вже стрес виступає чинником, який провокує конфліктність у колективі. Перевірка цієї гіпотези дозволяє не лише з'ясувати наявність прямого зв'язку між типом роботи та конфліктами, але й оцінити можливість непрямого впливу через стрес як проміжну змінну.

Дослідження здійснювалося з дотриманням етичних стандартів соціально-психологічних досліджень і вимог роботи у кризових/воєнних умовах; пріоритет – права, безпека й добробут учасників.

1. Добровільність: жодного тиску; право відмови чи переривання без наслідків.

2. Інформована згода: перед стартом – коротка інформація про мету/процедури; використання даних лише в наукових цілях; заповнення анкети = згода.

3. Анонімність і конфіденційність: персональні дані не збиралися; аналіз – у зведеному вигляді; доступ до бази – лише у дослідників.

4. Агреговане подання результатів: публікувалися тільки узагальнені показники (середні, відсотки, кореляції), що виключає ідентифікацію.

5. Безпека у воєнний час: опитування проводили онлайн; респонденти самостійно обирали час/місце для заповнення.

6. Мінімізація потенційної шкоди: нейтральні формулювання; можливість пропускати запитання.

7. Етична відповідальність дослідників: дотримання професійної етики, запобігання конфлікту інтересів, неупереджений аналіз.

Дотримання цих принципів забезпечило безпечну участь респондентів і валідність отриманих даних.

2.3 Аналіз опитування працівників Міжнародного Медичного Корпусу

З метою оцінки наявності соціально-трудова конфліктів у Міжнародному Медичному Корпусі та визначення впливу рівня стресу працівників на їхню поширеність було проведене емпіричне дослідження. Для збору даних

застосовано спеціально розроблену анкету (дод. А.1) та стандартизовану шкалу сприйнятого стресу (дод. А.2), що забезпечило можливість як кількісного аналізу, так і порівняння результатів між окремими категоріями персоналу.

1. Групи респондентів

У дослідженні брали участь дві групи респондентів:

- працівники, які безпосередньо взаємодіють із постраждалим населенням у межах польових програм;
- працівники, які не мають прямого контакту з бенефіціарами і здебільшого виконують адміністративні, координаційні або допоміжні функції в офісних підрозділах.

1. Чи працюєте ви безпосередньо з постраждалим населенням?

57 відповідей

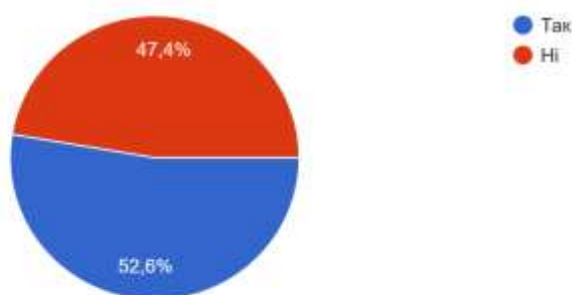


Рис. 2.1. Розподіл респондентів за типом роботи

Серед опитаних 52,6 % (30 осіб) працюють безпосередньо з постраждалим населенням, що вказує на високе емоційне й професійне навантаження та потенційно вищий рівень стресу/конфліктності. 47,4 % (27 осіб) не взаємодіють із бенефіціарами безпосередньо, зосереджуючись на адміністративній та координаційній підтримці, де джерелами стресу виступають організаційна невизначеність і навантаження. Такий поділ є ключовим аналітичним параметром для інтерпретації відмінностей у стресових факторах і ризиках конфліктів між польовими та офісними ролями.

2. Рівень конфліктності в організації

2. Оцініть, будь ласка, за шкалою від 1 до 5 рівень конфліктності в вашій організації, де 1 – повна відсутність конфліктів, а 5 – велика кількість виникнення конфліктів.

57 відповідей

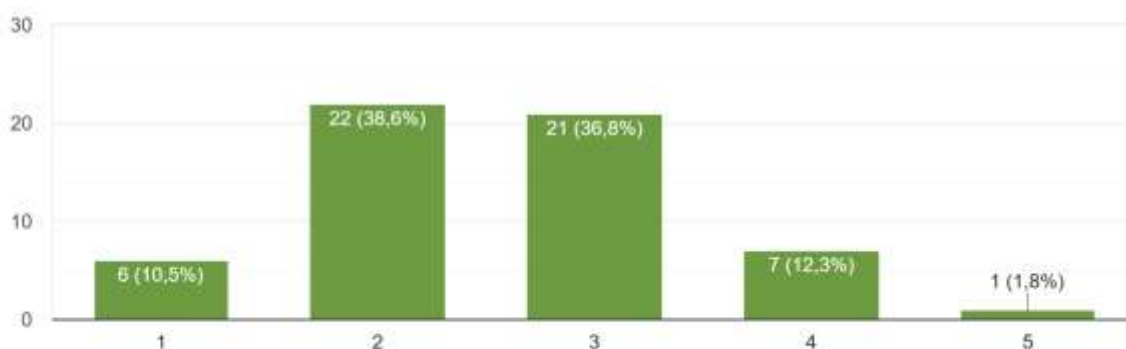


Рис. 2.2. Рівень конфліктності в організації

Аналіз результатів опитування, представлених на рис. 2.2, дозволяє оцінити розподіл відповідей респондентів щодо загального рівня конфліктності в організації.

10,5% (6 осіб) повідомили відсутність конфліктів (рівень 1); 38,6% (22) – низький рівень (рівень 2) – найбільша група; 36,8% (21) – середній (рівень 3); 12,3% (7) – підвищений (рівень 4); 1,8% (1) – високий (рівень 5). Сукупно 75,4% оцінюють конфліктність як низьку/середню (рівні 2–3), що свідчить про загалом керований психологічний клімат. Водночас 14,1% (рівні 4-5) вказують на локальні «гарячі зони», які потребують адресних втручань.

Таким чином, переважає стабільний і керований рівень конфліктності, однак існують підрозділи з підвищеним ризиком ескалацій. Рекомендується масштабувати працюючі практики (чіткі ролі, прозора комунікація, рання медіація) для сегментів 1-3 та провести цільовий аудит причин і фасилітовані обговорення/супервізію в сегментах 4-5, щоб звузити зону підвищеної напруженості та утримати позитивну динаміку.

3. Ставлення до колег

3. Як би ви охарактеризували своє ставлення до колег?

57 відповідей

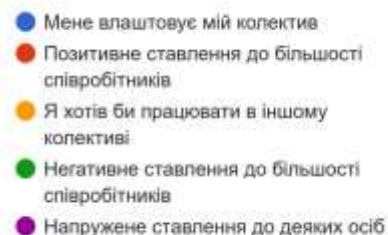
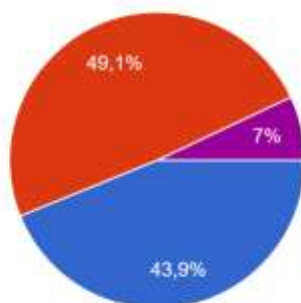


Рис. 2.3 Ставлення до колег

43,9% (25 осіб) повністю задоволені колективом; 49,1% (28) мають загалом позитивне ставлення до більшості співробітників; 7% (4) відзначили напруженість із окремими колегами; 0% не висловили негативу щодо більшості чи бажання змінити команду. Сукупно 93% демонструють позитивне ставлення до колег, що вказує на сприятливий психологічний клімат і високий потенціал командної взаємодії.

Клімат у колективі переважно позитивний і стабільний; поодинокі напруження (7%) доцільно адресувати точковими інтервенціями (фасилітовані розмови, супервізія), водночас варто масштабувати дієві практики командотворення, які вже забезпечують 93% позитивних оцінок.

4. Причини конфліктів у відділі

4. Позначте, на вашу думку, основні причини конфліктів усередині вашого відділу:

57 відповідей

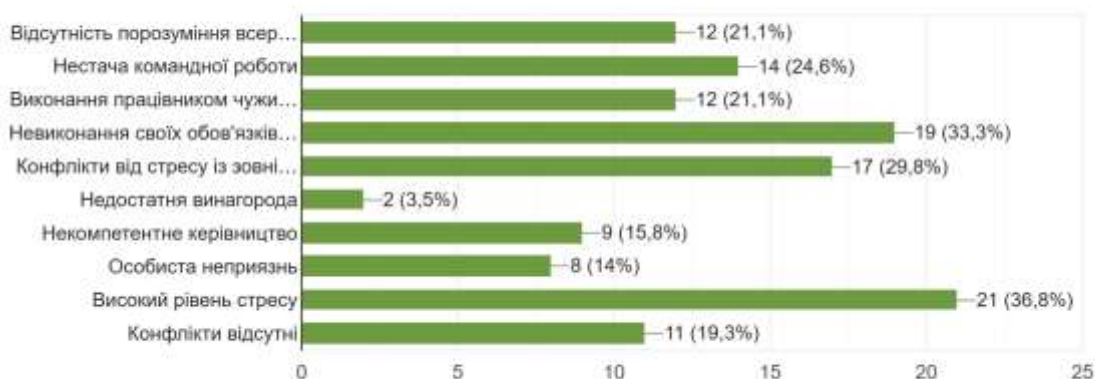


Рис. 2.4. Причини конфліктів у відділі

Головні тригери конфліктів: високий рівень стресу (21), невиконання обов'язків (19) та зовнішні стресори (17). Далі – нестача командної роботи (14), відсутність порозуміння і виконання чужих функцій (по 12). Водночас 11 респондентів не фіксують конфліктів. Рідше згадуються некомпетентне керівництво (9) та особиста неприязнь (8), найменше – недостатня винагорода (2).

Таким чином, ми бачимо, що домінують психологічні та організаційні чинники (стрес, ролі, процеси), а не матеріальні.

5. Ставлення до працівників інших відділів

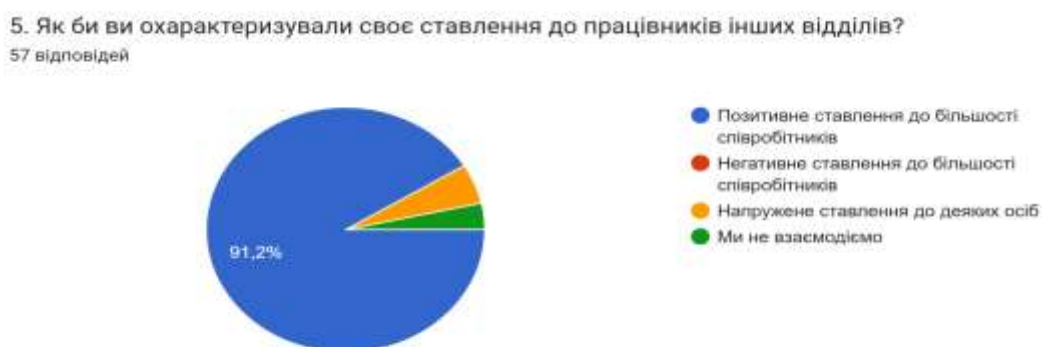


Рис. 2.5. Ставлення до працівників інших відділів

91,2 % респондентів мають позитивне ставлення до більшості колег з інших відділів; випадків виразно негативного ставлення не зафіксовано. Невелика частка вказує на поодинокі напруження з окремими колегами – типовий ефект індивідуальних відмінностей. Найменший сегмент узагалі не взаємодіє з іншими відділами, що радше відображає специфіку завдань, ніж системні проблеми комунікації.

Загальна картина – переважно позитивний міжвідділовий клімат із низьким ризиком деструктивних конфліктів.

6. Причини конфліктів між відділами

6. Позначте, на вашу думку, основні причини конфліктів між відділами всередині вашої організації:
57 відповідей

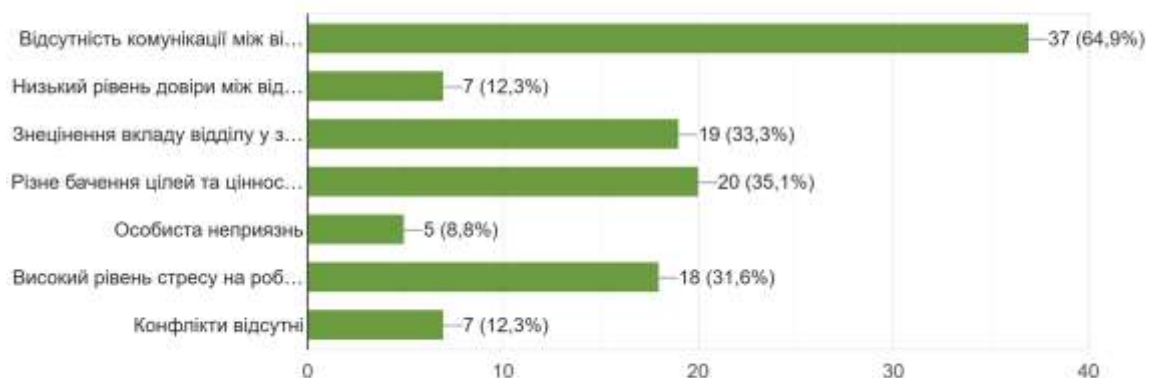


Рис. 2.6. Причини конфліктів між відділами

Аналіз показує, що головним джерелом міжвідділових конфліктів є неефективна комунікація (37 згадок), далі – різне бачення цілей і цінностей (20) та знецінення внеску окремих підрозділів (19). Високий робочий стрес (18) виступає як тригер і як наслідок ескалацій. Натомість низький рівень довіри (7), особиста неприязнь (5) і відсутність конфліктів (7) фіксуються рідше, що свідчить про другорядність суто міжособистісних чинників.

Отже, конфлікти між відділами переважно мають організаційне походження (процеси, координація, вирівнювання цілей), тоді як персональні фактори відіграють обмежену роль; варто посилити канали та правила взаємодії, узгодження пріоритетів і визнання внеску команд, паралельно працюючи зі стрес-менеджментом.

7. Конфлікти з безпосереднім керівником

7. Чи виникають у вас конфлікти з вашим безпосереднім керівником?

57 відповідей

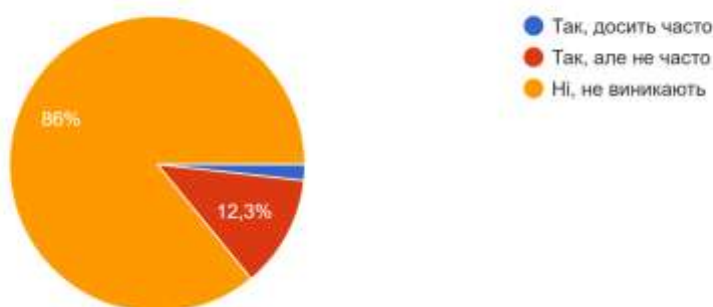


Рис. 2.7. Конфлікти з безпосереднім керівником

Опитування засвідчує низьку вертикальну конфліктність: у 86 % респондентів конфлікти з безпосередніми керівниками не виникають, ще 12,3 % відзначають їх поодинокі; лише 1,7 % повідомили про часті суперечки. Це вказує на загалом високий рівень довіри й ефективної комунікації у зв'язці «керівник–підлеглий», а також на спроможність менеджерів своєчасно знімати напруження.

Таким чином бачимо, що вертикальні взаємини стабільні й конструктивні; доцільно адресно працювати з поодинокими випадками, аби запобігти їх перетворенню на системну проблему.

8. Причини конфліктів з керівником

8. Позначте, на вашу думку, основні причини конфлікту з вашим безпосереднім керівником:

57 відповідей

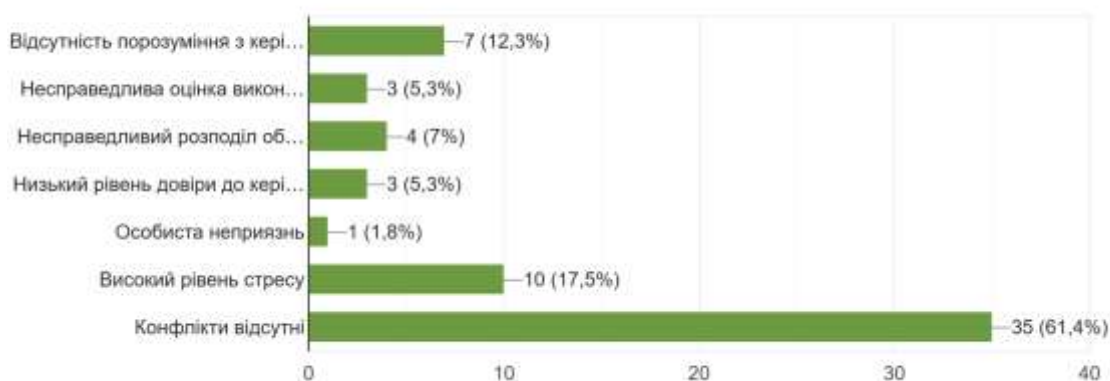


Рис. 2.8. Причини конфліктів з керівником

Опитування засвідчує переважно сприятливі вертикальні стосунки: 55,6 % респондентів не мають конфліктів із керівником. Серед причин напруженості домінують стрес (15,9 %) та брак порозуміння/комунікаційні бар'єри (11,1 %); рідше фіксуються несправедливий розподіл обов'язків (6,3 %), несправедлива оцінка роботи (4,8 %), низька довіра (4,8 %) і особиста неприязнь (1,6 %).

Отже, клімат загалом позитивний, а конфлікти переважно зумовлені стресом і комунікацією; пріоритет – психологічна підтримка та покращення управлінських комунікацій/очікувань.

9. Вплив конфліктів на психологічний клімат:

9. Як ви вважаєте, чи впливають конфліктні ситуації на психологічний клімат у вашому колективі?
57 відповідей

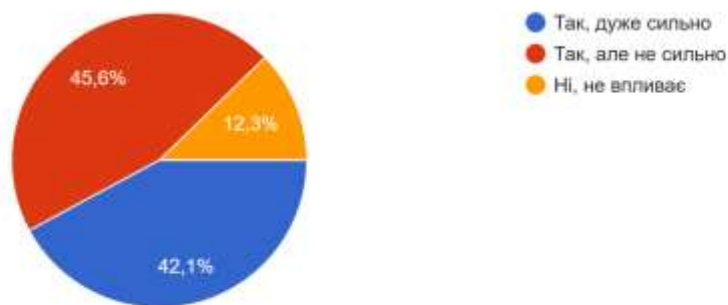


Рис. 2.9. Вплив конфліктів на психологічний клімат

Опитування показало неоднорідне сприйняття впливу конфліктів на клімат: 45,6 % вважають вплив помірним, 12,3 % – дуже сильним, тоді як близько 42 % не відчувають помітного впливу. Це свідчить про відносну стійкість колективу та, ймовірно, наявність дієвих механізмів врегулювання й командної підтримки.

Короткий висновок: конфлікти переважно не дестабілізують атмосферу, однак для груп із високою чутливістю варто посилити профілактику, психологічну підтримку та раннє врегулювання.

10. Сприяння конфліктів вирішенню проблем:

10. Як ви вважаєте, чи сприяють конфліктні ситуації вирішенню поточних проблем вашої організації?
57 відповідей

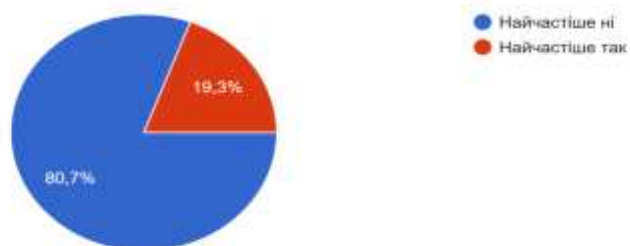


Рис. 2.10. Сприяння конфліктів вирішенню проблем

Опитування засвідчило переважно негативне сприйняття конфліктів як інструмента вирішення проблем: 80,7 % не вважають їх корисними, тоді як 19,3 % бачать у конфліктах потенціал для прояснення позицій і пошуку рішень (ймовірно, за наявності психологічної безпеки та фасилітованих обговорень).

Отже, у колективі домінує уявлення про конфлікт як загрозу, однак існують «осередки» конструктивної практики; доцільно масштабувати навички безпечних обговорень і медіації, щоб переводити розбіжності в продуктивні рішення.

11. Рівень стресу серед працівників

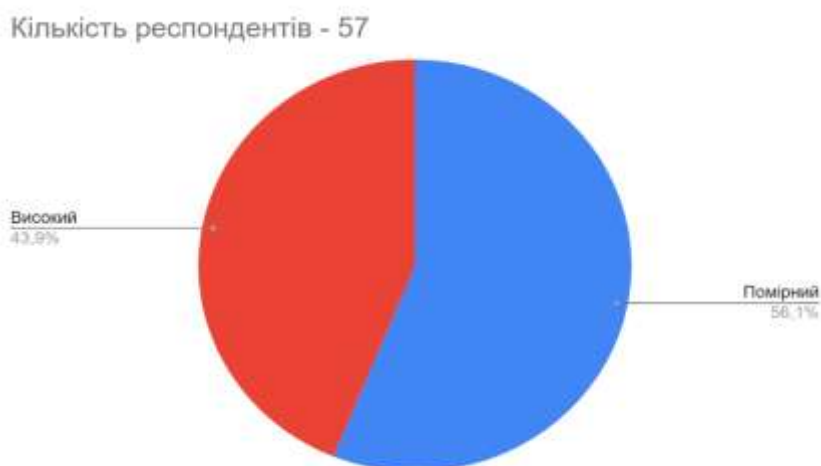


Рис. 2.11. Рівень стресу серед працівників

Опитування засвідчило підвищене психологічне навантаження: 56,1 % – помірний стрес, 43,9 % – високий стрес.

Майже половина персоналу перебуває у зоні високого ризику виснаження; доцільні термінові профілактичні кроки (нормування навантаження, психологічна підтримка, супервізія, чіткі пріоритети).

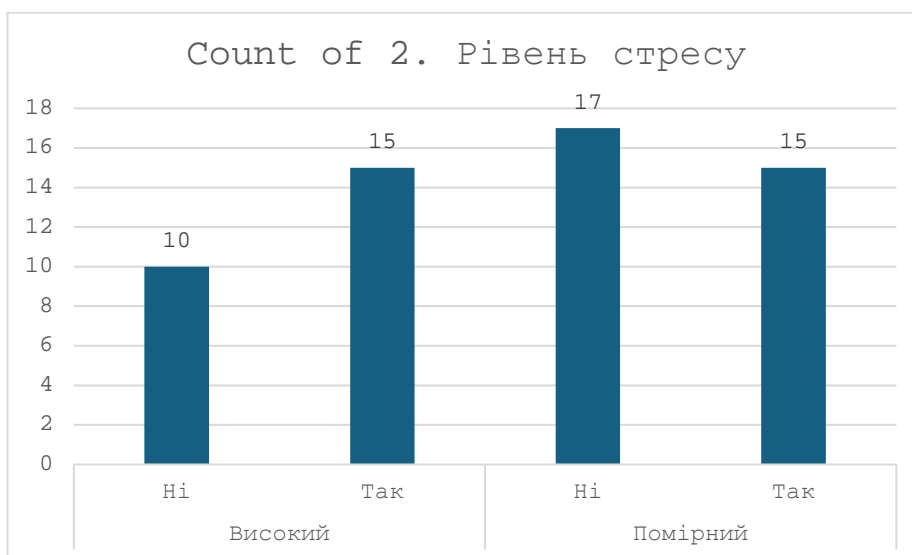


Рис. 2.12. Рівень стресу серед працівників офісу

Порівняння груп за характером діяльності показало відмінності у стресі:

- Серед тих, хто безпосередньо працює з постраждалими, 15 осіб повідомили про високий стрес.
- Серед адміністративних/підтримувальних працівників високий стрес відзначили 10 осіб, натомість 17 осіб частіше мають помірний стрес.

Пряма робота з постраждалими асоціюється з вищим ризиком виснаження; для цієї групи варто пріоритезувати цільову підтримку (супервізія, психологічна допомога, ротації/нормування навантаження), тоді як для офісних команд – оптимізацію процесів і чіткість ролей, щоб утримувати стрес на помірному рівні.

Отримані дані мають важливе прикладне значення: вони вказують на необхідність розроблення спеціальних програм психологічної підтримки насамперед для польових співробітників, які перебувають у зоні підвищеного емоційного ризику.

2.4. Перевірка гіпотез

Для перевірки висунутих гіпотез було проведено кореляційний та порівняльний аналіз даних, отриманих у результаті анкетування 57 співробітників організації. Основними змінними для аналізу стали:

- рівень стресу (за шкалою сприйнятого стресу);
- рівень конфліктності (за суб'єктивною оцінкою респондентів);
- тип роботи (польова чи офісна).

Застосування кореляційного аналізу (коефіцієнт Пірсона, за потреби – Спірмена) дозволило виявити взаємозв'язки між рівнем стресу та конфліктністю, а порівняльний аналіз середніх значень – оцінити відмінності між групами польових та офісних співробітників.

1. H1. Взаємозв'язок між рівнем стресу та рівнем конфліктності

У межах гіпотези H1 передбачалося, що із підвищенням рівня стресу зростає рівень/частота конфліктів, тобто має виявлятися позитивний статистично значущий зв'язок між показниками стресу та конфліктності. Однак отримане значення кореляції $r = 0,08$ при $p = 0,568$ свідчить про слабку й статистично незначущу асоціацію, відтак у цій вибірці рівень стресу не може розглядатися як статистично значущий предиктор суб'єктивно оцінюваної конфліктності; гіпотеза H1 не підтверджується.

Імовірними поясненнями такого результату є обмежений обсяг вибірки, особливості організаційного контексту та наявність буферних чинників (зокрема практик підтримки персоналу), здатних послаблювати очікуваний ефект.

2. H2. Відмінності у рівні стресу між польовими та офісними працівниками

Гіпотеза H2 передбачала вищі показники стресу серед працівників, залучених до польової діяльності, порівняно з офісними співробітниками. Виявлений зв'язок між типом роботи та рівнем стресу має позитивний, але статистично незначущий характер ($r = 0,13$; $p = 0,333$), що дає підстави говорити лише про тенденцію без підтвердження на рівні $\alpha = 0,05$.

З огляду на міжгрупову природу припущення, у подальших дослідженнях доцільно застосовувати порівняльні критерії (t-тест, ANOVA або їх непараметричні аналоги) з перевіркою відповідних статистичних припущень. Зроблений висновок полягає у відхиленні H2 через відсутність статистично значущих відмінностей.

3. H3. Відмінності у рівні конфліктності між польовими та офісними працівниками

Гіпотеза H3 стосувалася очікувано вищих оцінок конфліктності серед польових працівників порівняно з офісними. Емпірично зафіксовано слабку негативну й статистично незначущу асоціацію між типом роботи та рівнем конфліктності ($r = -0,18$; $p = 0,187$), що суперечить очікуваному напряму та не досягає порога значущості. Отже, гіпотеза H3 також не підтверджується.

4. H4. Опосередкований вплив типу роботи на конфліктність через рівень стресу

Медіаційна гіпотеза H4 припускала непрямий вплив типу роботи на рівень конфліктності через рівень стресу. Оскільки жоден із базових зв'язків, необхідних для формальної перевірки медіаційної моделі (тип роботи \leftrightarrow стрес; стрес \leftrightarrow конфліктність; тип роботи \leftrightarrow конфліктність), не виявився статистично значущим, регресійне або структурне моделювання медіації є методологічно недоцільним у межах цієї вибірки. Відтак H4 не отримує емпіричного підтвердження; водночас теоретична модель зберігає релевантність і може бути предметом подальшої перевірки на більшому масиві даних та/або з уточненими індикаторами.

Узагальнення результатів перевірки гіпотез:

1. Позитивний зв'язок між стресом і конфліктністю (H1) не виявлено.
2. Тип роботи не продемонстрував статистично значущого зв'язку ані з рівнем стресу (H2), ані з рівнем конфліктності (H3).
3. Через відсутність значущих базових асоціацій не підтверджено і медіаційний механізм (H4).

З практичної точки зору це означає, що в межах даної вибірки прості біваріативні зв'язки між змінними слабкі та нестійкі. Це не виключає існування ефектів у ширшій сукупності, але підкреслює обмеження дослідження ($n = 57$; можливі нерівні за розміром групи; суб'єктивність оцінок; потенційні латентні модератори/медіатори, не включені до моделі). Подальші дослідження доцільно планувати з більшою вибіркою, контролем коверіат (стаж, роль, регіон ризику,

навантаження, наявність супервізії тощо) та застосуванням багатofакторних моделей.

Для виявлення статистичних взаємозв'язків між основними змінними було проведено кореляційний аналіз із використанням коефіцієнта Пірсона. Результати наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Пара змінних	R	p-value	Інтерпретація
Рівень стресу ↔ Рівень конфліктності	0,08	0,568	Зв'язок слабкий і статистично незначущий. Це свідчить, що рівень стресу працівників у вибірці не має прямої асоціації з оцінкою конфліктності.
Тип роботи (офіс/польова) ↔ Рівень стресу	0,13	0,333	Позитивний, але незначущий зв'язок: польові працівники дещо частіше демонструють високий стрес, однак відмінності статистично не підтверджуються.
Тип роботи (офіс/польова) ↔ Рівень конфліктності	0,18	0,187	Слабкий негативний зв'язок, статистично незначущий. Це означає, що польові працівники навіть частково схильні оцінювати конфліктність нижче, ніж офісні, проте дані не дозволяють робити однозначні висновки.

Інтерпретація результатів:

1. Очікуваний позитивний зв'язок між стресом і конфліктністю (H1) не отримав статистичного підтвердження ($r = 0,08$; $p = 0,568$).
2. Припущення про вищий стрес у польових працівників (H2) статистично не підтверджено ($r = 0,13$; $p = 0,333$) – зафіксовано лише тенденцію.
3. Гіпотеза про вищу конфліктність у польових працівників (H3) не підтвердилася; навпаки, спостерігається слабка негативна, але незначуща асоціація ($r = -0,18$; $p = 0,187$).
4. Відповідно, медіаційна гіпотеза (H4) не може бути підтверджена через відсутність значущих базових зв'язків.

Підсумок: у межах даної вибірки зв'язки між стресом, конфліктністю та типом роботи є слабкими та статистично незначущими. Це підкреслює потребу в дослідженнях із більшим обсягом вибірки, точнішими індикаторами та багатофакторними підходами (з урахуванням можливих модераторів/медіаторів), аби виявити потенційно приховані ефекти, релевантні для управлінських рішень і програм підтримки персоналу.

2.5. Обмеження та перспективи подальших досліджень

Результати кореляційного аналізу слід інтерпретувати з урахуванням певних обмежень. По-перше, обсяг вибірки ($n = 57$) є відносно невеликим, що знижує статистичну потужність аналізу та ускладнює виявлення слабких чи помірних зв'язків. По-друге, використані інструменти (суб'єктивна оцінка рівня конфліктності та шкала сприйнятого стресу у скороченому форматі) не завжди дозволяють повністю відобразити складність багатофакторних соціально-психологічних процесів. По-третє, дослідження проводилося у специфічному контексті воєнного часу, що могло вплинути на відповіді респондентів, зокрема через підвищений рівень загальної тривожності, високу динаміку робочих процесів та наявність компенсаторних механізмів підтримки з боку організації.

Усі ці фактори вказують на необхідність обережного узагальнення результатів та підтверджують важливість проведення подальших досліджень із

більшою вибіркою, застосуванням розширених інструментів вимірювання та багатофакторного аналізу.

Отримані результати окреслюють кілька напрямів для майбутніх наукових розвідок:

1. **Розширення вибірки.** Проведення дослідження на більшій кількості респондентів, що дозволить підвищити статистичну надійність результатів та виявити менш виражені зв'язки.

2. **Застосування комплексних методик.** Використання повних версій психометричних шкал для вимірювання стресу, конфліктності та супутніх психологічних характеристик (наприклад, емоційне вигорання, задоволеність роботою).

3. **Порівняння між організаціями.** Аналіз даних у різних гуманітарних та неурядових структурах для виявлення закономірностей і специфічних відмінностей у контексті воєнного часу.

4. **Динамічні дослідження.** Проведення лонгітюдних (повторних) опитувань, які дозволять відстежити, як змінюється рівень стресу та конфліктності з часом, зокрема під впливом управлінських інтервенцій чи зовнішніх подій.

Висновки до розділу 2

Узагальнюючи, Міжнародний Медичний Корпус в Україні працює в умовах високої турбулентності (воєнний контекст, Stop Work Order, скорочення штату), що підсилює невизначеність і стрес та впливає на внутрішні процеси.

Наявна комунікаційна інфраструктура (Teams/Outlook/SharePoint, регулярні наради, змішаний формат) забезпечує координацію, але має «вузькі місця»: інформаційне перевантаження, дублювання завдань, нерівномірну якість горизонтальної взаємодії.

Обраний описово-кореляційний поперечний дизайн (n=57) дав швидкий «зріз», але не дозволяє причинних висновків. Дескриптивно фіксується

переважно низько-середня конфліктність за високої позитивності міжособистісних оцінок і низької вертикальної напруги; провідні детермінанти – стрес (внутрішній/зовнішній), нечіткість ролей/виконання обов’язків, дефіцит командної роботи та міжвідділова комунікація; матеріальні чинники й особиста неприязнь – маргінальні. Стрес поширений (помірний/високий); у польових працівників вищий на рівні тенденції без статистичної значущості; H1-H4 не підтверджено, імовірно через обмежену потужність і невраховані модератори (стаж, навантаження, супервізія, регіон).

Практичний імператив: системно знижувати стрес і посилювати комунікації (ясність ролей, узгодження міжвідділових цілей, маршрути ескалації, регулярний зворотний зв’язок, супервізія/психологічна підтримка з акцентом на польові команди), розглядати конфлікт як керований ресурс (фасилітація, медіація) з оцінкою «вартості» конфліктів.

Перспективи: розширення вибірки, повні психометричні інструменти, лонгітюд і багатофакторні моделі.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ПОЛІПШЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТНИМИ СИТУАЦІЯМИ ТА ПРОФІЛАКТИКИ ПІДВИЩЕНОГО РІВНЯ СТРЕСУ

3.1. Загальна характеристика розділу

Розділ 3 спрямовано на перехід від констатації емпіричних фактів (розділ 2) до проектування практик, що мають на меті покращити організаційну взаємодію Міжнародного Медичного Корпусу в Україні. Підставою для розробки є сукупність результатів:

- Помірно-низька загальна конфліктність за наявності локальних напружень, висока поширеність стресу (з тенденцією до зростання в польових ролях;
- Системні розриви в міжвідділовій комунікації, нечіткість меж ролей і знецінення внеску окремих підрозділів;
- Додатковий макроконтекст (воєнні умови, відчутна кадрова й ресурсна турбулентність після Stop Work Order) підвищує вимоги до прозорості процесів, передбачуваності рішень і наявності інституційних механізмів підтримки персоналу.

Концептуальна рамка розділу ґрунтується на чотирьох взаємопов'язаних принципах:

1. Психологічна безпека як умова відкритої комунікації та командного навчання;
2. Уніфікація каналів і правил взаємодії для зниження невизначеності та інформаційного перевантаження;
3. Багаторівнева підтримка психічного здоров'я (профілактика, раннє виявлення, супервізія, маршрути скерування) як базовий інструмент зниження стресу;

4. Тракткування конфлікту як керованого процесу з чіткими процедурами (фасилітація, внутрішня медіація, документування «операційних угод»), що перетворює розбіжності на ресурс поліпшення рішень.

Практичні пропозиції побудовано за логікою «процеси – люди – інституції»: спочатку створюється інфраструктура комунікації та прийняття рішень, далі – запускається система підтримки благополуччя й управління стресом, і, нарешті, інституціоналізуються компетентності та стандарти через програму професійного розвитку і супервізії.

Методологічно розділ поєднує дизайн організаційних інтервенцій короткого циклу, впровадження через залучення зацікавлених сторін і вбудований моніторинг/оцінювання (процесні та результативні індикатори).

Очікуваний ефект – зменшення стресового навантаження й частоти неузгоджених ескалацій, підвищення якості міжвідділової координації, зростання суб'єктивного відчуття психологічної безпеки та відтворюваності управлінських практик у всіх підрозділах. Таким чином, запропонований комплекс не лише відповідає на наявні ризики, а й формує стійку організаційну екосистему, здатну підтримувати ефективність і добробут персоналу в умовах високої невизначеності.

3.2. Впровадження ефективних комунікаційних стратегій для запобігання конфліктам

Враховуючи результати емпіричної частини дослідження де джерелами напруження і конфліктності визначено розриви у міжвідділовій взаємодії, розбіжності в інтерпретації цілей та знецінення внеску окремих підрозділів, пропонується поетапне впровадження інтегрованого комплексу комунікаційних заходів. Концепція спирається на принципи психологічної безпеки, чіткість ролей та каналів взаємодії, передбачуваність зворотного зв'язку і фіксацію управлінських рішень у єдиному інформаційному просторі організації.

Розроблення і впровадження політик здійснюється у форматі залученої практики: працівники підрозділів беруть участь у створенні правил взаємодії; запроваджується короткий цикл «планування – виконання – вивчення – корекція» (PDCA) для швидкого випробування і вдосконалення рішень; у «вузлах напруження» проводяться фасилітовані професійні діалоги. Підготовчий етап включає картування зацікавлених сторін (керівники, координатори, підрозділи підтримки, фахівці з психосоціальної підтримки), двотижневий аудит наявних каналів і документів, а також погодження цілей та індикаторів ефективності. Цикл PDCA/PDSA має витоки у школі Шухарта–Демінга та демонструє ефективність у покращенні якості за умови належного виконання та документування ітерацій.

«Комунікаційна хартія». Розробляється короткий організаційний стандарт (4–6 сторінок), який закріплює:

- принципи взаємодії (поважність, своєчасність, стислість і ясність, мінімізація інформаційного «шуму», безпека даних);
- розподіл ролей і відповідальності (хто ініціює повідомлення, хто узагальнює, хто ухвалює рішення, кого інформують);
- ієрархію каналів (термінові питання – телефон);
- щоденні операційні питання – службові канали обміну повідомленнями;
- політики та рішення – спільне електронне сховище);
- нормативи часу відповіді;
- «драбину ескалації» (коли і куди піднімати питання, форма короткого звернення з описом суті, ризику і потрібного рішення);
- стандарти зустрічей (фіксована тривалість, ролі ведучого, секретаря і контролера часу, обов’язковий перелік ухвалених рішень і відповідальних осіб);
- мовні вимоги та забезпечення доступності матеріалів для нефаківців (коротке керівниче резюме до кожного документа);
- етичні норми обговорення чутливих випадків.

Єдиний інформаційний простір та реєстр рішень. Створюється спільне електронне середовище з чіткою структурою: «Політики і процедури» (з обліком версій і реєстром змін), «Реєстр управлінських рішень» (дата, власник рішення, строк виконання), «Операційні огляди» (щотижневі короткі звіти), «Навчання і уроки» (післяопераційні розбори, узагальнення висновків). До кожного документа додається коротке резюме для керівників (до 200 слів) з виділенням практичних кроків. Важливі оновлення дублюються в окремому каналі оголошень без обговорення, що зменшує інформаційне навантаження.

Регулярні формати взаємодії. Запроваджується щоденне 15-хвилинне робоче коло у змішаних командах (польові та офісні працівники) за послідовністю «безпека – цілі – обмеження – необхідні ресурси», де фіксуються лише рішення та перешкоди; індивідуальні питання виносяться поза загальний формат. Раз на тиждень проводиться міжвідділова нарада тривалістю 60–75 хвилин, яка складається з трьох частин: короткий операційний огляд, розбір одного навчального кейсу і погодження коригувань у процедурах чи матриці ролей. Раз на місяць організується міжвідділовий огляд тривалістю до 90 хвилин із аналізом «здоров'я процесів», узгодженням пріоритетів наступного місяця та відбором «уроків місяця» для бази знань.

Фасилітовані діалоги у підрозділах із підвищеною напруженістю. У підрозділах, де фіксується стійка напруга, проводяться дві-три фасилітовані керівником сесії по 90 хвилин із попередніми короткими інтерв'ю для збирання карти питань. Під час сесій узгоджуються правила взаємодії (конфіденційність, взаємоповага, говорити по черзі), а сама дискусія структуровано проходить через етапи «факти – вплив – потреби – варіанти – операційні домовленості». Результатом є короткий документ із конкретними обов'язками, строками і показниками успіху; через 30 днів проводиться наступна перевірка виконання.

Матриця комунікацій та розподіл відповідальності. Формується матриця, у якій для типових ситуацій (зміна політики, управління інцидентом, міжвідділовий запит) визначено: зміст повідомлення, адресатів, відповідальний підрозділ, канал комунікації, формат і строк відповіді. Паралельно створюється

матриця розподілу відповідальності, де на рівні кожного процесу позначено: хто відповідає за виконання, хто затверджує, з ким необхідно радитися і кого інформувати (RACI).

Управління змінами. У кожному підрозділі визначаються по одному-два представники, відповідальні за впровадження практик, збір зворотного зв'язку та оперативні роз'яснення. Керівники демонструють дотримання нових правил у щоденній роботі, що знижує опір змінам і підвищує довіру колективу.

Моніторинг і оцінювання ефективності. Запроваджується проста система відстеження результатів. На початку фіксуються вихідні показники: кількість каналів і дублювань інформації, середній час відповіді, частка неузгоджених ескалацій. Далі відстежуються процесні індикатори (частота й відвідуваність щоденних і щотижневих зустрічей, частка зустрічей із протоколами рішень, дотримання нормативів часу відповіді) та результативні індикатори (зменшення згадувань «недостатньої комунікації» і «знецінення внеску» серед причин конфліктів, підвищення узгодженості цілей між підрозділами щонайменше на половину стандартного відхилення, зниження частки неузгоджених ескалацій, зростання задоволеності міжвідділовою взаємодією за результатами коротких щомісячних опитувань). Раз на місяць проводиться малий цикл перегляду політик і шаблонів на підставі зібраних даних; щоквартально – огляд документів (протоколи зустрічей, реєстр рішень) і післяопераційні розбори інцидентів.

Ризики і заходи мінімізації. Потенційними ризиками є перевантаження календаря зустрічами, неоднорідна якість фасилітації, стигматизація ескалації як «скарги» та зниження дисципліни документування. Для їх зменшення передбачено фіксовану тривалість зустрічей, короткий стандарт ведення нарад, чітку «драбину ескалації» без персональних звинувачень, автоматизовані шаблони протоколів у спільному електронному середовищі, рольове моделювання керівниками та регулярні короткі огляди дотримання вимог.

Загалом запропонований комплекс переводить комунікацію з реактивного у проактивний режим, підвищує прозорість процесів, зменшує невизначеність та інформаційне перевантаження, створює інфраструктуру для своєчасного

врегулювання розбіжностей, не допускаючи їх ескалації до конфлікту. Методичні рішення узгоджені з підходами провідних гуманітарних організацій і адаптовані до операційної реальності Міжнародного Медичного Корпусу в Україні.

3.3. Програма управління стресом та підтримки психологічного здоров'я персоналу

Незважаючи на відсутність статистично значущих біваріативних зв'язків у вибірці зі 57 осіб, описові результати засвідчили помітне психологічне навантаження працівників і провідну роль стресогенних чинників у виникненні напруження в колективах. За цих умов доцільним є запровадження багаторівневої системи підтримки, що поєднує профілактику, раннє виявлення потреб і цільові втручання, узгоджені з «драбинкою» заходів із психічного здоров'я та психосоціальної підтримки в надзвичайних ситуаціях і з доказовими моделями stepped care [39].

Перша сходинка. У контексті гуманітарної діяльності найкращою «точкою входу» до системи підтримки персоналу визнано першу психологічну допомогу (ППД), що підтверджують операційні настанови IFRC для персоналу та волонтерів [32], а також огляд впровадження групової ППД для гуманітарних працівників [28]. Її цінність полягає не у «терапії як такій», а у швидкому відновленні відчуття безпеки, опори та контролю: працівникові допомагають упорядкувати найближчі кроки, під'єднатися до ресурсів, зменшити емоційну реактивність. Міжнародні настанови [31], послідовно акцентують: ранні інтервенції мають бути м'якими, недирективними й орієнтованими на потреби людини, без примусового детального обговорення травматичної події. Саме тому ППД розглядається як базовий «перший щабель» у ступінчастій моделі допомоги, застосовний до більшості працівників після напружених інцидентів.

Реагування на критичні події у цій логіці вибудовується як послідовність коротких і чітко визначених кроків. Упродовж перших 24-72 годин пріоритетом

є верифікація безпеки, задоволення базових потреб і коротка ППД-взаємодія. Через 72 години – 1 тиждень доцільний повторний скринінг для виявлення осіб, у яких гострі реакції не згасають. Окремо визначаються «жовті» та «червоні» прапорці (виражена тривога з функціональними збоями, суїцидальні думки, дезорганізація поведінки, ознаки психотичної симптоматики тощо), що слугують підставою для негайного скерування до спеціалізованої допомоги. Групові зустрічі після подій мають підтримувальний характер: без детального відтворення обставин інциденту, з фокусом на нормалізації реакцій, плануванні конкретних дій захисту й відновлення та інформуванні про доступні маршрути підтримки (дод. Б.1).

Друга сходинка. «Дрібна тактика щодня» є не менш важливою, ніж «велика стратегія після подій». Короткі мікроперерви на 5–10 хвилин [20], та дихальні/тілесні вправи [30], підсилюють відновлення без втрати продуктивності; «тихі години»/захищений час для фокусу покращують самопочуття і залученість; ротація завдань і короткі командні «перевірки стану»/huddle-зустрічі зменшують кумулятивний дистрес і підтримують передбачуваність [30].

Третя сходинка. Ключовим інтегровальним механізмом системи виступає супервізія, що у форматі Інтегрованої моделі супервізії (ІМС).

Модель була створена спеціально для працівників гуманітарних організацій, щоб системно запобігати підвищенню рівня стресу, вигоранню та зменшувати плинність кадрів. Модель розроблена через глобальні консультації та пілоти в гуманітарних налаштуваннях і спирається на класичну тріаду Проктор – нормативний, навчальний, відновний виміри супервізії (normative–formative–restorative) [38].

ІМС включає три основні компоненти:

1. Емоційна підтримка (відновний вимір) – зменшення емоційної напруги, профілактика вигорання;
2. Моніторинг якості роботи (нормативний вимір) – безпека та якість послуг;

3. Розвиток навичок (навчальний вимір) – цілеспрямоване підвищення компетентностей за допомогою зворотного зв'язку, практик і інструментів оцінки компетентностей.

Ефективність і підстави впровадження. Узагальнені дані показують, що ефективна клінічна/професійна супервізія асоціюється з нижчим рівнем стресу, вигоранням і кращою утримуваністю персоналу, а також покращенням якості послуг; це особливо релевантно для команд, які працюють у стресових умовах гуманітарних криз [35].

ІМС була адаптована і впроваджена Українським Червоним Хрестом у 2020 році. Дослідження засвідчують її дієвість: учасники відзначають зростання знань і впевненості, поліпшення згуртованості команд і самопочуття працівників. Модель виявилася зручним зразком для організацій, що запроваджують супервізію в гуманітарних умовах, а міжкраїнові оцінювання показують зміцнення інституційної спроможності надавати підтримувальну супервізію [35].

ІМС структуровано вбудовується у щотижневі/щомісячні ритми командної роботи та з'єднує рутинну взаємопідтримку з професійними каналами допомоги.

Управлінська архітектура ІМС передбачає визначення ролей (супервізор(и), координатор(и) підрозділів, учасники), прозорі критерії допуску до ролі супервізора, а також «контракти супервізії» з описом цілей, меж конфіденційності та процедур ескалації. Оптимальна конфігурація включає регулярні групові сесії тривалістю 75-90 хвилин (періодичність – раз на 2-4 тижні) та індивідуальні зустрічі за потреби (45-60 хв), з рекомендованим співвідношенням не більше 1 супервізор: 8-10 учасників у групі.

Змістові акценти – структурована рефлексія випадків (від фактів до формулювання гіпотез і плану дій), відпрацювання комунікацій у складних розмовах, навички деескалації, самоспостереження і межі професійної ролі. Для підвищення відтворюваності застосовуються стандартизовані інструменти: короткі форми підготовки кейсу, чек-листи якості сесії, «операційні угоди» за

підсумками обговорення з визначеними діями, відповідальними та строками перегляду (дод. Б.2).

Забезпечення якості ІМС здійснюється через подвійний контур:

1. Поточний – щоквартальні міжвізитні перегляди вибірки протоколів (без персональних даних) із фокусом на дотриманні структури сесій та етичних вимог;
2. Стратегічний – піврічні PDCA-огляди програми супервізії (аналіз тенденцій, корекція SOP, тематичні донавчання супервізорів).

Для моніторингу результатів використовується комбінація суб'єктивних й об'єктивних індикаторів: самооцінка психологічної безпеки та професійної впевненості; частка кейсів, у яких «операційні угоди» виконані в строк; зменшення повторних інцидентів; дотримання протоколів безпеки; медіанний час від виявлення ризику до коригувальних дій. Конфіденційність забезпечується принципом мінімізації даних та чіткими винятками («червоні прапорці» і вимоги законодавства), синхронізованими з політикою захисту даних організації.

ІМС також виступає мостом між командними практиками і маршрутизацією до спеціалізованої допомоги: супервізори ідентифікують випадки, де відновного виміру ІМС недостатньо, і ініціюють скерування за «сходінками» (ППД → консультування/психосоціальна підтримка → доказові клінічні втручання), використовуючи спрощені форми направлення та «швидкий коридор» доступу.

Для стійкості моделі передбачено розвиток спільнот практики (CoP) та маршрут підготовки супервізорів (початковий тренінг та підтримуюча супервізія).

Четверта сходінка. Доступ до спеціалізованих втручань організовано за принципом поетапної допомоги. Для більшості достатньо ППД, самопомоги та взаємопідтримки. За збереження помірного дистресу – психосоціальне консультування й супервізійна підтримка. За наявності розладів, пов'язаних зі

стресом, – доказові клінічні підходи (травма-фокусована когнітивно-поведінкова терапія, EMDR, фармакотерапія за показами).

Щоб зняти бар'єри, запроваджується самостійний запис без погодження з керівником, прозорі правила конфіденційності, перелік перевірених надавачів послуг (очно/онлайн) і гарантований пакет оплачених сесій на рік, а для критичних випадків – прискорений «швидкий коридор» доступу.

У такій конструкції перша психологічна допомога задає гуманний і доказовий стандарт первинного реагування; «малі практики» переносять турботу про себе зі сфери «разових заходів» у повсякденну культуру; інтегрована супервізія створює сталі канали професійної підтримки; а ступінчастий доступ до спеціалізованої допомоги гарантує своєчасність і пропорційність втручань. Разом ці елементи формують цілісну, науково вмотивовану систему профілактики та подолання стресу, адаптовану до операційної реальності гуманітарної організації.

3.4. Програма професійного розвитку керівників та координаторів з подолання конфліктних ситуацій та медіації

Метою програми є формування у керівників і координаторів цілісних компетентності для раннього виявлення та класифікованого врегулювання конфліктів, проведення фасилітованих діалогів і короткої внутрішньої медіації з обов'язковою фіксацією «операційних угод», дотримуючись етичних норм і вимог безпеки.

Завдання програми включають у себе наступне:

1. Уніфікувати мову та процедури складних розмов;
2. Навчити діагностувати типи конфліктів і обирати стратегії врегулювання з урахуванням контексту;
3. Відпрацювати алгоритм внутрішньої медіації та документування домовленостей;
4. Закріпити лідерські практики психологічної безпеки;

5. Забезпечити коректну маршрутизацію випадків підвищеного ризику.

Структура та зміст (модульно-практичний формат).

1. *Структурована комунікація й «безпечні розмови».* Короткі результативні наради; зворотний зв'язок за моделлю «ситуація–поведінка–вплив»; правила конфіденційності, поваги, «один говорить — усі слухають»; опорна схема складної розмови: *Мета → Факти → Вплив → Запит → Підтримка → Перевірка розуміння.*

2. *Діагностика конфліктів і вибір стратегії.* Розпізнавання ціннісних, інформаційних, ресурсних, рольових, структурних і міжособистісних конфліктів; критерії вибору стратегії (співпраця/компроміс/пристроювання/уникнення/наполегливість) залежно від важливості питання, часу, ризиків і повноважень.

3. *Фасилітовані діалоги у «вузлах напруження».* Дві–три сесії по 90 хвилин із попередніми короткими інтерв'ю; хід обговорення: *факти → вплив → потреби → варіанти → операційні домовленості*; домовленості про правила взаємодії; перевірка виконання через 30 днів.

4. *Коротка внутрішня медіація.* Етапи: звернення та відбір на придатність (винятки: насильство, дискримінація, службові розслідування), індивідуальна підготовка сторін, узгодження правил безпеки, перехід від позицій до інтересів, генерація рішень, укладення «операційної угоди» (дія—відповідальний—строк—спосіб перевірки), подальший моніторинг (14–30 днів).

5. *Документування та SOP.* Зразок «операційної угоди», форма протоколу медіації, карта конфлікту, шкала напруження (0–10), порядок зберігання записів без персональних даних, реєстр медіацій для аналізу тенденцій.

6. *Етика, межі ролей і робота з ризиками.* Відмежування медіації та супервізії від оцінювання продуктивності чи психотерапії; «червоні ознаки» (суїцидальні наміри, гострий дистрес після критичних подій, небезпека для себе/інших, суттєве зловживання ПАР) та алгоритм негайного скерування; правила взаємодії з керівництвом без розкриття конфіденційних деталей.

7. *Лідерство психологічної безпеки.* Щоденні/щотижневі короткі перевірки стану (*check-in/check-out*), нормування нарад, мікропрактики саморегуляції в командах, системна профілактика ескалації.

Формат і практики. Формат побудовано як динамічний цикл «від теорії до дії»: кожен блок відкривається живою мінілекцією на 10–15 хвилин, що задає спільну мову й рамку методів; далі учасники переходять до рольових імітацій із ротацією ролей (керівник, нейтральна особа, учасник конфлікту), щоб безпечно відпрацювати техніки й отримати негайний зворотний зв'язок за чек-листом.

Наступний крок – розбір знеособлених реальних кейсів, де група спільно «перекладає» ситуації на процедури (SOP), уточнює критерії якості та ризику. Кожна сесія завершується створенням практичних артефактів — коротких протоколів рішень, зразків «операційних угод», оновлених підказок для фасилітації.

Між сесіями учасники виконують прикладне завдання: проводять одну складну розмову або медіацію за SOP у своєму підрозділі та подають лаконічний рефлексивний звіт (що спрацювало, що завадило, які корекції внесли), аби забезпечити перенесення навичок у повсякденну практику.

Оцінювання

- *До/після:* опитувальник впевненості (діагностика, стратегія, медіація, етика).
- *Спостереження:* чек-лист у вправах (наявність правил, перехід до інтересів, конкретність угоди, тайм-менеджмент).
- *Оргпродукти:* експертна перевірка SOP, шаблонів і зразків протоколів.
- *Постфактум (3–6 міс.):* частка завершених медіацій, % виконаних угод у строк, середній час від звернення до угоди, зменшення повторних інцидентів, задоволеність сторін процесом.

Очікувані результати. Менше затяжних суперечок і неузгоджених ескалацій; швидше досягнення виконуваних домовленостей; зниження емоційної напруги й відчуття «несправедливості» процедур; підвищення якості

спільних рішень та відтворюваність практик у підрозділах завдяки єдиним стандартам комунікації, фасилітації й медіації.

3.5. Інституціоналізація та забезпечення сталості

Інституціоналізація запропонованих практик означає перехід від разових ініціатив до регламентованих процесів із визначеними ролями, ресурсним забезпеченням і системою контролю якості. На рівні організації ухвалюється «Політика турботи про персонал і супервізії» та оновлюється «Комунікаційна хартія», які набувають обов'язкової сили через відповідний наказ керівника. До цих політик додаються стандартизовані операційні процедури для «безпечних розмов», внутрішньої медіації, фасилітованих діалогів і реагування на критичні події. Кожен документ має версійну історію з реєстром змін, датою набуття чинності, відповідальною особою та каналом інформування, а також супроводжується типовими протоколами, «операційними угодами», реєстром медіацій і картою маршрутів доступу до допомоги.

Управлінська модель передбачає призначення на рівні головного офісу Координатора програми благополуччя і визначення контактних осіб у підрозділах, відповідальних за впровадження практик, збір зворотного зв'язку та актуалізацію матеріалів. Для типових сценаріїв – оновлення політик, запуск супервізій, проведення медіацій, реагування на критичні події, звітування за індикаторами – формується матриця ролей і відповідальності (RACI). Раз на квартал відбувається міжвідділовий огляд «здоров'я процесів» за циклом PDCA із фіксацією рішень, відповідальних і строків у реєстрі рішень.

Стійкість практик інтегрується у життєвий цикл персоналу. В онбординг нового співробітника вже в перший тиждень включаються базові модулі з психосоціальної підтримки, алгоритмів «безпечних розмов», ескалації та маршрутів допомоги; на 30-й день відбувається практична закріплювальна сесія, а на 90-й – коротка перевірка засвоєння у форматі мінікейсу з заповненням зразка протоколу. Для діючих працівників запроваджуються щорічні оновлювальні

тренінги та квартальні мікросесії тривалістю 15–30 хвилин у командах. Ці активності узгоджуються через матрицю навчання, яка визначає, хто, що і з якою періодичністю проходить, а також форму підтвердження результатів.

Ресурсна рамка закріплюється у річному бюджеті. Вона охоплює оплату групових та індивідуальних супервізій, швидкий доступ до зовнішніх фахівців через пакет попередньо оплачених сесій, підготовку й оновлення навчальних матеріалів і підтримку електронного середовища знань (політики, реєстри, шаблони, «уроки місяця»). Для мережі взаємопідтримки встановлюється робочий ліміт часу (наприклад, до восьми годин на місяць на особу) та механізми взаємозаміни, що запобігають перевантаженню учасників.

Моніторинг і контроль якості поєднують процесні та результативні показники. До перших належать частота й відвідуваність нарад, частка оформлених протоколів, дотримання стандартних процедур і своєчасність ескалацій; до других – зменшення неузгоджених ескалацій, скорочення середнього часу реагування, виконання «операційних угод», позитивна динаміка самооцінки психологічної безпеки та стабільність кадрового складу. Дані щомісячно агрегуються в індикаторну панель, а щокварталу – у знеособлені аналітичні звіти, що завершуються коригувальними рішеннями за логікою PDCA.

Захист даних і етичні засади забезпечуються принципами мінімізації, знеособлення та рольового розмежування доступів, а також використанням захищених сховищ із визначеними строками зберігання та процедурами знищення. Публічні комунікації здійснюються виключно в агрегованому форматі. Винятки конфіденційності – загроза життю чи безпеці та вимоги законодавства – чітко описані й комунікуються під час онбордингу та оновлювальних навчань; окремо визначено порядок реагування на інциденти безпеки даних.

Система управління змінами тримається на регулярній і прозорій комунікації. Кожне оновлення політик супроводжується стислим повідомленням у форматі «що змінюється з понеділка», а щокварталу публікуються знеособлені

«уроки та приклади», які ілюструють успішні практики, типові помилки та способи їх виправлення.

Ризики – надмірна кількість зустрічей, нерівна якість фасилітації, стигматизація ескалації та спад дисципліни документування – знижуються через тайм-боксинг і стандарти проведення зустрічей, наставництво та супервізію фасилітаторів, чітку «драбину ескалації» без персоналізації, автоматизовані шаблони протоколів і щомісячні міні-аудити дотримання вимог.

Узгоджена архітектура стійкості спирається на три опори:

- Нормативна опора забезпечує політики, стандартні процедури та версійне знання;
- операційна – фіксує ролі, ресурси й регулярні ритми взаємодії та супервізії;
- аналітична – гарантує наявність вимірюваних індикаторів і працюючих PDCA-петель удосконалення.

У сукупності це робить практики відтворюваними у всіх підрозділах і здатними підтримувати ефективність і добробут персоналу навіть в умовах високої невизначеності.

3.6. План впровадження

Фаза 0. Підготовка та старт (тиждень 1–2)

Цілі: швидко узгодити рамку, запустити мінімально життєздатну інфраструктуру комунікацій, зібрати базову лінію.

Дії:

- Призначення Координатора програми благополуччя на рівні головного офісу та по 1-2 впроваджувачів у кожному підрозділі.
- 2-тижневий аудит каналів, документів, «вузлів напруження»; картування зацікавлених сторін.

- Створення спільного електронного середовища: структури «Політики/процедури», «Реєстр рішень», «Операційні огляди», «Навчання й уроки».

- Збір базової лінії: час відповіді, дублювання каналів, частка неузгоджених ескалацій, суб'єктивний дистрес, обізнаність про маршрути допомоги.

- Попередній відбір кандидатів у супервізори (критерії: стаж/роль, етична бездоганність, навички фасилітації), погодження мандату й навантаження на 12 міс.

Вихідні продукти: план-графік (Gantt), реєстр рішень (шаблон), карта стейкхолдерів, чек-лист каналів, інструмент коротких опитувань (до 10 пунктів).

Контрольні точки: затверджено ролі, готове середовище, зібрана «нульова» метрика, попередній пул супервізорів сформовано.

Фаза 1. Політики та «Комунікаційна хартія» та мінімальні ритуали (тиждень 3–6)

Цілі: уніфікувати правила взаємодії, зробити комунікацію передбачуваною, запустити короткі ритуали.

Дії:

- Розроблення «Комунікаційної хартії» (4–6 сторінок): принципи, ролі, ієрархія каналів, нормативи часу відповіді, «драбина ескалації», стандарти зустрічей, доступність і мова, етика чутливих кейсів.

- Публікація мінімального набору SOP: «безпечні розмови», фасилітовані діалоги, внутрішня медіація, реагування на критичні події (v1.0, з версійністю).

- Запуск щоденного 15-хв робочого кола (змішані команди) та щотижневої міжвідділової наради (60–75 хв) із протоколами та оновленням реєстру рішень.

- Комунікація «що змінюється з понеділка» (стислий дайджест для всіх).

- Затвердження SOP «Супервізія (IMS)» (рамка, ролі, частота, конфіденційність, ескалація), «контракт супервізії», чек-лист якості сесії.

Вихідні продукти: Хартія v1.0, SOP v1.0, шаблони протоколів, канал оголошень (без дискусій).

Контрольні точки: $\geq 80\%$ підрозділів провели щоденні/щотижневі ритуали 3 тижні поспіль; протоколи завантажуються у сховище, SOP/контракт супервізії затверджені.

Фаза 2. Стрес-менеджмент: ППД, «малі практики» + маршрути (тиждень 5–10)

Цілі: знизити кумулятивний дистрес, уніфікувати первинну реакцію на події, зробити допомогу доступною.

Дії:

- Тренінг ППД (4 год). Запуск сценаріїв «24–72 год / 72 год–7 днів» для інцидентів.

- Впровадження «малих практик»: мікроперерви 5–10 хв, «тихі години», check-in/check-out, ротація завдань у польових командах.

- Публікація маршруту скерування («сходинки» допомоги): самозапис без погодження, правила конфіденційності, перелік надавачів (очно/онлайн), «швидкий коридор» для критичних випадків, річний пакет оплачених сесій.

- Запуск щомісячних коротких опитувань (до 10 пунктів) і екрана «індикаторної панелі» у сховищі.

- Підготовчий модуль для кандидатів у супервізори (онлайн 2–3 год): очікування, етика, протоколи, інструменти.

Вихідні продукти: пакет ППД (гайд + картки дій), лист маршрутизації для працівників, графік «тихих годин», сторінка «Індикаторна панель».

Контрольні точки: $\geq 60\%$ команд відмічають регулярні «малі практики»; медіанний час від події до ППД ≤ 72 год; частка самозаписів на консультації зростає; кандидати пройшли пре-орієнтацію.

Фаза 3. Навички лідерів: діалоги, медіація, психологічна безпека (тиждень 7–12)

Цілі: надати керівникам прикладні інструменти для раннього врегулювання й зниження ескалацій.

Дії:

- Модуль 1 (тиждень 7): структурована комунікація, «безпечні розмови», зворотний зв'язок (SBI).
- Навчання супервізорів за Інтегрованою моделлю супервізії (тиждень 8): 5 днів, очно, група 15-20 супервізорів.
- Модуль 2 (тиждень 9): діагностика конфліктів і вибір стратегії.
- Модуль 3 (тиждень 11): фасилітовані діалоги у «вузлах напруження».
- Модуль 4 (тиждень 12): коротка внутрішня медіація та документування «операційних угод».
- Міжсесійні завдання: 1 складна розмова/медіація за SOP у своєму підрозділі; лаконічний рефлексивний звіт.

Вихідні продукти: оновлені SOP/шаблони (v1.1), зразки «операційних угод», чек-листи якості, сертифіковані супервізори, розклад груп, шаблони протоколів супервізії.

Контрольні точки: $\geq 70\%$ учасників демонструють прогрес у вправі (чек-лист), зменшення неузгоджених ескалацій у пілотних підрозділах мінімум на 20% від базової лінії, не менше 2 супервізійних груп запущено, відвідуваність $\geq 80\%$.

Фаза 4. Пілотований PDCA та локальні «вузли напруження» (місяць 4)

Цілі: відпрацювати процедури на складних ділянках і швидко підкрутити SOP/Хартію.

Дії:

- 2–3 фасилітовані сесії по 90 хв у підрозділах із підвищеною напругою (із попередніми короткими інтерв'ю).
- Через 30 днів – перевірка виконання «операційних угод».

- PDCA-ревізія: оновлення Хартії та SOP до v1.2 за фактами пілоту; публікація «урокув місяця».

Вихідні продукти: кейс-огляди (знеособлені), оновлення v1.2, набір «урокув та прикладів».

Контрольні точки: $\geq 75\%$ пунктів «операційних угод» виконані в строк; скорочення середнього часу до угоди, відповідність супервізійних сесій чек-листу $\geq 80\%$.

Фаза 5. Інституціоналізація в HR-циклах і бюджетуванні (місяць 5–6)

Цілі: зробити практики відтворюваними та ресурсо-забезпеченими.

Дії:

- Вбудування в онбординг: 1-й тиждень базові модулі (ППД, безпечні розмови, ескалація, маршрути), день 30 – практична сесія, день 90 – мінікейс + протокол.

- Матриця навчання: хто/що/періодичність/форма підтвердження; щорічні оновлювальні тренінги, квартальні мікросесії по 15-30 хв.

- Бюджет: окремі коди на супервізії (індивідуальні/групові), «швидкий коридор», оновлення матеріалів, підтримку середовища знань.

- Формалізація мережі взаємопідтримки: ліміт часу (до 8 год/міс/особа), механізми взаємозаміни.

- Графік груп супервізій (до 7 осіб, 90 хв, 1–2/міс) внесено до річних планів.

Вихідні продукти: оновлені JD/онбординг-пакети, матриця навчання, бюджетні рядки, накази/меморандум щодо мережі взаємопідтримки, календар груп, список супервізорів.

Контрольні точки: онбординг-пакет затверджено, бюджетні статті створені, перший квартальний цикл мікросесій заплановано, покриття супервізією $\geq 70\%$ команд.

Фаза 6. Масштабування та контроль якості (місяць 7–9)

Цілі: поширити практики на всі підрозділи, закріпити моніторинг і міні-аудити.

Дії:

- Розгортання ритуалів і SOP у всіх підрозділах; наставництво фасилітаторів.
- Щомісячні міні-аудити: дотримання стандарту зустрічей, наявність протоколів, своєчасність ескалації, актуальність реєстру рішень.
- Оновлення «індикаторної панелі»; щоквартальні знеособлені звіти з PDCA-рішеннями.
- Щоквартальні міжвізитні перегляди вибірки протоколів супервізій (без ПД); ціль – відповідність структурі сесії $\geq 85\%$; коригувальні мікро-навчання для супервізорів.

Вихідні продукти: звіти міні-аудитів, оновлена панель метрик, план донавчання за виявленими прогалинами, звіт якості супервізій.

Контрольні точки: стабільність кадрового складу покращується; час реагування скорочується; частка зустрічей із протоколами $\geq 85\%$, відвідуваність груп $\geq 80\%$, виконання «операційних угод» з кейсів $\geq 70\%$.

Фаза 7. Ревізія, досвід і наступний цикл (місяць 10–12)

Цілі: консолідувати ефекти, відкоригувати політики, спланувати наступні пріоритети.

Дії:

- Піврічний та річний PDCA-огляди SOP/Хартії/маршрутів допомоги.
- Публікація знеособленого звіту «уроки року» та пріоритетів на наступні 12 міс.
- Перегляд матриці індикаторів (за потреби – додавання показників якості взаємодії/довіри).
- План набору і 5-денного навчання наступної когорти супервізорів.

Вихідні продукти: Хартія v2.0, SOP v2.0, річний зведений звіт, оновлений план на рік, план розвитку супервізорського корпусу.

Контрольні точки: цільові поліпшення до базової лінії досягнуті/перевищені, затверджений план наступного циклу, покриття супервізією $\geq 85\%$ команд, відповідність чек-листам $\geq 85\%$.

Висновки до розділу 3

Розділ 3 обґрунтовує цілісну модель організаційного втручання для зниження конфліктності та стресового навантаження в гуманітарній організації за умов високої невизначеності. Запропонована архітектура вибудована у послідовності «процеси – люди – інституції» і спирається на чотири методологічні принципи:

1. забезпечення психологічної безпеки як передумови відкритої комунікації;
2. уніфікацію каналів і правил взаємодії для зменшення інформаційної ентропії;
3. багаторівневу підтримку психічного здоров'я з пріоритетом раннього, недирективного реагування;
4. трактування конфлікту як керованого процесу з чіткими процедурами фасилітації та внутрішньої медіації.

У центрі цієї конструкції – Інтегрована модель супервізії (ІМС), яка функціонує як зв'язувальна ланка між профілактикою, якістю прийняття рішень і відновленням персоналу.

Ключовий внесок розділу полягає в операціоналізації змін із явним закріпленням політик і SOP (зокрема SOP «Супервізія» та «Контракт супервізії»), визначенням управлінських ролей (включно з Координатором програми благополуччя та корпусом супервізорів), інституційних ритмів (щоденні робочі кола, щотижневі міжвідділові наради, щомісячні PDCA-огляди «здоров'я процесів», групові супервізійні сесії), а також носіїв знання (єдине електронне середовище з реєстром рішень, протоколами супервізій та версійністю документів).

Система індикаторів поєднує процесні метрики (норми часу відповіді, частка зустрічей із протоколами, дотримання «драбини ескалації», відвідуваність і структурна якість супервізій) і результативні показники (динаміка психологічної безпеки, скорочення неузгоджених ескалацій, медіанний час реагування, стабільність кадрів, виконання «операційних угод» із супервізій), що забезпечує безперервний PDCA-цикл і самонавчання організації.

Запропонована програма управління стресом інтегрує:

1. Першу психологічну допомогу як етичний і доказовий стандарт первинного реагування;
2. «Малі практики» щоденної саморегуляції на рівні команд;
3. ІМС як тривимірну (нормативну, навчальну та відновну) практику, вбудовану в регулярні групові (до 7 осіб, 90 хв, 1–2 рази/міс) та індивідуальні формати з чіткими межами конфіденційності та процедурами ескалації;
4. Ступінчастий доступ до спеціалізованих втручань.

Додатково окреслено підготовку супервізорів (інтенсив 5 днів) і наставництво, а також спільноти практики (СП) і механізми підтримки якості (щоквартальні міжвізитні перегляди протоколів). У поєднанні з програмою професійного розвитку керівників (структуровані складні розмови, фасилітація, коротка внутрішня медіація, документування «операційних угод», етичні межі ролей) це формує зв'язну екосистему, де профілактика і врегулювання конфліктів стають рутинними, відтворюваними та вимірюваними управлінськими практиками.

Інституціоналізація забезпечується трьома опорами:

1. Нормативною (політики, SOP, «контракти супервізії», версійне знання).
2. Операційною (ролі, регулярні ритми зустрічей і супервізій, бюджетні коди, мережа взаємопідтримки, планування навантаження супервізорів).
3. Аналітичною (індикаторна панель, щоквартальні знеособлені звіти, PDCA-рішення, метрики якості ІМС).

Така триєдина опора мінімізує ризик «розмивання» практик, знижує залежність від окремих осіб і підвищує стійкість системи до кадрових/ресурсних коливань.

Практична значущість моделі полягає у зв'язуванні стратегічних цілей зі щоденними управлінськими діями та матеріальними артефактами (шаблони протоколів, реєстр рішень, маршрути допомоги, шаблони супервізійних протоколів і чек-листи якості), що спрощує масштабування між підрозділами. Очікувані ефекти включають зменшення частоти неузгоджених ескалацій і кумулятивного дистресу, підвищення узгодженості міжвідділової взаємодії та зростання суб'єктивної і процедурної безпеки – із позитивним впливом на якість колегіальних рішень.

Водночас інтерпретацію результатів слід здійснювати з урахуванням обмежень. По-перше, розмір вибірки ($n=57$) обмежує статистичну потужність для виявлення слабких ефектів, отже акцент зроблено на описових тенденціях; необхідна подальша валідація у ширших вибірках. По-друге, воєнний контекст і організаційна специфіка впливають на зовнішню валідність; імплементація ІМС може вимагати контекстної адаптації ролей і навантажень супервізорів. По-третє, низка показників (зокрема психологічна безпека) чутлива до соціальної бажаності відповідей; доцільна комбінація самооцінок з адміністративними метриками (час реагування, частка протоколів, стабільність кадрів, виконання «операційних угод»). По-четверте, ефективність ІМС залежить від fidelity (дотримання структури сесій, етичних вимог, регулярності), що потребує окремого моніторингу.

Наукова новизна розділу полягає в інтеграції підходів організаційної комунікації, управління знаннями, підтримки психічного здоров'я та супервізійно-орієнтованого розвитку персоналу в єдину інституційну рамку, яка операціоналізує психологічну безпеку через конкретні політики, ролі, ритми та метрики, включно з індикаторами дотримання стандартів ІМС. Теоретичний внесок фіделіті у запропонованій моделі PDCA-керованої інституціоналізації,

що поєднує SOP і контури рефлексії/самокорекції та демонструє роль супервізії як механізму зменшення конфліктності й підвищення якості рішень.

Перспективи подальших досліджень:

1. Розширення вибірки та застосування квазіекспериментальних/лонгітюдних дизайнів для оцінки причинно-наслідкових зв'язків;
2. Моделювання предикторів успішності «операційних угод» і повторних інцидентів на основі реєстру медіацій та протоколів супервізій;
3. Валідація змішаних індикаторів якості взаємодії (довіра, процедурна справедливість) та їхнього зв'язку з продуктивністю команд;
4. Оцінка вартості та ефективності (cost–benefit/cost–effectiveness) впровадження ІМС;
5. Дослідження впливу дотримання стандарту супервізій на величину ефектів щодо безпеки та конфліктності.

Підсумовуючи, Розділ 3 демонструє, що системні управлінські інтервенції на засадах психологічної безпеки, структурованої комунікації, інтегрованої моделі супервізії (ІМС) і ступінчастої допомоги здатні створити стійку організаційну екосистему, де конфлікти розглядаються як ресурс навчання, а стрес – як керована змінна. Модель має практичну придатність для гуманітарної сфери та потенціал теоретичного узагальнення у дослідженнях організаційної поведінки й менеджменту в кризових середовищах.

ВИСНОВКИ

Магістерська робота доводить, що зв'язок між стресом і конфліктами в гуманітарній організації має двонапрямну й циклічну природу: підвищений стрес погіршує емоційну регуляцію, спотворює комунікацію та знижує емпатію, що збільшує імовірність ескалації; невирішені конфлікти, своєю чергою, підсилюють стрес і погіршують психологічний клімат і продуктивність. Воєнний контекст виступає потужним макромодератором цього циклу, підсилюючи невизначеність, ресурсні обмеження й емоційні навантаження персоналу. У таких умовах конфлікт-менеджмент перестає бути «ремонтom після аварій» і стає системною управлінською функцією зі стратегічним ефектом.

Емпірична частина роботи (n=57) окреслила помірно-низький загальний рівень конфліктності за наявності локальних вузлів напруження, високу поширеність суб'єктивного стресу (особливо у польових ролях) і системні розриви у міжвіддільній взаємодії (нечіткість меж ролей, знецінення внеску окремих підрозділів, перевантаження каналів комунікації). Хоча біваріативні зв'язки не досягли статистичної значущості через обмежену вибірку, описові тенденції та зіставлення підгруп підтверджують практичну важливість адресних організаційних інтервенцій.

Теоретичний внесок полягає в інтеграції трьох полів знань – організаційної комунікації, управління знаннями та підтримки психічного здоров'я – у цілісну інституційну рамку. Запропонована архітектура операціоналізує психологічну безпеку через конкретні політики, ролі, ритми та метрики; переводить управління конфліктами з реактивного у проактивний, відтворюваний і вимірюваний режим; поєднує нормативну (політики й SOP), операційну (RACI, регулярні ритуали взаємодії, бюджетні коди), та аналітичну (пульс-опитування, панель індикаторів, PDCA) опори.

Практична значущість підтверджена розробкою й операціоналізацією комплексу рішень за логікою «процеси – люди – інституції». На рівні процесів – «Комунікаційна хартія», єдиний інформаційний простір з реєстром рішень і

версійністю документів, стандарти зустрічей, «драбина ескалації». На рівні підтримки людей – ступінчаста система з першою психологічною допомогою, «малими практиками» щоденної саморегуляції, доступними маршрутами скерування та інтегрованою моделлю супервізії (ІМС) як мостом між взаємопідтримкою, навчанням і відновленням. На рівні інституцій – програма професійного розвитку керівників (структуровані складні розмови, фасилітовані діалоги, коротка внутрішня медіація, документування «операційних угод»), а також інституціоналізація в HR-циклах (онбординг, мікросесії, щорічні оновлення) і бюджетуванні.

Інтегрована модель супервізії (ІМС) виступає центральним механізмом забезпечення якості, розвитку компетентностей та відновної підтримки. Вона підсилює фіделіті впровадження (відповідність протоколам і намірам моделі), створює зворотні зв'язки між практикою і політиками, зменшує кумулятивний дистрес і частку неузгоджених ескалацій. Таким чином ІМС з'єднує профілактику, навчання і регуляцію навантаження у єдиний керований контур.

Окреслений план впровадження (фази 0-7) демонструє реалістичну траєкторію змін від мінімально життєздатної інфраструктури до масштабування та PDCA-керованої стабілізації. Запропонована система індикаторів поєднує процесні (нормативи часу відповіді, частка зустрічей із протоколами, своєчасність ескалацій) і результативні показники (динаміка психологічної безпеки, зниження частоти неузгоджених ескалацій, медіанний час реагування, стабільність кадрового складу), забезпечуючи прозорий моніторинг і прийняття коригувальних рішень.

Обмеження дослідження (обсяг вибірки, контекст воєнного часу, можливий вплив соціальної бажаності відповідей) не нівелюють корисність запропонованої моделі, а вказують напрям подальшої валідації: розширення вибірок і застосування квазіекспериментальних/лонгітюдних дизайнів; аналіз реєстру медіацій і «операційних угод» для виявлення предикторів успіху; розробка й тестування композитних індикаторів якості взаємодії (довіра, процедурна справедливість) та їхнього зв'язку з продуктивністю; оцінка

економічної доцільності (cost–benefit/cost–effectiveness) інституціоналізації підтримувальних практик.

Узагальнюючи, робота демонструє, що системні управлінські інтервенції, засновані на психологічній безпеці, структурованій комунікації, ІМС та ступінчастій допомозі, формують стійку організаційну екосистему, у якій конфлікти розглядаються як ресурс навчання, а стрес – як керована змінна. Запропонована модель має практичну придатність для гуманітарних організацій у кризових середовищах і потенціал до теоретичного узагальнення в дослідженнях організаційної поведінки й управління в умовах високої невизначеності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Бевз Г. М., Петренко Г. М. (ред.). Соціальний конфлікт: інноваційні комунікативні технології врегулювання. Київ: ІСПП НАПН України, 2020.
2. Євтушенко Н. О., Ковальчук О. В. Причини виникнення конфліктів на підприємстві та шляхи їх вирішення // Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2023, № 1–2 (41), с. 76–80.
3. Єрмоленко О. А., Лугова В. М. Управління конфліктами: методичні рекомендації [Електронний ресурс]. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2023. Режим доступу: <http://repository.hneu.edu.ua>
4. Закон України «Про медіацію» від 16.11.2021 № 1875-IX // Відомості Верховної Ради України. 2022. № 8. Ст. 51.
5. Кабінет Міністрів України. Розпорядження № 572-р від 2024 р. [Електронний ресурс]. Київ, 2024. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/572-2024-%D1%80#Text>
6. Ковальчук Р. Соціально-психологічні конфлікти у колективі // Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України. Серія: Психологічні науки. 2019. Т. 14, № 3. Режим доступу: URL: https://periodica.nadpsu.edu.ua/index.php/psy_zbirnyk/article/view/221.
7. Коментар до Закону України «Про медіацію». Науково-практичний коментар / за заг. ред. Кармазі О. О., Федоренко Т. В., Ізюїти П. О. Київ: Талком, 2023. 241 с.
8. Мекшун Л. М. Вплив стрес-менеджменту на працездатність людини й управління персоналом в умовах війни [Електронний ресурс]. 2023. Режим доступу: <http://ir.stu.cn.ua>
9. Івачевська О. В., Малєєва Н. С., Петренко І. В., Цукур О. Г.; за наук. ред. І. В. Петренко. Менеджмент соціальних конфліктів: методичні рекомендації. Кропивницький: ІСПП НАПН України, 2020. 77 с. ISBN 978-966-189-531-6. Режим доступу: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/722666/1/PetrenkoMetRec2020-maket.pdf>

10. ОБСЄ в Україні. Управління конфліктами для потреб публічної служби: рекомендації [Електронний ресурс]. 2021. Режим доступу: <https://www.osce.org>
11. Овчаренко О. Ю. (уклад.). Психологія стресу та стресових розладів: навч. посіб. Київ: Університет «Україна», 2023.
12. Петрінко В. С. Конфліктологія: курс лекцій, енциклопедія, програма, таблиці. 2020.
13. Потапюк І. П., Тур М. А. Роль професійного вигорання в системі управління конфліктами персоналу сучасних підприємств // Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. Т. 9, № 2. С. 398–402.
14. Програма розвитку ООН (ПРООН). Оцінка впливу війни на людей. Україна [Електронний ресурс]. Київ: ПРООН, 2023. Режим доступу: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2023-09/undp-ua-hia-ukr-2.pdf>
15. Програма розвитку ООН (ПРООН). Соціальна згуртованість в Україні: Частина II. Оцінювання горизонтальних відносин за допомогою індексу reSCORE 2023 [Електронний ресурс]. Київ: ПРООН, 2024. Режим доступу: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-03/Social-Cohesion-in-Ukraine_part_II_ukr.pdf
16. Про систему охорони психічного здоров'я в Україні: Закон України від 15.01.2025 № 4223-IX // Відомості Верховної Ради України. 2025. № 31. Ст. 103. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4223-20>
17. Ровенська В. В. Медіація як метод вирішення соціальних конфліктів в Україні // Інтелект ХХІ. 2020. № 2. С. 189–194.
18. Серeda О. Г. Медіація (посередництво) як альтернативний спосіб вирішення трудових спорів // Право та інновації. 2017. № 2. С. 38–45.
20. Albulescu P., Macinga I., Rusu A., Sulea C., Bodnaru A., Tulbure B. T. “Give me a break!” A systematic review and meta-analysis on the efficacy of micro-breaks for increasing well-being and performance. Режим доступу: <https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0272460>

21. Alper S., Tjosvold D., Law K. S. Conflict Management, Efficacy, and Performance in Organizational Teams. *Personnel Psychology*. 2000. Режим доступа: https://www.researchgate.net/publication/232521927_Conflict_Management_Efficacy_and_Performance_in_Organizational_Teams
22. American Psychological Association (APA). Clinical Practice Guidelines (Depression/PTSD тощо) [Електронний ресурс]. 2019–2023 (оновл.). Режим доступа: <https://www.apa.org/>
23. Bakker A. B., de Vries J. D. Job Demands–Resources theory and self-regulation: New explanations and remedies for job burnout. *Anxiety, Stress, & Coping*. 2021. Режим доступа: https://www.researchgate.net/publication/343959204_Job_Demands-Resources_theory_and_self-regulation_new_explanations_and_remedies_for_job_burnout
24. Bes I., Shoman Y., Al-Gobari M., Rousson V., Guseva-Canu I. Organizational interventions and occupational burnout: a meta-analysis with focus on exhaustion. *International Archives of Occupational and Environmental Health*. 2023. Режим доступа: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC10560169/>
25. Carraro M., Furlan A., Netland T. H. Unlocking team performance: How shared mental models drive proactive problem-solving. *Human Relations*. 2024. Режим доступа: https://www.researchgate.net/publication/380559772_Unlocking_team_performance_How_shared_mental_models_drive_proactive_problem-solving
26. CEDR (Centre for Effective Dispute Resolution). The Tenth Mediation Audit: A survey of commercial mediator attitudes and experience in the United Kingdom. 2023. Режим доступа: <https://www.cedr.com/wp-content/uploads/2023/02/Tenth-CEDR-Mediation-Audit-2023.pdf>
27. Chirumbolo A., Callea A., Urbini F. Living in Liquid Times: The Relationships among Job Insecurity, Life Uncertainty, and Psychosocial Well-Being. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 2022. Режим доступа: <https://www.mdpi.com/1660-4601/19/22/15225>

28. Corey J., Weiseth A., et al. A Rapid Realist Review of Group Psychological First Aid for Humanitarian Workers and Volunteers. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 2021. Режим доступа: <chrome-extension://efaidnbnmnibpcajpcglclefindmkaj/https://repository.essex.ac.uk/41183/1/PhD%20Thesis%20in%20Refugee%20Care%20PPS%20Dimitriadis%20%28revised%29.pdf>

29. Cruz K. S., Hmieleski K. M., Sirmon D. G., McMullen J. S. Aggregate perceptions of intrateam conflict and individual team member perceptions of team psychological contract breach: The moderating role of team support. *Journal of Work and Organizational Psychology*. 2020. Режим доступа: https://www.researchgate.net/publication/340244300_Aggregate_Perceptions_of_Intrateam_Conflict_and_Individual_Team_Member_Perceptions_of_Team_Psychological_Contract_Breach_The_Moderating_Role_of_Individual_Team_Member_Perceptions_of_Team_Support

30. Fincham G. W., Strauss C., Montero-Marin J., Cavanagh K. Effect of breathwork on stress and mental health: A meta-analysis of randomised-controlled trials. *Scientific Reports*. 2023.

31. IASC (Inter-Agency Standing Committee). *Guidelines on Mental Health and Psychosocial Support in Emergency Settings*. Geneva: IASC, 2007.

32. IFRC Psychosocial Centre. *Remote Psychological First Aid during a COVID-19 outbreak: Final guidance note*. March 2020. Режим доступа: <https://pscentre.org/wp-content/uploads/2020/03/IFRC-PS-Centre.-Remote-PFA-during-a-COVID-19-outbreak.-Final.-ENG.pdf>.

33. Itzchakov G., Weinstein N., Cheshin A. Learning to listen: Downstream effects of listening training on employees' relatedness, burnout, and turnover intentions. *Human Resource Management*. 2023. Режим доступа: https://www.researchgate.net/publication/358046621_Learning_to_listen_Downstream_effects_of_listening_training_on_employees'_relatedness_burnout_and_turnover_intentions

34. Kay A. A., Skarlicki D. P. Cultivating a conflict-positive workplace: How mindfulness facilitates constructive conflict management. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 2020. Режим доступа: <https://ideas.repec.org/a/eee/jobhdp/v159y2020icp8-20.html>
35. Martin P., Kumar S., Lizarondo L., et al. Impact of clinical supervision on healthcare organisational outcomes: A mixed-methods systematic review. *BMC Health Services Research*. 2021. Режим доступа: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/34797897/>
36. NICE (National Institute for Health and Care Excellence). Depression in adults: treatment and management (NG212) [Электронный ресурс]. 2022 (оновл. 2024). Режим доступа: <https://www.nice.org.uk/guidance/ng212>
37. OECD. Recommendation on Guidelines for Managing Conflict of Interest in the Public Service: OECD/LEGAL/0316. Paris: OECD, 2003. Режим доступа: <https://legalinstruments.oecd.org/public/doc/130/130.en.pdf>
38. Perera C., McBride K. A., Travers Á., Tingsted-Blum P., Wiedemann N., Dinesen C., et al. Towards an integrated model for supervision for MHPSS in humanitarian emergencies: A qualitative study. *PLOS ONE*. 2021. Режим доступа: <https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0256077>
39. Pinchuk I., Leventhal B. L., Ladyk-Bryzghalova A., et al. The Lancet Psychiatry Commission on mental health in Ukraine. *The Lancet Psychiatry*. 2024. Режим доступа: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/39374612/>
40. Saundry R., Urwin P. Estimating the costs of workplace conflict: Independent research report. London: Acas, 11 May 2021. Режим доступа: <https://www.acas.org.uk/research-and-commentary/estimating-the-costs-of-workplace-conflict/report>
41. Stahl G. K., Maznevski M. L. Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A retrospective of research on multicultural work groups and an agenda for future research. *Journal of International Business Studies*. 2021. Режим доступа: https://www.researchgate.net/publication/46526123_Unraveling_the_effects_of_cult

ural_diversity_in_teams_A_meta-analysis_of_research_on_multicultural_work_groups

42. Tjosvold D., Johnson D. W. Productive Conflict Management in Organizations. Journal of Organizational Behavior. 2021. Режим доступа: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://tr.uow.edu.au/uow/file/c0731dd2-93b6-492f-89e0-b0a210728a11/1/tjosvold-2014-545-568.pdf

43. Stubben S. R., Welch K. T. Evidence on the Use and Efficacy of Internal Whistleblowing Systems. Journal of Accounting Research. 2020. Режим доступа: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3273589

44. UNDP. Human Impact Assessment – Ukraine, 2023. Режим доступа: <https://www.undp.org/ukraine/publications/human-impact-assessment>

45. ISO. ISO 45003:2021 Occupational health and safety management – Psychological health and safety at work – Guidelines for managing psychosocial risks. Geneva: ISO, 2021. Режим доступа: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://cdn.standards.iteh.ai/samples/64283/4d5e0c08c43947ff8dd73266d2bb2072/ISO-45003-2021.pdf

46. WHO. Psychological Interventions: Implementation manual – Integrating evidence-based psychological interventions into existing services. Geneva: WHO, 2024.

47. WHO. Doing What Matters in Times of Stress (DWM) / Self-Help Plus (SH+). Режим доступа: <https://www.who.int/publications/i/item/9789240057944>

АНКЕТА ОЦІНКИ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ КОНФЛІКТІВ

Добрий день!

Ця анкета створена для виявлення основних причин виникнення соціально-трудових конфліктів та аналіз їхнього впливу на діяльність організації. Усі відповіді анонімні.

Дякую.

1. Чи працюєте ви безпосередньо з постраждалим населенням?

- *Так*
- *Ні*

1. Оцініть, будь ласка, за шкалою від 1 до 5 рівень конфліктності в вашій організації, де 1 – повна відсутність конфліктів на підприємстві, а 5 – велика кількість виникнення конфліктів на підприємстві.

1	2	3	4	5

2. Як би ви охарактеризували своє ставлення до колег вашого відділу?

- *Мене влаштовує мій колектив*
- *Позитивне ставлення до більшості співробітників*
- *Я хотів би працювати в іншому колективі*
- *Негативне ставлення до більшості співробітників*
- *Напружене ставлення до деяких осіб*

3. Позначте, на вашу думку, основні причини конфліктів усередині вашого відділу:

Причина конфліктів	Позначка
---------------------------	-----------------

Відсутність порозуміння всередині відділу	
Нестача командної роботи	
Виконання працівником чужих обов'язків	
Невиконання своїх обов'язків іншим співробітником	
Конфлікти від стресу із зовнішніх джерел (наприклад, інший відділ)	
Недостатня винагорода	
Некомпетентне керівництво	
Особиста неприязнь	
Високий рівень стресу	
Конфлікти відсутні	

4. Як би ви охарактеризували своє ставлення до працівників інших відділів?

- Позитивне ставлення до більшості співробітників
- Негативне ставлення до більшості співробітників
- Напружене ставлення до деяких осіб
- Ми не взаємодіємо.

5. Позначте, на вашу думку, основні причини конфліктів між відділами всередині вашого підприємства:

Причина конфліктів	Позначка
Відсутність комунікації між відділами	
Низький рівень довіри між відділами	
Знецінення вкладу відділу у загальний успіх підприємства	
Різне бачення цілей та цінностей підприємства	
Особиста неприязнь	
Високий рівень стресу на робочому місці	

Конфлікти відсутні	
--------------------	--

7. Чи виникають у вас конфлікти з вашим безпосереднім керівником?

- Так, досить часто
- Так, але не часто
- Ні, не виникають

8. Позначте, на вашу думку, основні причини конфлікту з вашим безпосереднім керівником:

<i>Причина конфліктів</i>	<i>Позначка</i>
Відсутність порозуміння з керівником	
Несправедлива оцінка виконаної роботи	
Несправедливий розподіл обов'язків	
Низький рівень довіри до керівника	
Особиста неприязнь	
Високий рівень стресу	
Конфлікти відсутні	

9. Як ви вважаєте, чи впливають конфліктні ситуації на психологічний клімат у вашому колективі?

- Так, дуже сильно
- Так, але не сильно
- Ні, не впливає

10. Як ви вважаєте, чи сприяють конфліктні ситуації вирішенню поточних проблем вашого підприємства?

- Найчастіше ні
- Найчастіше так

Додаток А.2**Шкала сприйнятого стресу (PSS-10)**

Питання, включені в цю шкалу, стосуються почуттів і думок протягом останнього місяця. У тесті необхідно вказати, як часто у вас виникали певні думки або почуття. Може здатися, що деякі питання подібні, проте між ними є відмінності. Тому розглядайте кожне питання окремо. Найкращий спосіб це зробити – відповідати швидко.

1. Як часто останнього місяця Ви турбувалися через непередбачені події

- Ніколи
- Майже ніколи
- Іноколи
- Доволі часто
- Часто

2. Як часто за останній місяць Вам видавалося складним контролювати важливі в Вашому житті речі?

- Ніколи
- Майже ніколи
- Іноколи
- Доволі часто
- Часто

3. Як часто за останній місяць Ви відчували нервову напругу чи стрес?

- Ніколи
- Майже ніколи
- Іноколи
- Доволі часто
- Часто

4. Як часто за останній місяць Ви відчували впевненість у тому, що впораєтесь з вирішенням Ваших особистих проблем?

- Ніколи

- Майже ніколи
- Іноколи
- Доволі часто
- Часто

5. Як часто за останній місяць Ви відчували, що все йде так, як Ви цього хотіли?

- Ніколи
- Майже ніколи
- Іноколи
- Доволі часто
- Часто

6. Як часто останнього місяця Ви думали, що не зможете впоратися з усім тим, що Вам було треба зробити?

- Ніколи
- Майже ніколи
- Іноколи
- Доволі часто
- Часто

7. Як часто останнього місяця Ви могли дати собі раду з Вашою дратівливістю?

- Ніколи
- Майже ніколи
- Іноколи
- Доволі часто
- Часто

8. Як часто останнього місяця Ви відчували, що володієте ситуацією?

- Ніколи
- Майже ніколи
- Іноколи

- Доволі часто
- Часто

9. Як часто останнього місяця Ви відчували роздратування через те, що події, які відбуваються, виходили з-під Вашого контролю?

- Ніколи
- Майже ніколи
- Іноколи
- Доволі часто
- Часто

10. Як часто останнього місяця Вам здавалося, що труднощів нагромаджується стільки, що Ви не в змозі їх контролювати?

- Ніколи
- Майже ніколи
- Іноколи
- Доволі часто
- Часто

0 = ніколи, 1 = майже ніколи, 2 = іноді, 3 = досить часто, 4 = дуже часто

Програма тренінгу з першої психологічної допомоги

ЧАС	АКТИВНІСТЬ
09:30 – 10:00	ВІТАЛЬНА КАВА
10:00 – 10:30	1. Збір учасників. Знайомство. Вступ.
10:30 – 11:00	2. Що таке ППД?
11:30 – 12:00	3. Кризові події
12:00 – 12:30	4. Реакції на кризові події
12:30 – 13:00	ОБІД
13:00 – 13:20	5. Розгляд кейсів
13:20 – 15:30	6. ‘Дивись, слухай, направляй’
15:30 – 15:45	КАВА - ПАУЗА
15:45 – 16:00	7. Рольова гра
16:00 – 16:15	8. Складні ситуації і реакції
16:15 – 16:50	9. Турбота про себе
16:50 – 17:00	10. Закриття тренінгу

Програма тренінгу з «Інтегрованої моделі супервізії»

ДЕНЬ 1		ВСТУПНА ЧАСТИНА. ІНТЕГРОВАНА МОДЕЛЬ СУПЕРВІЗІЇ	
9:00-10:30		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Вступне слово ▪ Представлення програми тренінгу ▪ Інформація про дослідження та пре-тест ▪ Правила тренінгу ▪ Знайомство з учасниками ▪ Очікування від тренінгу 	
10:30-10:50	Кава-пауза		
10:50-13:00		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Що таке супервізія? ▪ Піраміда ПЗПСП/Психічного здоров'я та психосоціальної підтримки ▪ Три основні функції супервізії ▪ Травмоорієнтована підтримка 	
13:00-14:00	Обідня перерва		
14:00-15:30		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Модель наставництва ▪ Знайомство з кордонами 	
15:30-15:50	Кава-пауза		
15:50-17:00		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Знайомство з конфіденційністю ▪ Угода про супервізію 	
	Завершення дня		
ДЕНЬ 2		ТУРБОТА ПРО СЕБЕ. ВИДИ СУПЕРВІЗІЇ	
9:00-10:30	Вправа. Підсумок попереднього дня		
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Важливість гарного самопочуття ▪ Вплив несприятливих обставин, стресу на робочому місці ▪ Стратегія подолання труднощів та підвищення психологічної стійкості 	
10:30-10:50	Кава-пауза		
10:50-13:00		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Що таке супервізійний зв'язок? ▪ Використання базових навичок допомоги в супервізії ▪ Ключові складові супервізійного зв'язку 	
13:00-14:00	Обідня перерва		
14:00-15:30		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Різні види супервізії 	
15:30-15:50	Кава-пауза		
15:50-17:00		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Проведення супервізії дистанційно 	
ДЕНЬ 3		КЛЮЧОВІ НАВИЧКИ ЕФЕКТИВНОЇ СУПЕРВІЗІЇ	
9:00-9:30	Вправа. Підсумок попереднього дня		

11:50-12:10	Кава-пауза
12:10-13:30	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Емпатія, терпіння та відсутність осуду ▪ Вправа «Спостереження» ▪ Керування власними реакціями та стресорами ▪ Управління емоційним стресором та ризиками під час супервізії
13:30-14:30	Обідня перерва
14:30-15:50	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Реагування на ризики в рамках супервізії
15:50-16:10	Кава-пауза
16:10-18:00	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Підготовка до супервізії
ДЕНЬ 4	СТРУКТУРУВАННЯ СУПЕРВІЗІЙНИХ СЕСІЙ, ЗАХОДІВ ТА ВИЗНАЧЕННЯ ПОРЯДКУ ДЕННОГО
10:00-10:30	Вправа. Підсумок попереднього дня
10:30-11:50	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Як структурувати супервізійні сесії ▪ Види супервізій ▪ Визначення порядку денного для супервізії
11:50-12:10	Кава-пауза
12:10-13:30	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Навички фасилітації для супервізії ▪ Важливість зворотнього зв'язку в процесі супервізії
13:30-14:30	Обідня перерва
14:30-15:50	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Різні види діяльності, які можна використовувати в супервізії ▪ Рольові ігри в супервізії
15:50 -16:10	Кава-пауза
16:10-18:00	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Практичні випадки та рольові ігри
ДЕНЬ 5	УПРАВЛІННЯ ВИКЛИКАМИ СУПЕРВІЗІЇ
9:00-9:30	Вправа. Підсумок попереднього дня
9:30-10:30	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Виклики в вашому контексті ▪ Складні форми поведінки
10:30-10:50	Кава-пауза
10:50-13:00	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Продовження Управління викликами
13:00-14:00	Обідня перерва
14:00-15:30	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Важливість рефлексії в супервізії ▪ Процес супервізії
15:30-15:50	Кава-пауза
15:50-17:00	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Пост-тест ▪ Форма оцінки тренінгу ▪ Зворотній зв'язок