

Економіки та менеджменту

(повна назва факультету)

Менеджменту та адміністрування

(повна назва кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

“бакалавр”

(назва освітнього ступеня)

на тему: Удосконалення управління конфліктами та стресовими ситуаціями в організації, на прикладі стоматологічної клініки «DS DENTISTRY»

Виконала: студентка
спеціальності

IV курсу, групи БМзс-41

073 «Менеджмент»

(шифр і назва спеціальності)

(підпис)

Шарун І.А.

(прізвище та ініціали)

Керівник

(підпис)

Мосій О.Б.

(прізвище та ініціали)

Нормоконтроль

(підпис)

Мосій О.Б.

(прізвище та ініціали)

Завідувач кафедри

(підпис)

Сороківська О.А.

(прізвище та ініціали)

Рецензент

(підпис)

Шерстюк Р.П.

(прізвище та ініціали)

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Факультет економіки та менеджменту
(повна назва факультету)
Кафедра менеджменту та адміністрування
(повна назва кафедри)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Сороківська О.А.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

« »

2026 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття освітнього ступеня бакалавр
(назва освітнього ступеня)

за спеціальністю 073 "Менеджмент"
(шифр і назва спеціальності)

студенту Шарун Ілоні Андрійович
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Удосконалення управління конфліктами та стресовими ситуаціями в організації, на прикладі стоматологічної клініки «DS DENTISTRY»

Керівник роботи Мосій Ольга Бориславівна, к.е.н., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджені наказом ректора від «28» січня 2026 року № 4/9-67

2. Термін подання студентом завершеної роботи 1.06.2026 р.

3. Вихідні дані до роботи _____

Матеріали фінансово-господарської діяльності стоматологічної клініки «DS DENTISTRY»

4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

1. Теоретичні засади управління конфліктами та стресами в організації
2. Аналізування системи управління конфліктами та стресами у DS Dentistry
3. Удосконалення управління конфліктами та стресовими ситуаціями у DS Dentistry
4. Безпека життєдіяльності, основи охорони праці

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень, слайдів)

1. Функції персоналу організації "DS Dentistry"
2. Показники діяльності організації "DS Dentistry"
3. SWOT-аналіз соціально-психологічного клімату клініки
4. Результати опитування працівників щодо атмосфери в колективі
5. Очікувані результати впровадження тренінгової програми
6. Кошторис витрат на проведення тренінгів
7. Очікувані результати впровадження тренінгової програми
8. Витрати на облаштування зони психологічного розвантаження персоналу
9. Прогноз впливу заходів зі стрес-менеджменту на показники діяльності "DS Dentistry"

АНОТАЦІЯ

Шарун І.А. Удосконалення управління конфліктами та стресовими ситуаціями в організації, на прикладі стоматологічної клініки «DS DENTISTRY».

Кваліфікаційна робота бакалавра: 56 сторінок, 1 рисунок, 9 таблиць, 21 літературне джерело.

Метою роботи є дослідження теоретичних і практичних аспектів управління конфліктами та стресовими ситуаціями в організації, аналізування системи управління конфліктами у стоматологічній клініці «DS Dentistry» та розробка заходів щодо її вдосконалення.

Об'єктом дослідження є процес управління конфліктами та стресовими ситуаціями у стоматологічній клініці «DS Dentistry».

Предмет дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти вдосконалення системи управління конфліктами та стресовими ситуаціями в організації.

Практичне значення результатів роботи полягає у розробці рекомендацій та заходів щодо вдосконалення управління конфліктами і стресовими ситуаціями у стоматологічній клініці «DS Dentistry». Запропоновані заходи можуть бути використані керівництвом підприємства для покращення соціально-психологічного клімату в колективі, зниження рівня конфліктності, підвищення мотивації персоналу, профілактики професійного вигорання працівників та підвищення ефективності діяльності організації загалом.

Методи дослідження використані у роботі: метод теоретичного узагальнення та системного аналізу, методи аналізу та синтезу, порівняльний метод, соціологічні методи (анкетування, опитування), економіко-статистичні методи, графічний метод, метод економічного обґрунтування.

Ключові слова: управління колективом, організаційні конфлікти, управління стресами, організація, менеджмент у стоматології.

SUMMARY

Sharun I. Improving conflict and stress management in an organization (case study: «DS DENTISTRY» dental clinic).

Bachelor`s degree thesis consists of 56 pages, 1 figure, 9 tables, 21 references.

The purpose of the work is to study the theoretical and practical aspects of managing conflicts and stressful situations in the organization, analyze the conflict management system in the dental clinic "DS Dentistry" and develop measures for its improvement.

The object of the study is the process of managing conflicts and stressful situations in the DS Dentistry dental clinic.

The subject of the research is the theoretical, methodical and practical aspects of improving the system of managing conflicts and stressful situations in the organization.

The practical significance of the work results lies in the development of recommendations and measures to improve the management of conflicts and stressful situations in the DS Dentistry dental clinic. The proposed measures can be used by the management of the enterprise to improve the social and psychological climate in the team, reduce the level of conflict, increase the motivation of the staff, prevent professional burnout of employees and improve the efficiency of the organization in general.

Research methods used in the work: method of theoretical generalization and systematic analysis, methods of analysis and synthesis, comparative method, sociological methods (questionnaires, surveys), economic and statistical methods, graphic method, method of economic justification.

Key words: team management, organizational conflicts, stress management, organization, management in dentistry.

ЗМІСТ

Вступ	7
Розділ 1. Теоретичні засади управління конфліктами та стресами в організації	9
1.1 Сутність, природа та класифікація конфліктів і стресових ситуацій у колективі	9
1.2 Методи діагностики та технології управління конфліктами та стресовими ситуаціями	15
Розділ 2. Аналізування системи управління конфліктами та стресами у DS Dentistry	22
2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика діяльності DS Dentistry	22
2.2 Дослідження стану соціально-психологічного клімату та рівня конфліктності на підприємстві	26
Розділ 3. Удосконалення управління конфліктами та стресовими ситуаціями у DS Dentistry	31
3.1 Розробка заходів щодо профілактики стресів та оптимізації вирішення конфліктів	31
3.2 Обґрунтування економічної доцільності запропонованих заходів	40
Розділ 4. Безпека життєдіяльності, основи охорони праці	45
4.1 Організація охорони праці в стоматологічній клініці DS Dentistry	45
4.2 Аналіз умов праці менеджера стоматологічної клініки	46
Висновки	53
Бібліографія	55
Додатки	57

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах функціонування організацій проблема управління конфліктами та стресовими ситуаціями набуває особливої актуальності, оскільки ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від соціально-психологічного клімату в колективі, рівня мотивації персоналу та здатності керівництва своєчасно реагувати на конфліктні ситуації. Особливо це стосується сфери медичних послуг, зокрема стоматологічних клінік, де працівники постійно працюють в умовах високої емоційної напруги, відповідальності за результати лікування, інтенсивної взаємодії з пацієнтами та необхідності швидкого прийняття рішень.

Неефективне управління конфліктами та стресами може призводити до зниження продуктивності праці, погіршення якості обслуговування пацієнтів, професійного вигорання персоналу та погіршення репутації закладу. У зв'язку з цим виникає потреба у вдосконаленні механізмів управління конфліктними та стресовими ситуаціями, розробці профілактичних заходів і впровадженні сучасних методів підтримки сприятливого психологічного клімату в організації. Саме тому тема дипломної роботи є актуальною та має важливе теоретичне і практичне значення.

Метою роботи є дослідження теоретичних і практичних аспектів управління конфліктами та стресовими ситуаціями в організації, аналізування системи управління конфліктами у стоматологічній клініці «DS Dentistry» та розробка заходів щодо її вдосконалення.

Завданнями, є:

– дослідити сутність, природу та класифікацію конфліктів і стресових ситуацій у колективі; розглянути методи діагностики та технології управління конфліктами і стресами в організації;

– надати загальну організаційно-економічну характеристику діяльності стоматологічної клініки «DS Dentistry», проаналізувати стан соціально-психологічного клімату та рівень конфліктності в організації;

– розробити заходи щодо профілактики стресових ситуацій та оптимізації вирішення конфліктів у клініці та обґрунтувати економічну доцільність запропонованих заходів.

Об’єктом дослідження є процес управління конфліктами та стресовими ситуаціями у стоматологічній клініці «DS Dentistry».

Предмет дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти вдосконалення системи управління конфліктами та стресовими ситуаціями в організації.

Практичне значення результатів роботи полягає у розробці рекомендацій та заходів щодо вдосконалення управління конфліктами і стресовими ситуаціями у стоматологічній клініці «DS Dentistry». Запропоновані заходи можуть бути використані керівництвом підприємства для покращення соціально-психологічного клімату в колективі, зниження рівня конфліктності, підвищення мотивації персоналу, профілактики професійного вигорання працівників та підвищення ефективності діяльності організації загалом.

Методи дослідження використані у роботі: метод теоретичного узагальнення та системного аналізу, методи аналізу та синтезу, порівняльний метод, соціологічні методи (анкетування, опитування), економіко-статистичні методи, графічний метод, метод економічного обґрунтування.

Інформаційну базу дослідження становлять: наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань управління конфліктами та стресами, законодавчі та нормативно-правові акти України, статистичні матеріали, внутрішня документація стоматологічної клініки «DS Dentistry», результати опитувань працівників підприємства, матеріали періодичних видань, електронні ресурси та власні дослідження автора.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ТА СТРЕСАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Сутність, природа та класифікація конфліктів і стресових ситуацій у колективі

Конфлікт є складним соціально-організаційним явищем, яке характеризується наявністю незгоди між двома або більше сторонами. Така незгода виникає внаслідок розбіжностей у їхніх інтересах, цілях, цінностях або поглядах і може проявлятися у різних формах, зокрема у суперництві, боротьбі за ресурси чи непорозумінні. У сучасній теорії та практиці менеджменту конфлікт розглядається не лише як негативне явище, а й як природний елемент функціонування будь-якої організації. Навіть за умов високого рівня управління, чітко сформованої організаційної структури та налагоджених внутрішніх процесів повністю уникнути суперечностей практично неможливо.

Більше того, у певних ситуаціях конфлікти можуть виконувати позитивну роль, виступаючи чинником розвитку, оновлення та вдосконалення діяльності колективу. Кожен конфлікт може мати як негативні, так і позитивні наслідки для організації. До негативних наслідків насамперед належать погіршення взаємовідносин між працівниками, зниження рівня довіри у колективі, погіршення продуктивності праці, формування несприятливого соціально-психологічного клімату, а також збільшення плинності кадрів. У складних випадках конфлікти можуть призводити до емоційного виснаження працівників та загального зниження ефективності діяльності організації. Водночас конфлікти можуть мати і позитивні наслідки. Зокрема, вони сприяють підвищенню ролі та авторитету керівництва, покращенню взаєморозуміння між працівниками, підвищенню якості управлінських рішень, створенню умов для інновацій та змін, набуттю нового досвіду, а також розвитку творчого підходу до вирішення професійних завдань.

Для успішного врегулювання конфлікту важливо насамперед з'ясувати причини його виникнення. Необхідно враховувати той факт, що в організації будь-яка стандартна або стресова ситуація може перерости в конфліктну. До основних причин виникнення конфліктів належать поява однієї або кількох конфліктуючих сторін, зміна мети ситуації, що виникла, наполягання учасника на власній позиції, яка відрізняється від позицій інших учасників, наявність стійких переконань кожної зі сторін, високі амбіції учасників ситуації, недостатній рівень комунікативних навичок, а також психологічна несумісність між учасниками взаємодії.

Саме під час вирішення проблемних ситуацій з'являється можливість проаналізувати причини конфлікту та здійснити відповідні управлінські дії для досягнення конструктивного результату. Залежно від характеру та наслідків впливу на організацію конфлікти поділяються на конструктивні (функціональні) та деструктивні.

Конструктивний конфлікт виникає у випадку, коли сторони мають різні підходи до вирішення важливих питань, однак їхня взаємодія спрямована на пошук оптимального рішення. Такі суперечності часто виникають під час обговорення стратегічних цілей організації, розподілу ресурсів, впровадження нових технологій або змін у системі управління. У подібних ситуаціях конфлікт стимулює обмін думками, активізує аналітичне та критичне мислення, а також сприяє появі інноваційних ідей [4, с.80].

Функціональний конфлікт може виконувати низку позитивних ролей. По-перше, він є джерелом інновацій, оскільки зіткнення різних позицій спонукає до пошуку нових, нестандартних рішень. По-друге, він сприяє розвитку культури відкритого діалогу та аргументованої дискусії. По-третє, у процесі подолання суперечностей відбувається переосмислення існуючих підходів до роботи, що може призвести до вдосконалення організаційних процесів. Крім того, конструктивний конфлікт допомагає виявити приховані проблеми, уточнити очікування сторін та підвищити якість внутрішньої комунікації. За умов

ефективного керівництва такі конфлікти можуть стати важливим механізмом професійного розвитку працівників і вдосконалення діяльності організації.

Водночас конфлікти можуть мати й деструктивний характер. Деструктивний конфлікт виникає тоді, коли суперечності супроводжуються агресивною поведінкою, особистими звинуваченнями, небажанням шукати компроміс або враховувати інтереси інших сторін. Його причинами можуть бути недостатній рівень комунікації, нечіткий розподіл обов'язків, конкуренція за ресурси, відмінності у цінностях і мотивах, а іноді й егоїстичні прагнення окремих працівників. Наслідками таких конфліктів стають погіршення морально-психологічного клімату в колективі, зниження рівня довіри, падіння продуктивності праці та загальної ефективності діяльності організації. У крайніх випадках деструктивні конфлікти можуть призводити до професійного вигорання, емоційного виснаження та плинності кадрів [4, с.81].

Для більш глибокого розуміння цього явища необхідно розглянути основні підходи до класифікації конфліктів. За результатами впливу вони поділяються на функціональні та деструктивні. За змістом конфлікти можуть виникати як між організацією та зовнішнім середовищем (наприклад, у взаємодії з партнерами, клієнтами або конкурентами), так і всередині самої організації.

Внутрішні конфлікти, своєю чергою, поділяються на міжгрупові, міжособові та внутрішньоособові. Міжгруповий конфлікт виникає між різними підрозділами, командами або рівнями управління. Його причинами можуть бути конкуренція за ресурси, відмінності у професійних цілях, цінностях або стилях роботи. Міжособовий конфлікт виникає між окремими працівниками та часто пов'язаний із розбіжностями у характерах, потребах, очікуваннях чи моделях поведінки. Внутрішньоособовий конфлікт відбувається у внутрішньому світі людини, коли вона стикається із суперечностями між власними цілями, переконаннями, рольовими вимогами або емоціями. Подолання даного конфлікту потребує розвитку навичок самоаналізу, саморегуляції та формування внутрішньої гармонії.

За організаційним рівнем конфлікти поділяються на горизонтальні та вертикальні. Горизонтальні конфлікти виникають між працівниками або групами,

які перебувають на одному рівні ієрархії та виконують подібні функції. Вертикальні конфлікти пов'язані із взаємодією представників різних рівнів управління, зокрема між керівниками та підлеглими, і можуть бути спричинені відмінностями у цілях, стилях керівництва або нечіткістю управлінських рішень.

Також конфлікти поділяють за ступенем відкритості. Прихований (латентний) конфлікт не проявляється відкрито, однак супроводжується внутрішньою напругою та невдоволенням. Його причинами часто є страх відкритого протистояння або небажання порушувати робочу атмосферу. Відкритий конфлікт, навпаки, характеризується явним вираженням незгоди та публічним обговоренням суперечностей. Вплив різноманітних життєвих обставин, зокрема конфліктних ситуацій, викликає у людини певні емоційні реакції, що супроводжуються змінами у роботі нервової системи. Емоції відображають суб'єктивне ставлення особистості до подій та подразників навколишнього середовища. Якщо вони мають негативний характер, це може призводити до пригнічення, зниження життєвої енергії, послаблення волі та втрати впевненості у власних силах. У таких умовах людині значно складніше протистояти труднощам та приймати зважені рішення.

Одним із найпоширеніших психоемоційних станів є стрес. Його можна розглядати як стан нервового напруження, що виникає внаслідок внутрішніх суперечностей між природними потребами людини, соціальними вимогами та її духовними цінностями. Стрес проявляється як своєрідний внутрішній конфлікт між почуттями і розумом, емоціями та раціональним мисленням. Він виникає тоді, коли вплив зовнішніх або внутрішніх подразників перевищує індивідуальний поріг витривалості та порушує внутрішню рівновагу організму.

Організаційний стрес сьогодні вважається однією з найактуальніших проблем сучасного менеджменту, оскільки його вплив поширюється не лише на психологічний стан окремого працівника, а й на ефективність діяльності всієї організації. Попри значну кількість досліджень, у науковій літературі досі не існує єдиного визначення поняття «організаційний стрес». Більшість дослідників погоджуються, що він виникає внаслідок взаємодії зовнішніх та внутрішніх

факторів, які впливають на адаптаційні можливості людини. Засновник теорії стресу Ганс Сельє зазначав, що стрес є універсальною реакцією організму на будь-які вимоги середовища. Вирішальне значення має не сама ситуація, а здатність людини адекватно реагувати на неї та справлятися з труднощами.

У сучасному розумінні організаційний стрес розглядається як комплексне явище, що формується під впливом умов праці, стилю керівництва, особливостей організаційної культури, характеру міжособистісних відносин та рівня невизначеності в професійному середовищі. У цьому контексті важливу роль відіграє управлінська функція підтримки та координації діяльності працівників. Ефективна підтримка передбачає активне залучення членів команди до спільної діяльності, стимулювання їхньої ініціативності, розвиток співпраці та формування відповідальності за кінцевий результат. Завдяки цьому створюються умови для конструктивного подолання конфліктів і формування спільної позиції щодо вирішення важливих питань. Крім того, важливою складовою управлінської діяльності є допомога працівникам у період організаційних змін, усунення бар'єрів у досягненні поставлених цілей, а також надання регулярного зворотного зв'язку.

Такий підхід сприяє навчанню, адаптації до нових умов та постійному професійному вдосконаленню працівників. Таким чином, поєднання розуміння природи організаційного стресу з ефективними механізмами підтримки та координації дозволяє мінімізувати його негативні наслідки та створити передумови для сталого розвитку організації [5, с.41].

Стрес і конфлікт тісно взаємопов'язані та часто взаємообумовлюють один одного. З одного боку, конфліктна ситуація може стати безпосередньою причиною виникнення стресу, викликаючи тривогу, незадоволеність і внутрішнє напруження. З іншого боку, людина, яка перебуває у стані стресу, більш схильна до конфліктної поведінки. Порушення психофізіологічної рівноваги знижує самоконтроль, підвищує дратівливість і ускладнює конструктивне спілкування. У такому стані навіть незначні труднощі можуть сприйматися як серйозна загроза, що провокує нові суперечності.

Логічним продовженням розгляду взаємозв'язку конфліктів і стресу є аналіз підходів до їх ефективного врегулювання. Однією з найвідоміших концепцій у цій сфері є модель Кена Томаса та Ральфа Кілмана, яка застосовується і в сучасних стандартах управління проектами, зокрема в РМВОК 7 [11]. Вона описує основні стилі поведінки у конфліктній ситуації залежно від рівня наполегливості у відстоюванні власних інтересів та готовності підтримувати конструктивні взаємини з іншою стороною.

Перший стиль – вирішення проблеми або співпраця, коли сторони відкрито обговорюють суперечності з метою знайти оптимальне рішення, що задовольнить усіх учасників. Другий стиль – співпраця, який передбачає глибоке вивчення різних точок зору та прагнення досягти взаєморозуміння через обмін аргументами. Третій підхід – компроміс, що застосовується у випадках, коли повне задоволення інтересів усіх сторін є неможливим, і кожен учасник іде на певні поступки. Наступний стиль – пристосування або згладжування, коли одна зі сторін свідомо поступається заради збереження гармонійних взаємин у колективі. П'ятий стиль – примус, який використовується в умовах дефіциту часу або необхідності негайного прийняття рішення. У такій ситуації одна сторона нав'язує своє рішення, спираючись на більший рівень повноважень або відповідальності. Останній підхід – уникнення, коли сторона тимчасово відходить від конфліктної ситуації, щоб знизити емоційне напруження або дати можливість проблемі вирішитися природним шляхом.

Отже, ефективне управління конфліктами передбачає гнучкість та здатність обирати відповідний стиль поведінки залежно від конкретних обставин. З огляду на тісний взаємозв'язок між стресом і конфліктами, правильне застосування відповідної стратегії допомагає не лише врегулювати суперечності, а й зменшити рівень психоемоційного напруження у колективі, сприяючи збереженню продуктивності та психологічної рівноваги його учасників.

1.2 Методи діагностики та технології управління конфліктами та стресовими ситуаціями

Профілактика конфліктів у сучасному управлінні розглядається як цілеспрямований вид управлінської діяльності, спрямований на своєчасне виявлення, нейтралізацію або послаблення чинників, що можуть спричинити виникнення суперечностей у майбутньому. Її сутність полягає у такій життєдіяльності організації, взаємодії між суб'єктами соціальних відносин, яка мінімізує ймовірність появи деструктивних форм протистояння та забезпечує конструктивний розвиток взаємин.

Ефективність профілактичної роботи значною мірою залежить від рівня теоретичної підготовки управлінців, зокрема від знання загальної теорії управління, конфліктології, а також здатності здійснювати глибокий аналіз конкретної ситуації, адже кожен конфлікт має індивідуальні причини, перебіг і наслідки [4, с. 82]. Разом із тим діяльність щодо попередження конфліктів супроводжується низкою об'єктивних перешкод. До них належать психологічні чинники, пов'язані з природним прагненням людини до автономії та негативним сприйняттям стороннього втручання у міжособистісні відносини.

Важливими є також моральні аспекти, що передбачають дотримання принципу недоторканності приватного життя, а також правові обмеження, закріплені законодавством щодо захисту особистої свободи. З огляду на це профілактичні заходи повинні здійснюватися з урахуванням допустимих меж втручання, базуватися на етичних принципах і починатися з ретельного виявлення джерел потенційної напруги [4, с. 82]. Важливим етапом профілактики є ідентифікація можливих причин виникнення конфліктів. Вони можуть мати як зовнішній, так і внутрішній характер. До зовнішніх чинників належать несприятливі умови діяльності, недостатній рівень комунікації, розбіжності у планах, інтересах та оцінках, наявність упереджень, недовіри або дезінформації. Внутрішньоособистісні причини пов'язані з психологічним станом людини, зокрема з відчуттям страху, невпевненості у власних силах, деморалізацією чи порушенням внутрішньої рівноваги.

Після виявлення джерел напруження необхідним є визначення прихованих бар'єрів взаємодії та подальша корекція ситуації шляхом удосконалення комунікації, пошуку компромісних рішень, зміни поведінкової стратегії або тактики управлінських дій [4, с. 82].

Узагальнення практичного досвіду дозволяє виокремити кілька базових підходів до попередження конфліктів в організації. Передусім це розвиток співробітництва, що передбачає формування атмосфери довіри, взаємопідтримки та партнерства між працівниками. Важливу роль відіграють організаційні заходи, зокрема підвищення професійної компетентності персоналу, кадрова ротація, підтримка кар'єрного розвитку, що зменшує ризик виникнення напруження через стагнацію або незадоволеність. Окремо розглядається конкуренція як механізм балансування інтересів, однак у сучасній управлінській практиці пріоритет надається саме співробітництву як найбільш конструктивній формі взаємодії [4, с. 82].

У контексті конфлікту, як процесу розвитку взаємодії між суб'єктами, профілактика полягає не у повному усуненні суперечностей, а у створенні умов для їх безкризового та керованого переходу з однієї фази в іншу. Відтак управління конфліктом розглядається як окрема професійна діяльність, спрямована на забезпечення конструктивного розвитку організації. Такий підхід дозволяє сприймати конфлікт як інструмент змін і вдосконалення, а не виключно як загрозу стабільності [4, с. 82].

У контексті управління стресовими чинниками особливе значення має первинна профілактика в організаціях, яка спрямована на зменшення впливу стресорів або посилення ресурсів працівників для підтримання психологічно здорового середовища. Сучасні підходи передбачають два основні напрями: зміну характеристик робочого середовища або розвиток індивідуальних навичок подолання стресу. Дослідження підтверджують ефективність обох стратегій, підкреслюючи необхідність комплексного підходу [3]. Екологічні втручання передбачають трансформацію самого робочого середовища. Це може бути перепроєктування робочих місць з метою підвищення автономії та покращення

зворотного зв'язку, впровадження гнучкого графіку роботи, створення систем соціальної підтримки або програм управління конфліктами.

Значний вплив на психологічне благополуччя працівників має стиль лідерства, зокрема розвиток підтримувального та сімейно-орієнтованого управління. Такі заходи сприяють зниженню конфлікту між професійною та сімейною сферами та позитивно впливають на загальний рівень задоволеності працею [3].

Водночас індивідуальні втручання орієнтовані на розвиток особистісних ресурсів працівників. До них належать тренінги релаксації, методи когнітивно-поведінкової терапії, підходи усвідомленості, а також програми розвитку психологічної стійкості. На відміну від екологічних заходів, вони спрямовані не на зміну середовища, а на підвищення здатності особистості ефективно адаптуватися до вимог професійної діяльності. Дослідження свідчать про їхню результативність, особливо в поєднанні з організаційними змінами, що формує комплексну систему профілактики конфліктів і стресових ситуацій у сучасних організаціях [3].

У сучасній міжнародній практиці управління персоналом дедалі більшої ваги набувають комплексні програми підтримки благополуччя працівників – так звані well-being ініціативи. Їх поява зумовлена усвідомленням того, що стрес є не лише індивідуальною проблемою, а й стратегічним фактором, який безпосередньо впливає на продуктивність організації, рівень залученості персоналу, якість прийняття рішень та корпоративну культуру загалом.

У зарубіжних компаніях управління стресом розглядається як елемент довгострокової кадрової політики, спрямованої на створення безпечного та психологічно комфортного робочого середовища. За даними 2005 року, у 27 країнах Європейського Союзу близько 22,3% працівників мали симптоми, пов'язані із стресом на роботі. У Сполученому Королівстві стрес, що виникав у робочому середовищі, оцінювався у 428 тисяч випадків, що складало 40% усіх захворювань, пов'язаних із роботою. Такий стан міг сприяти значній кількості втрачених робочих днів - у 2011/2012 році їх налічувалося 10,4 мільйона за даними опитування робочої сили [3].

Дослідження, проведене у Південній Кореї, показало, що серед 6977 опитаних працівників 346 осіб (22%) відчували критичний рівень стресу. Найбільш вразливими виявилися працівники малих та середніх підприємств. У малих підприємствах самооцінка втомив працівників мала сильніший вплив на рівень стресу, ніж психосоціальні фактори.

Для ефективного управління стресом на робочому місці необхідні комплексні втручання. Міжнародний досвід показує, що втручання можуть бути спрямовані на індивідуальні психологічні ресурси працівника або на організаційний контекст. На індивідуальному рівні застосовують методи релаксації, когнітивно-поведінкової терапії та тренінги подолання стресу. На організаційному рівні основна увага приділяється адаптації робочого процесу, оптимізації комунікацій та покращенню робочого середовища.

Дослідження показують, що втручання лише на організаційному рівні часто мають обмежений вплив на психологічний стан працівників, тоді як індивідуальні методи впливають на психосоціальні, фізіологічні та організаційні аспекти більш ефективно. Метааналізи втручань щодо стресу на робочому місці підкреслюють ефективність когнітивно-поведінкових підходів. Застосування біологічного зворотного зв'язку та м'язової релаксації показало короткострокове зниження кількості прогулів, проте через рік ефекти часто зникають. Це підтверджує, що вторинна та третинна профілактика без первинних заходів не забезпечує стійкого зниження стресу.

Комплексні програми, що поєднують індивідуальні та організаційні заходи, є найбільш ефективними для покращення психічного здоров'я на робочому місці. Створення сприятливого психосоціального середовища не лише знижує стрес, але й підвищує продуктивність працівників. Особливо ефективним виявляється підхід, коли методи втручання взаємодоповнюють один одного, а не виключаються. Залучення працівників до програм управління стресом сприяє підвищенню їхньої автономії, справедливості та соціальної підтримки - ключових компонентів стресу на роботі. Одним із ефективних підходів є навчання, орієнтоване на дії, з участю працівників. Під час таких семінарів працівники ідентифікують проблеми свого

робочого середовища, пропонують шляхи їх вирішення та активно впроваджують зміни.

Комбінування партисипативних та індивідуальних методів довело свою ефективність у покращенні психічного здоров'я та підвищенні продуктивності працівників. У представленому дослідженні комплексна програма управління стресом була застосована до середнього підприємства, яке переживало зростання стресу через швидке розширення діяльності. Програма включала як організаційні втручання для поліпшення робочого середовища, так і індивідуальні заходи для зміцнення навичок подолання стресу. Оцінка її впливу дозволила визначати ефективність комплексного підходу та підкреслити важливість інтегрованих методів управління стресом на робочому місці.

Соціально-психологічний клімат доцільно розглядати як цілісну систему взаємовідносин, що складається між членами колективу в процесі спільної діяльності. Ця система формується під впливом індивідуальних психофізіологічних характеристик працівників, а також внутрішньогрупових норм, традицій і неформальних стандартів поведінки. Сукупність зазначених чинників визначає колективну свідомість, домінуючі настрої та загальну атмосферу в групі, що безпосередньо впливають на психологічні умови праці. Саме ці умови можуть як сприяти ефективній взаємодії, професійному розвитку особистості та досягненню спільних цілей, так і гальмувати продуктивність та знижувати результативність діяльності підприємства в цілому [12, с.1025].

Стан соціально- психологічного клімату безпосередньо відображається на функціонуванні організації. Рівень ефективності діяльності підприємства значною мірою залежить від якості взаємовідносин між окремими працівниками, структурними підрозділами, а також між керівниками та підлеглими. Гармонійна взаємодія сприяє підвищенню продуктивності праці, тоді як напруженість, конфлікти та відсутність взаєморозуміння негативно позначаються на кінцевих результатах діяльності [12, с. 1025-1026]. Аналіз наукових досліджень свідчить, що основною метою діагностики соціально-психологічного клімату є підвищення ефективності роботи персоналу шляхом профілактики трудових конфліктів,

посилення командної згуртованості та підтримки елементів корпоративної культури. До ключових завдань такої діагностики належать: виявлення чинників формування клімату, визначення ступеня його сприятливості, а також розробка управлінських заходів щодо коригування виявлених проблем [12, с. 1026].

Для оцінювання стану соціально-психологічного клімату застосовується комплекс методичних процедур, серед яких: спостереження, аналіз документації, інтерв'ю, бесіди, анкетування, соціометричні дослідження та інші інструменти збору інформації. Процес діагностики здійснюється поетапно. Спочатку відбувається ознайомлення з підприємством, його організаційно-правовою формою, сферою діяльності, умовами праці та характером взаємовідносин у колективі. Наступним етапом є збір і систематизація суб'єктивної інформації, на основі якої розраховуються показники соціально-психологічного клімату. Далі проводиться економіко - математична обробка отриманих даних. Завершальний етап передбачає аналіз та інтерпретацію результатів, узагальнення окремих показників у цілісну характеристику клімату та розробку практичних рекомендацій для керівництва підприємства щодо його покращення [12, с. 1026].

Особливої уваги заслуговує модель оптимізації соціально-психологічного клімату, що передбачає активну участь психолога в організації. Вона включає консультативну діяльність, гармонізацію ділових взаємовідносин, профілактику та врегулювання конфліктів, а також індивідуальну психопрофілактичну роботу з працівниками. Важливо враховувати й основні міжособистісні способи розв'язання конфліктів, серед яких виділяють: ухилення, згладжування, примус, компроміс і конструктивне вирішення проблеми, що стала причиною конфліктної ситуації. Формування соціально-психологічного клімату відбувається під впливом численних факторів.

За рівнем середовища їх поділяють на макрочинники (суспільно-політична та економічна ситуація, рівень життя населення, соціально-демографічні та регіональні особливості) та мікро чинники (задоволеність працею, психологічна сумісність, характер комунікацій, стиль керівництва, організаційна структура,

умови праці тощо). За напрямом впливу чинники можуть бути економічними, соціально-демографічними, соціально-психологічними та організаційними.

Суттєвий вплив на клімат у колективі мають зміст праці, рівень задоволеності роботою, умови праці й побуту, характер міжособистісних стосунків, стиль керівництва та система взаємодії між керівником і підлеглими. До складових соціально-психологічного клімату також належать ставлення до роботи, відповідність діяльності спеціальності, особисті й професійні якості керівника, стан обладнання, ритмічність праці, санітарно-гігієнічні умови, можливості підвищення кваліфікації, різноманітність трудових завдань та рівень організації праці.

Комплексна діагностика дозволяє оцінити готовність колективу до спільної діяльності, рівень згуртованості, наявність неформальних лідерів, джерела соціально-психологічної напруженості, особливості інформаційного обміну між підрозділами, можливі функціональні перетинання, а також індивідуально-психологічні особливості працівників і прогноз їх поведінки. Одним із ключових бізнес-індикаторів оцінювання соціально-психологічного клімату є інтегральний показник згуртованості колективу, який відображає рівень єдності групи та ступінь усвідомлення спільності цілей, завдань і цінностей. Саме згуртованість виступає важливою передумовою стабільності колективу, його здатності ефективно реагувати на виклики та досягати стратегічних цілей підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ТА СТРЕСАМИ У DS DENTISTRY

2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика діяльності DS Dentistry

Становлення сучасної стоматологічної клініки «DS Dentistry» та її спеціалізованого дитячого відділення «DS KIDS» є показовим прикладом поступової еволюції приватного медичного бізнесу в Україні - від невеликого приватного кабінету до багатoproфільного медичного центру з високим рівнем технологічного забезпечення та чітко вибудованою організаційною структурою. Витоки діяльності клініки пов'язані зі студентськими роками її засновника - Старинського Назара Тарасовича.

Ще під час навчання на третьому курсі Тернопільського національного медичного університету ім. І. Я. Горбачевського він розпочав свою першу практичну діяльність, влаштувавши стоматологічний кабінет у домашніх умовах. Незважаючи на обмежені ресурси, цей етап відіграв ключову роль у формуванні професійних навичок, напрацюванні клієнтської бази та створенні базових стандартів якості обслуговування пацієнтів. Саме в цей період закладалися основи майбутньої корпоративної культури, орієнтованої на індивідуальний підхід до пацієнта, відповідальність за результат лікування та постійне вдосконалення професійного рівня. Офіційний розвиток «DS Dentistry» доцільно розглядати через призму кількох ключових етапів.

1. Етап заснування (2012–2015 рр.).

У 2012 році було відкрито перший повноцінний стоматологічний заклад у місті Тернопіль за адресою вул. Крушельницької, 56. На цьому етапі колектив складався лише з трьох спеціалістів: засновника, лікаря-стоматолога Пук К.М. та лікаря-ортодонта. Незважаючи на невелику команду, клініка швидко здобула довіру пацієнтів завдяки якості послуг та сучасному підходу до лікування.

У 2014 році відбулося перше розширення - відкриття додаткового відділення на вул. Ломоносова, що стало важливим кроком до формування мережевої структури.

2. Етап інфраструктурного розвитку (2016–2018 рр.).

У 2016 році клініка здійснила стратегічний крок - переїзд у нове, більш просторе та сучасно обладнане приміщення на вул. Крушельницькій, 18. Це дозволило значно розширити спектр послуг та підвищити якість обслуговування.

Було облаштовано три повноцінних стоматологічних кабінети, створено адміністративний блок, що забезпечило чітке розмежування лікувальних і управлінських функцій. У 2018 році кількість робочих місць було збільшено до п'яти стоматологічних крісел, а також відкрито конференц-зал для проведення навчальних заходів.

Це свідчить про перехід клініки до концепції безперервного професійного розвитку персоналу, що є важливим чинником підвищення конкурентоспроможності.

3. Етап спеціалізації та сегментації (2019–2023 рр.).

Важливим етапом розвитку стало відкриття у 2019 році спеціалізованого дитячого стоматологічного центру «DS KIDS». Це рішення дозволило чітко розмежувати потоки дорослих і дитячих пацієнтів, що значно підвищило якість обслуговування обох категорій.

У межах дитячого відділення було створено комфортне середовище для дітей, зокрема облаштовано ігрову зону, адаптовано дизайн приміщень та впроваджено сучасні методики лікування, включаючи лікування під медикаментозною седацією. Це сприяло формуванню позитивного досвіду відвідування стоматолога у дітей та зниженню рівня страху перед лікуванням.

4. Етап масштабування та технологічного розвитку (2024–2025 рр.).

Сучасний етап розвитку клініки характеризується активним розширенням матеріально-технічної бази та впровадженням інноваційних технологій. Було відкрито нове відділення «Б» за адресою вул. Торговиця, 7В, що дозволило збільшити пропускну здатність закладу.

Крім того, було запущено власний діагностичний центр, оснащений конусно-променевим комп'ютерним томографом «SIRONA», що забезпечує високоточну 3D-діагностику. Значна увага також приділялася модернізації хірургічного блоку, зокрема кабінету №6А, який був адаптований для проведення складних оперативних втручань.

На сьогодні «DS Dentistry» функціонує як багатoproфільний медичний центр, що надає повний спектр стоматологічних послуг:

- профілактична стоматологія та професійна гігієна;
- терапевтичне лікування, включаючи ендодонтію під мікроскопом та естетичну реставрацію;
- хірургія та імплантологія (видалення зубів, імплантація, кісткова пластика);
- ортодонтія та ортопедія (виправлення прикусу, протезування);
- дитяча стоматологія, включаючи адаптацію дітей та лікування під седацією;
- сучасна рентгенологічна діагностика.

Таблиця 2.1 – Функції персоналу організації

Категорія персоналу	Кількість осіб	Роль в організації
Керівництво та адміністративний апарат	6	Стратегічне планування, фінанси, маркетинг
Лікарі - стоматологи	16	Проведення лікування за спеціалізаціями
Асистенти лікарів	17	Забезпечення роботи “в чотири руки”
Анестезіологічна служба	4	Забезпечення лікування уві сні
Допоміжний персонал	4	Стерилізація, чистота, технічна підтримка
УСЬОГО	47	

Організаційна структура клініки є лінійно-функціональною, що передбачає чіткий розподіл обов'язків між управлінським персоналом та медичними працівниками. Така структура забезпечує ефективне управління навіть за умов значного розширення штату.

Водночас вона має певні ризики, пов'язані з можливими конфліктами між різними групами працівників - зокрема між лікарями (лінійними працівниками) та адміністративним персоналом (функціональними підрозділами). Це потребує впровадження ефективних механізмів управління конфліктами та підтримання сприятливого соціально-психологічного клімату.

Економічна стабільність клініки є одним із ключових факторів її успішного функціонування.

Таблиця 2.2 – Показники діяльності організації

Показник	2024	2025	Відхилення	Темп росту, %
Кількість діючих стоматологічних установок (крісел), од.	11	13	+2	118,2
Загальна кількість наданих послуг (орієнтовно), тис. од.	12,4	14,8	+2,4	119,4
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	42	47	+5	111,9
Продуктивність праці, послуг на 1 працівника	295,2	314,9	+19,7	106,7
Кількість унікальних пацієнтів (база), осіб	8500	10200	+1700	120,0

Аналіз показників розвитку дозволяє зробити такі висновки:

– розширення матеріально-технічної бази. Збільшення кількості стоматологічних крісел на 18,2% свідчить про активну інвестиційну політику та розширення виробничих потужностей;

– кадрова політика. Темпи зростання чисельності персоналу (11,9%) є нижчими за темпи технічного розвитку, що вказує на підвищення інтенсивності праці. Це може спричиняти підвищене навантаження на працівників та створювати передумови для професійного вигорання;

- рентабельність діяльності. Незважаючи на відсутність відкритих фінансових даних, значні інвестиції у сучасне обладнання та інфраструктуру свідчать про стабільний фінансовий стан та позитивну динаміку прибутковості;
- продуктивність праці. Зростання продуктивності на рівні 106,7% підтверджує ефективність впровадження сучасних технологій, які дозволяють оптимізувати робочі процеси та підвищити якість послуг.

2.2 Дослідження стану соціально-психологічного клімату та рівня конфліктності на підприємстві

Для створення здорового мікроклімату в клініці «DS Dentistry» важливо аналізувати середовище комплексно: від культури спілкування до структури персоналу та управлінських підходів. Використання SWOT-аналізу (табл. 2.3) дозволить чітко виділити чинники, які зміцнюють або, навпаки, дестабілізують атмосферу в команді.

Таблиця 2.3 – SWOT-аналіз соціально-психологічного клімату клініки

<p>S (сильні сторони):</p> <ul style="list-style-type: none"> - клініка працює тривалий час, сформований стабільний колектив; - частина працівників працює багато років, є довіра та налагоджені відносини; - велика команда лікарів, можливість взаємодопомоги та підтримки; - наявність досвідчених спеціалістів, які можуть передавати досвід молодим; - чіткий розподіл спеціалізацій між лікарями; - сформована база постійних пацієнтів, менше стресу через нестачу клієнтів. 	<p>W (слабкі сторони):</p> <ul style="list-style-type: none"> - велика кількість персоналу ускладнює комунікацію між працівниками; - можливі непорозуміння між лікарями різного рівня досвіду; - відсутність чітко формалізованої системи внутрішньої комунікації; - високий потік пацієнтів; - можливе професійне вигорання працівників; - різний підхід до роботи може спричиняти конфліктні ситуації.
<p>O (можливості):</p> <ul style="list-style-type: none"> - впровадження тренінгів з комунікації та роботи в команді; - покращення внутрішньої взаємодії між працівниками; - розвиток корпоративної культури; - організація спільних заходів для колективу; - створення чітких правил і стандартів комунікації. 	<p>T (загрози):</p> <ul style="list-style-type: none"> - виникнення конфліктів у колективі; - погіршення атмосфери через перевантаження працівників; - зниження якості обслуговування через внутрішні непорозуміння; - звільнення працівників через напружений психологічний клімат; - негативний вплив внутрішніх проблем на репутацію клініки.

Однак для більш об'єктивної оцінки рівня конфліктності доцільно проаналізувати кадрові показники підприємства, зокрема чисельність персоналу, стабільності колективу та рівня плинності кадрів. Загальна чисельність працівників стоматологічної клініки “DS Dentistry” становить 46 осіб, з яких 17 – лікарі, 19 – асистенти лікарів, 5 – адміністратори, 2 – менеджери, 2 – стерилізаційні медсестри та 1 технічний працівник. Така структура персоналу свідчить про чіткий розподіл обов'язків та достатній рівень забезпечення лікувального процесу.

Аналіз кадрового складу показує, що колектив є відносно стабільним. Зокрема, близько 4 лікарів працюють у клініці з моменту її заснування, а середній стаж роботи персоналу становить приблизно 8-10 років. Це є позитивним показником, оскільки тривалий період роботи в одному закладі зазвичай свідчить про задоволеність умовами праці та сприятливий соціально-психологічний клімат. Рівень плинності кадрів у клініці можна оцінити як низький. Протягом року звільняється не більше 5 працівників, при цьому лікарський склад змінюється рідко – частіше відбувається розширення команди, ніж її оновлення. Основними причинами звільнення є переїзд або особисті обставини, що не пов'язані безпосередньо з внутрішніми конфліктами чи незадовільними умовами праці. Низький рівень плинності кадрів є важливим індикатором відносно стабільного соціально-психологічного клімату в колективі та свідчить про відсутність системних конфліктів.

Водночас слід враховувати, що клініка характеризується високим потоком пацієнтів, що в окремі періоди призводить до перевантаження персоналу. Така ситуація може спричиняти підвищення рівня напруженості в колективі, емоційне виснаження працівників та виникнення конфліктних ситуацій. За наявною інформацією, конфлікти виникають інколи та переважно пов'язані з робочими моментами, зокрема непорозуміннями у процесі виконання обов'язків або високим навантаженням. Вони не мають системного характеру та суттєво не впливають на стабільність колективу.

Отже, аналіз кадрових показників свідчить про стабільний колектив із низькою плинністю кадрів, що вказує на загалом сприятливий соціально-

психологічний клімат. Водночас високе робоче навантаження може бути фактором ризику виникнення конфліктів і потребує уваги в управлінні персоналом. З метою оцінки соціально-психологічного клімату та рівня стресу в колективі стоматології “DS Dentistry” було проведено анкетування 18 працівників різних категорій (лікарі, асистенти, адміністратори та інший персонал).

Результати опитування показали, що більшість працівників загалом позитивно оцінюють атмосферу в колективі (рис. 2.2). Зокрема, 72% опитуваних охарактеризували соціально-психологічний клімат як сприятливий, 22% - як нейтральний, і лише 6% відзначили наявність окремих напружених моментів в роботі. Щодо рівня стресу, 61% працівників оцінили його як помірний, 28% - як підвищений у періоди високого потоку пацієнтів, і 11% - як низький. Це свідчить про те, що робоче навантаження є нерівномірним і може зростати в пікові періоди, що впливає на емоційний стан персоналу.

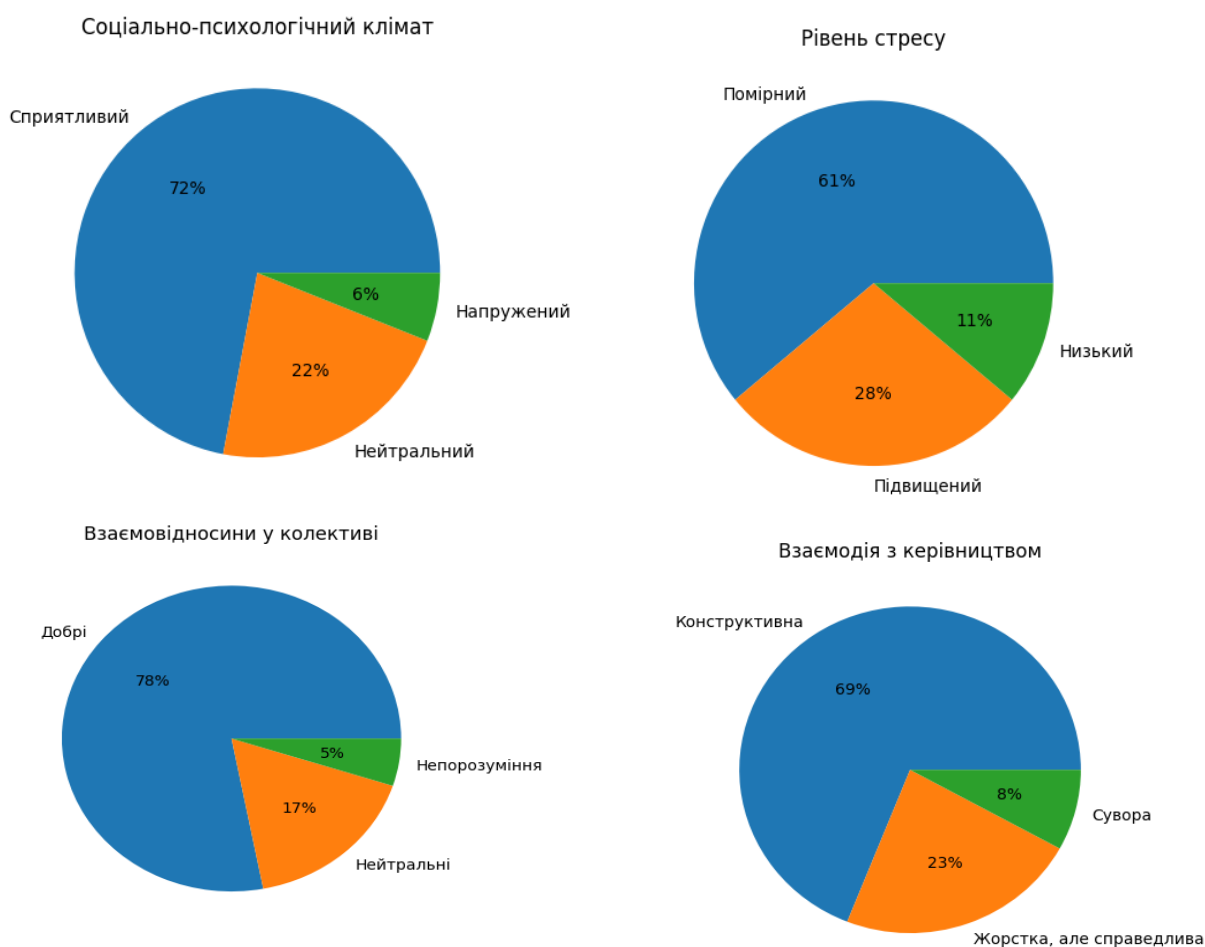


Рисунок 2.1 – Результати опитування персоналу щодо атмосфери в колективі

У процесі оцінки взаємовідносин у колективі 78% опитаних зазначили, що мають добрі робочі відносини з колегами, 17% - нейтральні, і 5% інколи стикаються з непорозуміннями. Загалом конфліктні ситуації не є системними і виникають переважно через робочі моменти або навантаження.

Щодо взаємодії з керівництвом, 69% працівників оцінюють її як нормальну та конструктивну, 23% як досить жорстку, але справедливу, і 8% відзначають наявність суворих правил та штрафних санкцій. Водночас більшість респондентів зазначили, що керівництво забезпечує чіткі межі роботи, що дисциплінує персонал і загалом позитивно впливає на організацію процесів.

Отримані результати свідчать про необхідність оцінки підходів керівництва до вирішення конфліктів. У стоматологічній клініці “DS Dentistry” питання вирішення конфліктних ситуацій регулюються переважно на рівні адміністрації. У разі виникнення непорозумінь між працівниками або робочих суперечок, керівництво, як правило, втручається та вирішує ситуацію шляхом індивідуальних бесід із залученими сторонами. Формалізованої системи врегулювання конфліктів у вигляді окремого етичного кодексу, або детально прописаних внутрішніх процедур немає, однак у клініці діють загальні правила внутрішнього розпорядку, які регулюють поведінку персоналу та робочі процеси.

У більшості випадків конфлікти не переходять у відкриту форму та вирішуються оперативно, що дозволяє уникати їхнього загострення. Такий підхід можна охарактеризувати як ситуативний та адміністративний, коли рішення приймаються залежно від конкретної ситуації. Водночас наявність чітких вимог і дисциплінарних заходів (зокрема зауважень або штрафних санкцій у разі порушень) виступає додатковим інструментом регулювання поведінки працівників і підтримання робочої дисципліни.

Система управління конфліктами в клініці “DS Dentistry” є переважно неформалізованою, але ефективною в межах існуючого колективу. Вона дозволяє оперативно реагувати на робочі суперечності, однак може потребувати подальшого вдосконалення шляхом впровадження більш структурованих підходів до профілактики конфліктів. Отже, проведене дослідження соціально-психологічного

клімату та рівня конфліктості в стоматологічній клініці “DS Dentistry” дозволило отримати комплексне уявлення про особливості взаємодії в колективі.

Результати SWOT-аналізу показали, що клініка має низку сильних сторін, зокрема стабільний колектив, досвід роботи персоналу та налагоджені робочі процеси. Водночас певні фактори, такі як високе навантаження та велика чисельність працівників, можуть створювати умови для виникнення напруженості. Аналіз кадрових показників засвідчив низький рівень плинності кадрів, що є позитивним індикатором стабільності колективу та загалом сприятливого соціально-психологічного клімату.

Результати анкетування працівників підтвердили переважно позитивну атмосферу в колективі, помірний рівень стресу та відсутність системних конфліктів. Водночас було відзначено періодичне підвищення навантаження, що впливає на емоційний стан персоналу. Оцінка методів управління конфліктами показала, що у клініці переважає неформальний, ситуативний підхід до вирішення суперечностей, який загалом є ефективним, однак не має чіткої документованої системи регулювання. Таким чином, соціально-психологічний клімат у клініці “DS Dentistry” можна охарактеризувати як загалом сприятливий і стабільний, з окремими факторами ризику, які пов’язані переважно з організацією робочого процесу та навантаженням персоналу.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ТА СТРЕСОВИМИ СИТУАЦІЯМИ У DS DENTISTRY

3.1 Впровадження тренінгових програм з конфліктології в організації

У сучасних реаліях функціонування економічних суб'єктів стратегічна ефективність менеджменту персоналу постає як фундаментальна детермінанта забезпечення стійких конкурентних переваг підприємства. Особливої актуальності в межах цієї парадигми набуває розробка механізмів управління конфліктними деструкціями та стресогенними чинниками, виникнення яких є іманентною характеристикою процесу професійної взаємодії в трудовому колективі.

Конфліктна динаміка в організаційному середовищі характеризується амбівалентністю наслідків: поряд із потенційними конструктивними змінами, за умови дефіциту системного управлінського впливу, вона неминуче трансформується у джерела дестабілізації. Це проявляється у суттєвому погіршенні морально - психологічного клімату, нівелюванні показників продуктивності праці, інтенсифікації плинності кадрового складу та прогресуючому зростанні рівня професійного вигорання співробітників.

Стресові ситуації, як невід'ємний атрибут сучасної інтенсивної праці, здійснюють комплексний деструктивний вплив на психофізичний стан персоналу. Це призводить до зниження адаптаційних резервів організму, що, як наслідок, негативно позначається на загальній працездатності та якості реалізації професійних функцій і посадових обов'язків.

Враховуючи вищезазначене, постає об'єктивна потреба в науковому обґрунтуванні, розробці та практичній імплементації комплексних заходів, спрямованих на превенцію професійного стресу та оптимізацію інструментарію врегулювання конфліктів у межах системи управління підприємством.

При дослідженні системи управління персоналом та організаційної культури “DS Dentistry” було виявлено низку деструктивних чинників, що потребують оптимізації:

- комунікаційні розриви. Низька ефективність вертикальних та горизонтальних інформаційних потоків, що призводить до викривлення управлінських розпоряджень та зниження операційної злагодженості колективу;
- відсутність інституціоналізації конфлікт-менеджменту. Брак регламентованих процедур та методичних інструментів для діагностики, попередження та конструктивного врегулювання міжособистісних суперечностей в організації;
- високий рівень професійного вигорання. Наявність інтенсивного психоемоційного навантаження на персонал, зумовленого специфікою надання сидичних послуг та необхідністю постійного підтримання високого рівня емпатії;
- стресогенність клієнтської взаємодії. Дефіцит навичок стресостійкості у персоналу під час роботи з “складними” пацієнтами, що негативно впливає на якість сервісу та психологічний клімат;
- дисбаланс робочого навантаження. Нераціональний розподіл функціональних обов’язків та інтенсифікація праці, що призводить до хронічної втоми працівників та зниження їхньої трудової мотивації.

З метою мінімізації деструктивних проявів у колективі та оптимізації мікроклімату в “DS Dentistry”, пропонується впровадження комплексної програми корпоративного навчання. Пріоритетним напрямком є розвиток софт - скілз (soft skills) персоналу через систему спеціалізованих тренінгів. Мета заходу: формування стійких навичок конструктивної взаємодії, емоційного саморегулювання та оволодіння інструментарієм медіації конфліктних ситуацій у професійному середовищі.

Програма тренінгового курсу має модульний характер і охоплює наступні ключові аспекти:

- теоретичний блок. Аналіз типології та детермінант організаційних конфліктів; вивчення динаміки розвитку конфліктної ситуації;

– інструментальний блок. Опанування стратегій поведінки за моделлю Томаса-Кілманна (суперництво, співпраця, компроміс, уникнення, пристосування); відпрацювання технік активного слухання та ненасильницької комунікації;

– практичний блок. Моделювання та розбір професійних кейсів, спрямованих на запобігання ескалації напруженості.

Враховуючи специфіку діяльності “DS Dentistry”, особлива увага в програмі приділяється специфічним стресорам медичної галузі:

– психологічна підтримка пацієнта: алгоритми роботи з дентофобією (страхом перед лікуванням), зниження рівня тривожності та агресії у пацієнтів;

– деескалація конфліктів у триаді “ лікар - пацієнт - адміністратор”: розробка стандартів реагування на претензії щодо вартості або результатів лікування;

– міжфункціональна взаємодія: налагодження чіткої комунікації між медичним та допоміжним персоналом для усунення часових та технологічних розривів у процесі обслуговування.

Впровадження запропонованих тренінгів дозволить досягти наступних результатів (табл. 3.1)

Таблиця 3.1 – Очікувані результати впровадження тренінгової програми

Напрямок впливу	Показники ефективності
Внутрішньоорганізаційний	Скорочення тривалості конфліктних епізодів; зниження рівня плинності кадрів; зміцнення командної єдності.
Клієнт-орієнтований	Зростання індексу лояльності пацієнтів (NPS); мінімізація кількості скарг на якість комунікації сервісу.
Індивідуальний	Підвищення стресостійкості працівників; профілактика синдрому професійного вигорання.

Другим етапом вдосконалення системи управління персоналом є розробка та впровадження комплексу заходів, спрямованих на нівелювання негативного впливу стресогенних чинників та підтримку високого рівня працездатності фахівців.

1. Організація простору психологічного розвантаження.

З метою оперативного відновлення психоемоційних ресурсів працівників пропонується створення зони сенсорного та емоційного розвантаження.

Функціональне призначення: забезпечення короткострокової ізоляції від подразників робочого середовища, зниження симптомів “втоми від співчуття” (compassion fatigue) та стабілізація емоційного фону.

Ергономічні характеристики: використання принципів світло- та ароматерапії, встановлення меблів з високими ергономічними показниками, забезпечення умов для декомпресії та релаксації.

2. Оптимізація режимів праці та відпочинку.

Для покращення балансу між роботою та особистим життям (work-life balance) пропонується впровадження елементів гнучкого графіку (flexible working hours):

- адаптивне планування змін: розробка графіку з урахуванням індивідуальних біоритмів та пікових навантажень клініки;
- система внутрішньої ротації та взаємозамінності: створення регламенту самостійного коригування змін працівниками, що підвищує їхню автономність та суб’єктивне відчуття контролю над робочим процесом.

Специфіка стоматологічної практики характеризується поєднанням високої відповідальності за результат клінічного втручання та необхідністю постійного управління тривожними станами пацієнтів.

Ризики: тривалий вплив екстернальних стресорів призводить до формування синдрому емоційного вигорання (СЕВ), що спричиняє деперсоналізацію (цинічне ставлення до роботи) та зниження професійної самооцінки.

Обґрунтування: створення умов для керованої релаксації є критично важливим для запобігання когнітивній перевтомі, яка безпосередньо впливає на точність маніпуляцій лікаря - стоматолога.

Очікується, що впровадження системи зниження стресу забезпечить синергетичний ефект (див. табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Прогноз впливу заходів зі стрес-менеджменту на показники діяльності “DS Dentistry”.

Критерій оцінки	Очікувані зміни (прогнозний ефект)
Медична ефективність	Мінімізація ризику “людського фактору” та помилок при проведенні складних маніпуляцій через підвищення концентрації уваги.
Економічна ефективність	Зменшення втрат від абсентеїзму (відсутності н роботі через хворобу) та зниження витрат на пошук нових працівників замість тих, що звільнилися через вигорання.
Соціально - психологічна ефективність	Зростання індексу корпоративної лояльності (eNPS), формування іміджу “турботливого роботодавця” на ринку праці.

Реалізація стратегії вдосконалення системи управління конфліктами та стресами в “DS Dentistry” запускає багатоступеневий процес трансформації організаційного середовища. Логіку цього впливу можна представити у вигляді каскадної моделі, де кожне наступне покращення є детермінованим результатом попереднього:

1. Деескалація напруженості та мінімізація стресогенних чинників.

На першому етапі впровадження тренінгів та створення зони психологічного розвантаження відбувається зниження інтенсивності деструктивних конфліктів. Працівники опановують навички емоційної саморегуляції, що безпосередньо знижує рівень когнітивної напруги. Це створює фундамент для переходу від “реактивного” стилю поведінки (відповідь агресією на стрес) до “проактивного” (конструктивне вирішення проблеми).

2. Оптимізація внутрішньо організаційного клімату.

Внаслідок зниження рівня міжособистісної ворожості та покращення комунікаційних каналів формується сприятливий соціально - психологічний клімат. Колектив трансформується у єдину команду, де панує атмосфера взаємопідтримки та професійної довіри. Це нівелює ефект “токсичного середовища”, який часто є причиною прихованого опору управлінським рішенням.

3. Стимулювання внутрішньої мотивації та залученості персоналу.

Покращення умов праці та увага керівництва до психологічного стану працівників сприймаються персоналом як вияв високої корпоративної культури. Це активізує внутрішні мотиваційні драйвери: підвищується рівень лояльності до клініки, зростає почуття відповідальності за спільний результат та готовність до додаткових зусиль без зовнішнього примусу.

4. Інтенсифікація індивідуальної та групової продуктивності.

Високий рівень концентрації уваги (через відсутність стресової втоми) та злагодження комунікація призводять до зростання ефективності використання робочого часу. Зменшується кількість “переробок”, помилок у медичних протоколах та адміністративних збоїв. Кожен спеціаліст демонструє вищу результативність при менших психофізичних витратах.

5. Підвищення якості медичного сервісу та лояльності пацієнтів.

Оскільки стоматологічна послуга є невіддільною від особистості надавача, емоційний стан лікаря безпосередньо транслюється на пацієнта. Спокійний, впевнений та доброзичливий персонал формує вищу споживчу цінність послуги. Це мінімізує кількість претензій та стимулює позитивне “сарафанне радіо”, що є критичним для медичного бізнесу.

6. Досягнення стійкого економічного зростання (фінансовий результат).

На фінальному етапі всі вищезазначені чинники конвертується в економічні показники. Зростання якості та лояльності клієнтів забезпечує підвищення завантаженості клініки та середнього чека. Одночасно знижуються витрати на плинність кадрів, лікарняні листи та виправлення медичних помилок. Таким чином, інвестиції у психологічний капітал персоналу забезпечують зростання чистого прибутку та рентабельності “DS Dentastry”.

Впровадження комплексної системи управління стресами та конфліктами в “DS Dentistry” не є суто гуманітарним кроком, а являє собою стратегічну інвестицію в інтелектуальний та операційний капітал організації. Ефективність запропонованих заходів доцільно розглядати через призму трьох ключових аспектів:

1. Багаторівнева система переваг впровадження.

– економічні переваги: полягають у прямій та опосередкованій економії ресурсів. Пряма економія досягається шляхом зниження витрат на рекрутинг та адаптацію нових працівників через зменшення плинності кадрів. Опосередкований ефект проявляється у зростанні доходів клініки завдяки підвищенню лояльності пацієнтів та збільшенню кількості повторних візитів, що є результатом покращення якості сервісу;

– соціальні переваги: формування стійкого позитивного іміджу роботодавця (Employer branding) та покращення якості трудового життя персоналу. Зниження рівня емоційного вигорання сприяє збереженню ментального здоров'я фахівців, що в контексті медичної етики є пріоритетним завданням менеджменту;

– організаційні переваги: укріплення організаційної структури шляхом налагодження чітких комунікаційних протоколів. Оптимізація графіків роботи та створення зон розвантаження підвищує виконавчу дисципліну та загальну керованість персоналом, що дозволяє адміністрації зосередитися на стратегічному розвитку, а не на розв'язанні поточних міжособистісних суперечок.

2. Прогнозні ризики та стратегії нейтралізації.

Будь-яка організаційна трансформація супроводжується певними бар'єрами. У таблиці 3.3 систематизовано потенційні ризики проєкту та запропоновано методи мінімізації.

Таблиця 3.3 – Матриця ризиків проєкту та заходів щодо їх нівелювання

Категорія ризику	Сутність ризику
Людський фактор	Супротив змінам та небажання персоналу брати участь у тренінгах (“психологічний бар'єр”)
Фінансовий ризик	Необхідність значних першочергових витрат на облаштування зони відпочинку та оплати тренінгів
Часовий ризик	Відволікання медичного персоналу від основного процесу надання послуг під час навчання

3. Резюме щодо доцільності впровадження.

Підсумовуючи розроблені пропозиції, можна стверджувати, що незважаючи на наявність певних операційних ризиків, потенційні вигоди значно перевищують витрати. Оптимізація стрес-менеджменту в “DS Dentistry” виступає каталізатором перетворення клініки з суто медичного закладу на високоефективну сервісну організацію.

Впровадження запропонованої “кімнати розвантаження” у поєднанні з програмою конфліктологічного навчання створює замкнений цикл підтримки персоналу: від превенції конфліктів до оперативного відновлення після емоційно важких клінічних випадків. Це забезпечує сталий розвиток підприємства у довгостроковій перспективі та підвищує його конкурентоспроможність на ринку стоматологічних послуг.

Для підтвердження того, що запропоновані заходи з конфлікт- і стрес-менеджменту в “DS Dentistry” є інвестиційним проєктом, а не суто гуманітарними витратами, проведемо розрахунок прогностичного економічного ефекту.

Загальні першочергові інвестиції (I) на впровадження проєкту складається з двох компонентів:

1) капітальні витрати (CAPEX): облаштування зони психологічного розвантаження (косметичний ремонт, ергономічні меблі, дифузори, аудіосистема, світлодіодні панелі) - орієнтовно 45 000 грн.;

2) операційні витрати (OPEX): оплата послуг зовнішнього тренера-конфліктолога за модульну програму навчання для всього персоналу - 25 000 грн.

Разом першочергові інвестиції (I):

$$45\ 000 + 25\ 000 = 70\ 000.$$

Економічний ефект від впровадження формується за рахунок трьох основних чинників:

1. Економія на зниженні плинності кадрів (ΔE).

Поточний рівень плинності персонал через вигорання змушує клініку витратити кошти на рекрутинг, адаптацію та навчання нових асистентів та лікарів. Вартість заміни одного працівника (втрачена вигода за період адаптації +послуги

пошуку) становить близько 20 000 грн. Очікується, що тренінги та зона відпочинку знизять плинність кадрів мінімум на 2 особи на рік.

$$\wedge E = 2 * 20\,000 = 40\,000.$$

2. Зниження втрат від абсентеїзму ($\wedge E$).

Хронічний стрес веде до частих лікарняних. Розрахунок втрат клініки від відсутності лікаря (простій кабінету) становить мінімум 3 000 грн за один день недоотриманого чистого доходу. Зниження кількості днів непрацездатності колективу внаслідок покращення ментального здоров'я прогнозується на рівні 10 днів на рік.

$$\wedge E = 10 * 3000 = 30\,000.$$

Завдяки сервісним навичкам та роботі з дентофобією, відсоток утримання пацієнтів зростає. Якщо клініка за рахунок рекомендацій та зниження конфліктності залучить та утримає додатково всього 15 комплексних пацієнтів на рік із середнім чеком санації 6 000 грн, додатковий чистий прибуток становитиме:

$$\wedge E = 15 * 6\,000 * 0,40 = 36\,000$$

Загальний прогнозований річний економічний ефект (E) становитиме:

$$E = \wedge E + \wedge E + \wedge E \tag{3.1}$$

$$E = 40\,000 + 30\,000 + 36\,000 = 106\,000$$

Для визначення фінансової доцільності розрахуємо термін окупності інвестицій:

$$PP = \frac{I}{E} = \frac{70000}{106000} \approx 0,66 \tag{3.2}$$

Також визначимо коефіцієнт рентабельності інвестицій (ROI) за перший рік:

$$ROI = \left(\frac{E}{I}\right) * 100\% = \left(\frac{106000}{70000}\right) * 100\% = 151,4\% \tag{3.3}$$

3.2 Проєкт створення зони психологічного розвантаження персоналу організації

Трансформація системи управління конфліктами та стрес-менеджменту в стоматологічній клініці “DS Dentistry” з теоретичної моделі у практичну площину потребує детального ресурсного забезпечення. Обґрунтування доцільності інвестицій у “м’які навички” персоналу та ергономіку робочого простору базується на гіпотезі, що превентивні витрати на гармонізацію психологічного клімату є значно нижчими за потенційні витрати підприємства від конфліктності.

Зробимо розрахунок капітальних та поточних витрат (сарех & орах), необхідних для реалізації запропонованих проєктів, а також визначимо вектори формування позитивного економічного ефекту.

Для практичної реалізації стратегії вдосконалення менеджменту в “DS Dentistry” визначено два ключових фінансових напрями:

- інвестиції в інтелектуальний капітал: оплата послуг зовнішніх профільних тренерів-конфліктологів;
- інвестиції в матеріально-технічну базу: капітальні витрати на реорганізацію наявних площ клініки під зону психологічного розвантаження.

Першочерговим заходом, що має безпосередній вплив на зниження рівня міжособистісної напруженості, є проведення циклу тренінгів. Розрахунок бюджету на цей захід представлено у таблиці 3.4

Таблиця 3.4 – Кошторис витрат на проведення тренінгів

Стаття витрат	Зміст витрат	Орієнтовна вартість, грн
Оплата послуг тренера	Гонорар за проведення 2-денного інтенсиву (16 год)	15 000
Методичне забезпечення	Друк роздаткових матеріалів, посібників, кейсів	2 500
Оренда обладнання	Мультимедійне забезпечення	1 500
Організаційні витрати	Кава-брейки для учасників	3 000
РАЗОМ		22 000

Крім прямих витрат на навчання, необхідно врахувати інвестиції у створення фізичного середовища для релаксації персоналу (захід 2). Оскільки клініка вже володіє приміщеннями, витрати будуть спрямовані на переобладнання та інтер'єрні рішення.

Таблиця 3.5 – Витрати на облаштування зони психологічного розвантаження персонал

Елемент облаштування	Характеристика/ Призначення	Вартість, грн
Ергономічні меблі	Безкаркасні крісла, диван для відпочинку	12 000
Світло-звукове обладнання	Система приглушеного освітлення, акустика	5 500
Елементи фітодизайну	Кімнатні рослини з ефектом іонізації повітря	3 000
Антистрес-інвентар	Масажне крісло або декор	10 500
РАЗОМ	31 000	

Таким чином, сукупні інвестиційні витрати на впровадження комплексної програми управління конфліктами та стресами в “DS Dentistry” складуть 53 000 грн. Для медичного закладу такого масштабу ці витрати є раціональними, оскільки вони мають характер одноразових капіталовкладень з тривалим періодом післядії.

Економічна доцільність інвестицій у психологічний капітал персоналу “DS Dentistry” базується на прямій залежності між рівнем стресостійкості фахівців та їхньою операційною продуктивністю. Впровадження системи превенції конфліктів дозволяє трансформувати деструктивну енергію протистоянь у продуктивну діяльність, що веде до зростання дохідності клініки.

Основними детермінантами формування економічного ефекту в межах даного проєкту є:

- оптимізація використання часового ресурсу: скорочення прихованих втрат робочого часу, зумовлених конфліктними ситуаціями та емоційною декомпенсацією персоналу;

– інтенсифікація праці: підвищення індивідуальної результативності працівників внаслідок покращення психофізіологічного стану та концентрації уваги;

– зниження витрат на плинність кадрів: збереження професійного ядра клініки та мінімізація витрат на адаптацію нових співробітників.

Для проведення прогностичного розрахунку використаємо метод експертних оцінок, згідно з яким покращення комунікаційного середовища в медичних установах сервісного типу корелює із зростанням продуктивності праці в діапазоні 3 - 7 %. Для розрахунку прийнято консервативний показник зростання - 4%.

Вихідні дані для розрахунку:

- чисельність персоналу (N): 46 осіб;
- середньомісячний дохід на одного працівника (D): 25 000 грн.;
- прогностичний коефіцієнт підвищення продуктивності (F): 4%.

Математична модель розрахунку очікуваного щомісячного економічного ефекту (E) має наступний вигляд:

$$E = N * D * \frac{P}{100} \quad (3.4)$$

де E - абсолютний приріст доходу підприємства за рахунок зростання продуктивності праці;

N - загальна чисельність персоналу об'єкта дослідження;

D - середній рівень доходу (виробітку) на одного працюючого;

P - відсоток прогнозованого підвищення ефективності діяльності.

Проведемо розрахунок показника:

$$E = 46 * 25000 * \frac{4}{100} = 46000.$$

Результати розрахунків свідчать, що лише за рахунок зростання продуктивності праці персонал клініки “DS Dentistry” здатний генерувати додатковий дохід у розмірі 46 000 грн щомісяця.

Аналізуючи співвідношення між одноразовими інвестиційними витратами на впровадження заходів (які за кошторисом становлять 53 000 грн) та отриманим ефектом, можна зробити висновок про високу швидкість окупності проєкту.

Термін окупності (T_{ok}) розраховується за формулою:

$$T_{ok} = \frac{53000}{46000} \approx 1,15.$$

Таким чином, інвестиції у вдосконалення системи управління конфліктами та стресами окупляться менш ніж за 1,5 місяця (приблизно 35 днів), що підтверджує високу економічну ефективність та доцільність запропонованих проєктних рішень для стоматологічної клініки “DS Dentistry”.

Фінальним етапом обґрунтування є зіставлення інвестиційних витрат із прогнозним економічним ефектом для визначення чистої ефективності запропонованих рішень. Такий аналіз дозволяє оцінити раціональність використання фінансових ресурсів стоматологічної клініки “DS Dentistry”.

Для інтегральної оцінки доцільності впровадження заходів використовуємо коефіцієнт ефективності інвестицій (K_{ef}), який відображає віддачу на кожен інвестовану одиницю капіталу:

$$K_{ef} = \frac{E}{V} \quad (3.5)$$

де E - очікуваний щомісячний економічний ефект (46 000 грн);

V - сукупні витрати на реалізацію заходів (53 000 грн).

Розрахунок показника:

$$K_{ef} = \frac{46000}{53000} \approx 0,87.$$

Даний показник свідчить, що вже за перший місяць реалізації проєкту клініка повертає 87 копійок з кожної інвестованої гривні. У річному вимірі (за умови стабільності ефекту) сукупний дохід складе $46000 \cdot 12 = 552000$, що в десятки разів перевищує початкові витрати.

Коефіцієнт рентабельності інвестицій (ROI) за перший рік складе:

$$ROI = \frac{552000 - 53000}{53000} * 100\% \approx 941\%.$$

Таке високе значення підтверджує, що заходи з управління конфліктами та стресом є одними з найбільш високорентабельних інструментів у системі менеджменту персоналу.

Крім прямих фінансових вигод, реалізація проєкту генерує значний соціальний ефект, який не завжди піддається точному кількісному вимірюванню, проте формує стратегічну стійкість “DS Dentistry”:

- оптимізація організаційної культури: трансформація конфліктного середовища у простір конструктивної співпраці та взаємодопомоги;
- зміцнення психологічної резистентності: підвищення здатності персоналу зберігати продуктивність в умовах високого емоційного навантаження, що є критичним для медичної галузі;
- капіталізація бренду роботодавця: зростання престижності роботи в клініці, що дозволяє залучати фахівців вищої кваліфікації без суттєвого підвищення фонду оплати праці;
- екстернальний ефект для пацієнтів: пряма кореляція між емоційним комфортом лікаря та суб’єктивним відчуттям якості лікування у пацієнта, що забезпечує зростання репутаційного капіталу закладу.

Проведений аналіз підтверджує, що запропонований комплекс заходів – від впровадження комунікативних тренінгів до створення ергономічних зон розвантаження – є економічно виправданим та соціально необхідним. Короткий термін окупності та високий рівень прогнозованої рентабельності дозволяють рекомендувати дані заходи до впровадження у практичну діяльність стоматологічної клініки “DS Dentistry” як пріоритетний напрям вдосконалення системи менеджменту.

РОЗДІЛ 4

БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ

4.1 Організація охорони праці в стоматологічній клініці DS Dentistry

У сучасних умовах ефективного функціонування медичних установ, зокрема стоматологічних клінік, безпосередньо залежить від створення безпечних, здорових та ергономічних умов праці для всього персоналу. Забезпечення охорони праці у стоматологічній клініці DS Dentistry є пріоритетним напрямком системи управління, оскільки специфіка діяльності закладу пов'язана з постійним впливом комплексу шкідливих та небезпечних виробничих факторів: біологічних (патогенні мікроорганізми), хімічних (дезінфектанти, композити), фізичних (шум, відбарця, випромінювання) та психофізіологічних (емоційне навантаження, стрес, монотонність праці).

Правовою основою організації охорони праці в DS Dentistry є Конституція України, кодекс законів про працю України (КЗпП), закон України “Про охорону праці”, а також профільні підзаконні акти та державні стандарти:

- НПАОП 0.00 - 1.28 - 10 “Правила охорони праці під час експлуатації електронно-обчислювальних машин”;
- ДБН В.2.5 - 28:2018 “Природне і штучне освітлення”;
- ДСН 3.3.6.037 - 99 “Санітарні норми виробничого шуму, ультразвуку та інфразвуку”.

Відповідно до Закону України “Про охорону праці”, безпосередня відповідальність за створення безпечних умов праці у клініці покладається на її керівника (генерального директора). Оскільки чисельність персоналу клініки становить менше 50 осіб, функції служби охорони праці, згідно зі ст. 15 Закону, виконує за сумісництвом спеціаліст із відповідною підготовкою або зовнішній залучений експерт на договірних засадах.

Система навчання та інструктажів у DS Dentistry побудована відповідно до Типового положення про порядок проведення навчання і перевірки знань з питань охорони праці (НПАОП 0.00-4.12-05). Програма інструктажів включає:

- вступний інструктаж - проводиться інженером з охорони праці для всіх новоприйнятих працівників, незалежно від їхньої посади, освіти та стажу роботи;
- первинний інструктаж на робочому місці - проводиться безпосереднім керівником до початку виконання обов'язків для ознайомлення з конкретними небезпеками робочого місця;
- повторний інструктаж – здійснюється на робочому місці не рідше одного разу на 6 місяців для працівників адміністративного сектору та не рідше одного разу на 3 місяці для персоналу з підвищеною небезпекою;
- позаплановий інструктаж – проводиться при введенні в дію нових нормативних актів, зміні медичного чи офісного обладнання, або після зафіксованих порушень вимог безпеки;
- цільовий інструктаж – організовується у разі виконання ліквідаційних, разових або позаштатних робіт, що не пов'язані з безпосередніми обов'язками.

Особлива увага в системі охорони праці клініки приділяється робочому простору менеджерів та адміністраторів. Тривала робота за комп'ютером (ЕОМ), висока щільність психоемоційних контактів із пацієнтами та необхідність швидкого прийняття рішень вимагають суворого дотримання ергономічних і санітарно-гігієнічних вимог. Психологічний клімат у колективі безпосередньо корелює з рівнем безпеки праці: хронічний стрес та латентні конфлікти знижують концентрацію уваги, що призводить до зростання професійних помилок, погіршення сервісу та ризику виникнення соматичних захворювань у персоналу.

4.2 Аналіз умов праці менеджера стоматологічної клініки

Трудова діяльність менеджера стоматологічної клініки DS Dentistry належить до категорії розумової праці з високим ступенем нервово-емоційної напруженості (клас умов праці 3.1 або 3.2 відповідно до Гігієнічної класифікації праці за показниками шкідливості та небезпечності). Функціональні обов'язки включають

безперервний моніторинг інформаційних потоків, роботу в CRM-системі, обробку фінансових операцій та врегулювання конфліктних або нестандартних ситуацій у спілкуванні з клієнтами.

Проаналізуємо ключові небезпечні та шкідливі виробничі фактори (НШВФ), що діють на робочому місці менеджера.

Ергономічні фактори та організація робочого простору.

Робоче місце обладнане ПК, лазерним БФП, засобами IP-телефонії та офісними меблями. Відповідно до НПАОП 0.00-1.28-10, конструкція робочого столу та стільця повинна забезпечувати підтримання раціональної робочої пози:

- висота робочої поверхні столу встановлена на рівні 725;
- крісло має підйомно-поворотний механізм, регулюється за висотою (в межах 400-550) та кутом нахилу спинки;
- монітор (LCD, діагональ 24") розташований на відстані 650 від очей менеджера, а верхня лінія екрана знаходиться трохи нижче рівня очей, що мінімізує напруження м'язів шиї та очей (профілактика комп'ютерного зорового синдрому).

Параметри мікроклімату.

Робоче приміщення менеджера (ресепшен/кабінет) за категорією важкості виконуваних робіт відноситься до категорії Ia (легка розумова праця, енерговитрати до 120) Згідно з вимогами ДСН 3.3.6.042-99, встановлено такі нормативні параметри, які підтримуються за допомогою автоматизованої системи вентиляції та кондиціонування:

- холодний період року: температура повітря - 22-24 С, відносна вологість - 40-60%, швидкість руху повітря - $\leq 0,1$;
- теплий період року: температура повітря 23-25 С, відносна вологість - 40-60%, швидкість руху повітря - $\leq 0,1$.

Шумове навантаження.

Джерелами шуму є робота компресорних установок (інстальованих у технічних зонах, але частково чутних), телефонні дзвінки, мовленнєва активність відвідувачів та робота оргтехніки. Відповідно до ДСН 3.3.6.037-99, для кабінетів управлінського персоналу та менеджерів гранично допустимий рівень (ГДР) шуму

становить 50 дБА. Фактичні виміри в DS Dentistry фіксують коливання в межах 42-48, що відповідає санітарній нормі завдяки застосуванню гіпсокартонних звукоізоляційних перегородок із наповненням мінеральною ватою Acousticwool.

Електробезпека.

Кабінет менеджера класифікується як приміщення без підвищеної небезпеки ураження електричним струмом (сухе, з нормальною температурою, з ізолюючими підлогами - комерційний лінолеум на діелектричній основі). Живлення ПК та оргтехніки здійснюється від мережі змінного струму напругою 220, частотою 50. Захист від ураження струмом забезпечується заземленням відкритих провідних частин та встановленням пристрою захисного відключення (ПЗВ) зі струмом спрацьовування 30.

Розрахунок штучного освітлення робочої зони менеджера.

Недостатнє освітлення викликає швидку втому зорового аналізатора, знижує швидкість обробки інформації та провокує стрес. виконаємо розрахунок загального штучного освітлення методом коефіцієнта використання світлового потоку для кабінету менеджера. Вихідні дані для розрахунку:

- довжина приміщення: $A = 4,0$;
- ширина приміщення: $B = 3,0$;
- площа приміщення: $S = A * B = 12,02$;
- висота приміщення: $H = 3,0$;
- =світильники монтуються безпосередньо на стелю, тому висота підвісу

світильника над робочою поверхнею становить:

$$h = H - h = 3,0 - 0,8 = 2,2$$

Відповідно до ДБН В.2.5-28:2018, нормативна освітленість для офісних приміщень з використанням ПК на рівні робочої поверхні ($\Gamma = 0,8$) становить $E = 300$.

Для освітлення обираємо сучасні енергоефективні світлодіодні світильники типу LED- Panel 36W (світловий потік однієї лампи/ світильника $\Phi = 3200$).

1. Визначаємо індекс приміщення (i):

$$i = \frac{A*B}{h*(A+B)} = \frac{4,0*3,0}{2,2*(4,0+3,0)} = \frac{12,0}{15,4} \approx 0,78.$$

2. Коефіцієнт використання світлового потоку (n) знаходимо за довідковими таблицями залежно від індексу приміщення та коефіцієнтів відбиття стелі ($p = 70\%$), стін ($p=50\%$) та підлоги ($p=20\%$). Для $i= 0,78$ приймає $n= 0,42$.

3. Коефіцієнт запасу, що враховує старіння ламп та запилення світильників, згідно з ДБН для світлодіодних ламп у приміщеннях з нормальним середовищем приймаємо $K = 1,25$. Коефіцієнт нерівномірності освітлення для світлодіодних джерел світла $z = 1,1$.

4. Розраховуємо необхідний сумарний світловий потік установки (Φ):

$$\Phi = \frac{E*S*K*z}{n} = \frac{300*12,0*1,25*1,1}{0,42} = \frac{4950}{0,42} \approx 11\,785,7.$$

5. Визначаємо необхідну кількість світильників (N):

$$N = \frac{\Phi}{\Phi} = \frac{11\,785,7}{3200} \approx 3,68.$$

Приймаємо до встановлення 4 світильники LED-Panel 36W, які розміщуються симетрично у два ряди по два світильники. Це забезпечує рівномірне штучне освітлення робочої зони менеджера на рівні понад 320, що повністю задовольняє вимоги ДБН В.2.5-28:2018.

Для підвищення рівня безпеки праці, мінімізації впливу шкідливих виробничих факторів та превенції професійного вигорання (стресу) менеджерів у клініці DS Dentistry розроблено та впроваджено комплекс організаційно-технічних, ергономічних та психофізіологічних заходів.

Техніко-ергономічні заходи:

– оптимізація світлового середовища: окрім розрахованого загального світлодіодного освітлення, робоче місце менеджера доукомплектовано локальним світильником потужністю 10 із регулюванням яскравості та колірної температури

(рекомендовано нейтральне біле світло 4000 для робочого часу та тепле 3000 у вечірні години для зниження зорового навантаження);

– контроль аеріонізаційного складу повітря: робота лазерного БФП призводить до виділення озону та оксидів азоту. БФП перенесено на відстань 2,5 від робочого столу менеджера, а приміщення забезпечено припливно-витяжною вентиляцією з кратністю повітрообміну $L \geq 603$ / на одну особу.

Організаційно-психофізіологічні заходи (Стрес менеджмент).

Оскільки напруженість праці є основним шкідливим фактором для менеджера, впроваджуються такі проектні рішення:

– впровадження регламентованого режиму праці та відпочинку (система “50/10”): відповідно до НПАОП 0.00-1.28-10, тривалість безперервної роботи за ПК не повинна перевищувати 1 години. Впроваджено обов’язкові 10-хвилинні перерви після кожних 50 хвилин роботи. Цей час менеджер використовує для зміни пози, виконання вправ пальмінгу (для очей) та легких фізичних вправ для запобігання гіподинамії;

– облаштування кімнати психологічного розвантаження: у клініці виділено окрему зону (breakroom) для відпочинку персоналу, ізоловану від шуму клінічних кабінетів та ресепшену (рівень шуму ≤ 40). Кімнату обладнано зручними меблями, фіто-стіною та джерелом м’якого світла (150) для швидкої редукції рівня кортизолу під час регламентованих перерв;

– мінімізація інформаційного стресу: з метою зниження невизначеності при виникненні конфліктів із пацієнтами, розроблено чіткі інструкції (алгоритми/скрипти безпеки). Менеджер чітко знає межі своїх повноважень та протокол залучення керівництва або охорони у разі деструктивної поведінки пацієнта, що нівелює виникнення гострих психоемоційних реакцій.

Пожежна безпека.

Пожежна безпека в DS Dentistry забезпечується відповідно до Кодексу цивільного захисту України та “Правил пожежної безпеки в Україні”.

Приміщення обладнане автоматичною системою пожежної сигналізації з димовими сповіщувачами типу СПД-3.

Наявні первинні засоби пожежогашіння: біля ресепшену розміщено вуглекислотний вогнегасник ВВ-3 (для гасіння електроустановок під напругою) та порошковий ВП-5.

Розроблено, затверджено та вивішено на видному місці План евакуації людей у разі пожежі. Шляхи евакуації утримуються вільними, напрямок руху до виходу позначено світловими показниками “ВИХІД” із автономним живленням.

Для наочності зведемо нормативні вимоги законодавства та фактичні інженерні рішення, що реалізовані на робочому місці менеджера у стоматологічній клініці DS Dentistry.

Таблиця 4.1 – Санітарно-гігієнічні та ергономічні параметри робочого місця менеджера

Фактор виробничого середовища	Нормативне значення (за ДСТУ/ДБН)	Фактичний стан\ Заходи забезпечення в клініці DS Dentistry
Освітленість робочої зони	≥ 300 (ДБН В.2.5-28:2018)	320-350 лк. Забезпечено 4 стельовими LED- панелями 36W та настільною лампою 10W
Температура (теплий період)	23-25 С (ДСН 3.3.6.042-99)	24С підтримується інверторною спліт-системою з кондиціонуванням повітря
Температура (холодний період)	22-24 С (ДСН 3.3.6.042-99)	22С забезпечується централізованим опаленням та повітряною тепловою завісою
Відносна вологість повітря	40-60% (ДСН 3.3.6.042-99)	45-52% регулюється за допомогою вбудованих у систему вентиляції зволожувачів
Рівень еквівалентного шуму	≤ 50 (ДС 3.3.6.037-99)	42-48 дБА досягнуто шляхом встановлення звукоізоляційних перегородок acoustical Wool
Електробезпека	$R \leq 4$, наявність ПЗВ	Відповідає. Опір контуру - 3,8 Ом. Встановлено ПЗВ зі струмом витoku 30 мА
Психофізіологічна напруженість	Наявність регламентованих перерв	Впроваджено. Режим праці “50/10”, функціонує breakroom, розроблено антистресові скрипти

Таким чином, комплексний підхід до управління охороною праці, реалізація розрахованих параметрів штучного освітлення та інтеграція організаційних методів профілактики професійного вигорання дозволяють створити в стоматологічній клініці DS Dentistry безпечне та ергономічне середовище. Це суттєво мінімізує ризики виникнення професійних захворювань знижує рівень стресу менеджера та підвищує загальну економічну й сервісну ефективність діяльності медичного закладу.

ВИСНОВКИ

У бакалаврській роботі здійснено теоретичне узагальнення та запропоновано практичне вирішення актуального науково-прикладного завдання щодо вдосконалення системи управління конфліктами та стресовими ситуаціями в сучасній організації.

Конфлікт визначено як складне соціально-організаційне явище, що виникає через розбіжності в інтересах, цілях чи поглядах сторін. Сучасний менеджмент розглядає конфлікти не лише як деструктивний фактор, а й як природний елемент розвитку організації, що за умови конструктивного управління стимулює інновації, обмін думками та покращення якості рішень.

Доведено наявність тісного двостороннього зв'язку між організаційним стресом та конфліктною поведінкою: емоційне напруження працівників знижує самоконтроль та підвищує дратівливість, що провокує суперечки, тоді як тривалі конфлікти виступають потужним стресором. Обґрунтовано необхідність гнучкого застосування стилів поведінки за моделлю Томаса-Кілмана та інтеграції комплексних well-being програм (ініціатив благополуччя) для превенції емоційного вигорання колективу.

Об'єкт дослідження – стоматологічна клініка “DS Dentistry” (включаючи дитяче відділення “DS KIDS”) має лінійно-функціональну структуру управління. Загальна чисельність персоналу становить 46 осіб. Аналіз кадрових показників засвідчив низьку плинність кадрів (до 5 осіб на рік) та відносну стабільність ядра колективу, що вказує на загалом сприятливий мікроклімат.

За результатами проведеного анкетування працівників, 72% опитаних оцінюють соціально-психологічний клімат як сприятливий. Разом із тим виявлено суттєві фактори ризику: 61% респондентів відчувають помірний стрес, 28% - підвищений рівень напруги під час пікових навантажень через високий потік пацієнтів. Крім того, SWOT-аналіз засвідчив відсутність чітко формалізованої

системи внутрішньої комунікації, а поточний підхід до вирішення конфліктів має переважно адміністративний характер (втручання керівництва за фактом виникнення проблеми) без належної психологічної превенції.

З метою оптимізації системи управління конфліктними та стресовими ситуаціями розроблено інтегровану програму, яка поєднує екологічні (зміна середовища) та індивідуальні втручання. Запропоновано облаштування спеціалізованої зони психологічного розвантаження (“кімнати відпочинку/breakroom”) для оперативного відновлення психофізіологічних ресурсів медичного та адміністративного персоналу.

Паралельно передбачено впровадження програми конфліктологічного навчання та застосування антистресових скриптів спілкування, що дозволяє формалізувати правила внутрішньої взаємодії, підвищити автономію працівників та трансформувати деструктивну енергію суперечностей у конструктивну співпрацю.

Визначено, що сукупні інвестиційні витрати на реалізацію проекту становлять 53 000 грн (зокрема, капітальні витрати на ремонт та обладнання кімнати розвантаження - 45 000 грн). На основі математичного моделювання доведено, що підвищення продуктивності праці колективу всього 4% забезпечує додатковий щомісячний приріст доходу підприємства у розмірі 46 000 грн.

Термін окупності запропонованих заходів становить близько 1,15 місяця (орієнтовно 35 днів). Коефіцієнт рентабельності інвестицій (ROI) за перший рік функціонування програми прогнозується на рівні 941%, що підтверджує високу економічну ефективність вкладень у соціально-психологічний капітал організації. Соціальний ефект полягає в оптимізації організаційної культури, капіталізації бренду роботодавця та підвищенні суб'єктивного відчуття якості лікування у пацієнтів.

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Кирич Н.Б., Мосій О.Б., Машлій Г.Б., Горбатюк В.В. Зміни управлінських процесів в організаціях, викликані війною в Україні. Економічний простір. №190. 2024.
2. Мосій О. Б. Основні виклики та тренди керівництва і лідерства під час війни / Ольга Бориславівна Мосій, Григорій Никитюк, Василь Горбатюк // Колективна монографія. Т. : ФОП Паляниця В.А, 2024. С. 401–410.
3. E. K. Kelloway, J. K. Dimoff, and S. Gilbert, “Mental Health in the Workplace,” *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, vol. 10, no. Volume 10, 2023, pp. 363–387, Jan. 2023, doi: 10.1146/annurev-orgpsych-120920-050527.
4. Новікова Н. Управління конфліктами в організації: підходи до вирішення та профілактики / Н. Новікова // Галицький економічний вісник. 2013. №2(41). С.79-83.
5. Guillen, Giovanni "The PMBOK guide® – Seventh Edition Summary". *Project Management Times* 2021.
6. Kim, SA., Suh, C., Park, MH. et al. Effectiveness of a Comprehensive Stress Management Program to Reduce Work-Related Stress in a Medium-Sized Enterprise. *Ann of Occup and Environ Med* 26, 4 (2014). <https://doi.org/10.1186/2052-4374-26-4>
7. Bailenson, J. N. (2021). Nonverbal overload: A theoretical argument for the causes of Zoom fatigue. *Technology, Mind, and Behavior*, 2(1), 1–6. <https://doi.org/10.1037/tmb0000030>.
8. Li, Jikui & Yazid, Zaleha. (2025). Systematic Literature Review of Exploring the Role of Leader during Conflict: A Case of Virtual Teams. *WSEAS TRANSACTIONS ON BUSINESS AND ECONOMICS*. 22. 333-348. 10.37394/23207.2025.22.33.
9. Kimura, Takuma, *Virtual Teams: A Smart Literature Review of Four Decades of Research, Human Behavior and Emerging Technologies*, 2024, 8373370, 20 pages, 2024. <https://doi.org/10.1155/2024/8373370>

10. Модель конфлікту Томаса Кілманна. <https://www.maxzosim.com/thomas-kilmann-conflict-management-model/>
11. Діагностика стану соціально-психологічного клімату на підприємстві <https://share.google/zJOfmTI6ipFlecqpp>
12. Історія клініки DS Dentistry [Історія клініки DS Dentistry і DS KIDS.pptx](#)
13. Карамушка Л.М. Психологія управління: підручник. Київ: Міленіум, 2018.
14. Сазонець І.Л., Юрченко Х.О. управління персоналом підприємства: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2020.
15. Шмиголь Н.В. Стрес-менеджмент в організаціях: теоретичні та практичні аспекти. Економіка та управління підприємствами. 2022.
16. Кодекс законів про працю України: Закон України від 10.12 1971 р. № 322-VIII (зі змінами та доповненнями). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>
17. Про охорону праці: Закон України від 14.10.1992р. №2694- XII (зі змінами та доповненнями) <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12>
18. ДБН В.2.5-28:2018. Державні будівельні норми України. Природне і штучне освітлення. Київ: Мінрегіон України, 2018.
19. ДСН 3.3.6.037-99. Державні санітарні норми виробничого шуму,, ультразвуку та інфразвуку. Київ: МОЗ України, 1999.
20. Гігієнічна класифікація праці за показниками шкідливості та небезпечності факторів виробничого середовища, важкості та напруженості трудового процесу: затверджено Наказом МОЗ України від 08.04.2014 р. №248. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0472-14>
21. НПАОП 0.00-1.28-10. Правила охорони праці під час експлуатації електронно-обчислювальних машин: затверджено Наказом Держгірпромнагляду України від 26.03.2010 р. №65. Київ: Основа, 2010.

ДОДАТКИ

Додаток А

