

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Інститут державного управління»
Кафедра публічного управління та державної служби

Кваліфікаційна робота магістра
на тему
СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ
ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ

Виконала студентка 2 курсу, групи
ЗПУА-1-24
Спеціальності 281 «Публічне
управління та адміністрування»
Освітньо-професійної програми
«Публічне управління та
адміністрування»

_____ Анастасія БІЗЮК

Науковий керівник роботи:
к.е.н., доцент кафедри публічного
управління та державної служби

_____ Вадім ЄВДОКИМОВ

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК СКОРОЧЕНЬ, УМОВНИХ ПОЗНАК, ОДИНИЦЬ І ТЕРМІНІВ.....	4
ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО АСПЕКТУ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ.....	8
1.1 Теоретичні підходи до визначення професійного розвитку публічних службовців	8
1.2 Соціально-психологічні чинники професійного становлення державного службовця та їх вплив на професійний розвиток публічних службовців в Україні.....	16
1.3 Мотивація, ціннісні орієнтації та лідерство як ключові елементи професійного розвитку в публічній службі.....	255
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ УМОВ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ (НА ПРИКЛАДІ ГУ ПФУ В СУМСЬКІЙ ОБЛАСТІ)	34
2.1 Характеристика установи та кадрового потенціалу	34
2.2 Соціально-психологічний клімат та комунікаційні особливості колективу.....	43
2.3 Мотивація, професійна ідентичність і фактори кар'єрного зростання працівників державної служби	52
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО СУПРОВОДУ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ.....	61
3.1 Міжнародний досвід розвитку соціально-психологічної компетентності персоналу державної служби	61
3.2 Напрями підвищення професійного та психологічного потенціалу працівників публічного сектору	68

3.3 Практичні рекомендації щодо формування сприятливого психологічного клімату та підтримки професійного розвитку персоналу	75
ВИСНОВКИ.....	85
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	88
ДОДАТКИ.....	94

ПЕРЕЛІК СКОРОЧЕНЬ, УМОВНИХ ПОЗНАК, ОДИНИЦЬ І ТЕРМІНІВ

ГУ ПФУ в Сумській області – головне управління Пенсійного фонду України в Сумській області

ПФУ – Пенсійний фонд України

SWOT-аналіз – метод стратегічного аналізу сильних сторін (S), слабких сторін (W), можливостей (O) і загроз (T)

«Правило 90 секунд» – техніка короткочасної емоційної декомпресії

Дебрифінг – коротка психологічна сесія після складної робочої або кризової ситуації

Міні-хаби психоемоційного розвантаження («офісні оазиси») – спеціально облаштовані зони для психологічного відновлення працівників

ВСТУП

Актуальність дослідження зумовлена зростаючою потребою у професійному розвитку публічних службовців в умовах глибоких соціальних та інституційних змін, які трансформують систему державного управління в Україні. Сучасні виклики в економічній, політичній і соціальній сферах вимагають від державних службовців не лише високої професійної підготовки, а й сформованих соціально-психологічних компетентностей – стресостійкості, емоційної врівноваженості, розвинених комунікативних навичок та здатності працювати в умовах постійного навантаження.

Особливо гостро ця потреба постає у діяльності працівників Пенсійного фонду України (далі - ПФУ) та його територіальних органів, які щоденно взаємодіють з великою кількістю громадян і несуть відповідальність за реалізацію важливих соціальних функцій. Ефективність їхньої роботи значною мірою визначається якістю психологічного клімату, рівнем мотивації, організаційною культурою та здатністю запобігати професійному вигоранню.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та практичний аналіз соціально-психологічних чинників професійного розвитку публічних службовців, а також розроблення ефективних шляхів удосконалення соціально-психологічного супроводу їх професійної діяльності в умовах модернізації публічного сектору.

Завдання дослідження:

– дослідити теоретичні підходи до визначення професійного розвитку публічних службовців, розкрити його сутність, структуру та основні закономірності, що дозволить сформувати наукове підґрунтя для подальшого аналізу соціально-психологічних процесів у системі публічної служби; визначити та класифікувати соціально-психологічні чинники та їх вплив на професійне становлення державного службовця, включаючи особистісні характеристики, організаційні умови, особливості міжособистісної взаємодії та групової динаміки;

- обґрунтувати роль мотивації, ціннісних орієнтацій і лідерства як ключових елементів професійного розвитку публічних службовців та дослідити їх вплив на формування ефективної професійної поведінки;

- надати комплексну характеристику діяльності та кадрового потенціалу ГУ ПФУ в Сумській області, визначити специфіку професійних функцій та особливості персоналу;

- проаналізувати соціально-психологічний клімат і комунікаційні процеси в колективі, визначити проблемні зони та ресурси, що впливають на професійну активність і взаємодію працівників; виокремити мотиваційні особливості, професійну ідентичність та фактори кар'єрного зростання службовців, встановити пріоритети, очікування і бар'єри в професійному розвитку персоналу публічної служби;

- провести аналіз міжнародного досвіду розвитку соціально-психологічної компетентності персоналу державної служби з метою визначення можливостей його адаптації до українських реалій;

- обґрунтувати напрями підвищення психологічного, професійного потенціалу працівників публічного сектору, запропонувати інструменти розвитку компетентностей та подолання професійних ризиків; розробити практичні рекомендації щодо формування сприятливого соціально-психологічного клімату, удосконалення комунікаційної культури та впровадження системи соціально-психологічного супроводу професійного розвитку публічних службовців.

Об'єктом дослідження є професійний розвиток публічних службовців України в умовах сучасних трансформацій публічної служби та впливу соціально-психологічних чинників.

Предметом дослідження є соціально-психологічні чинники, умови та механізми професійного розвитку публічних службовців, включаючи мотивацію, професійну ідентичність, ціннісні орієнтації, лідерство та вплив психологічного клімату і комунікацій.

Методи дослідження: аналіз і синтез (дослідження психосоціальних чинників професійної діяльності), контент-аналіз і компаративний аналіз (вивчення наукових підходів до професійного розвитку), моделювання (побудова системи підтримки персоналу), індукція та дедукція (визначення впливу психологічного клімату та мотивації на професійне становлення), анкетування й елементи SWOT-аналізу.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що вони дають можливість:

1) підвищити ефективність управління персоналом у державних установах України шляхом визначення та врахування соціально-психологічних чинників професійного розвитку;

2) удосконалити роботу з кадрами у головному управлінні шляхом впровадження науково обґрунтованих заходів щодо покращення комунікації, мотивації та психологічної підтримки працівників;

3) розробити рекомендації для керівників щодо формування сприятливого психологічного клімату, зниження рівня стресу й конфліктності в колективі;

4) оптимізувати програми підвищення кваліфікації, тренінги, наставництво та коучинг, орієнтувавши їх на реальні потреби працівників публічної (державної) служби;

5) підсилити кадрову політику державних органів, зосередивши її на розвитку ціннісних орієнтацій, лідерських компетентностей та професійної ідентичності службовців;

6) забезпечити використання результатів у діяльності інших державних структур, освітніх закладів, центрів підвищення кваліфікації державних службовців.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО АСПЕКТУ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ

1.1 Теоретичні підходи до визначення професійного розвитку публічних службовців

Публічна служба є відносно новим поняттям (нормативно закріплено у 1998 році), однак вже з того часу зазнала неабияких трансформацій, які в свою чергу мали наслідком потребу у якісному професійному розвитку публічних службовців.

Вирізняють певні базисні ознаки публічної служби, такі як, наприклад, систематичне, ефективне та результативне здійснення діяльності публічними службовцями на благо суспільного інтересу, громадян, а також специфічність статусу та порядку призначення на посаду, підвищення кваліфікації.

У загальному, професійний розвиток, який є неабиякою частиною публічної служби в Україні є складним та досить багаторівневим явищем, що включає постійне формування та удосконалення працівниками публічного сектору компетентностей, навичок, ціннісних орієнтацій та знань, без чого, власне, неможливе виконання обов'язків. Розглядаючи у ширшому аспекті дане питання, можна ствердити, що синонімічним поняттям є «безперервність», оскільки протягом всього періоду роботи працівника у сфері публічної служби відбувається його професійний розвиток [37, с. 122-129].

Досліджуючи теоретичні підходи до визначення професійного розвитку, то основоположними є ті, які засновані поєднанні декількох напрямків: компетентнісного, трансформаційного, соціально-психологічного, ціннісно-мотиваційного та життєвого циклу кар'єри. Абсолютно кожен із наведених напрямів підкреслює специфічні аспекти розвитку службовця, але саме їх

сукупність надає можливість у цілому оцінити систему професійного розвитку [4, с.185].

Компетентнісний підхід до професійного розвитку має в основі розуміння ефективності діяльності публічного службовця як результату поєднання знань, практичних навичок, поведінкових моделей, ціннісних орієнтацій. Базисом цього підходу є системне формування здібностей, які необхідні для виконання професійних функцій на високому рівні, з урахуванням постійно змінюваних завдань і умов роботи. Прикладом може бути робота працівника із зверненнями громадян: працівник має поєднувати теоретичне розуміння процедур із навичками комунікації. Такий підхід виходить з того, що просте накопичення знань або проходження формальних навчальних програм не забезпечує достатнього рівня готовності службовця до його ефективної діяльності. Разом з тим, досить важливим є інтегрування теоретичних знань з практичними вміннями, здатністю публічного службовця адекватно реагувати на складні ситуації та розуміти соціальні контексти, відповідно і проявляти належні ціннісні орієнтації [5, с.111-120].

Практичні компетенції працівника досить тісно переплітаються з моделями його поведінки. Так, навіть найвищий рівень знань працівника не гарантує успіху без його здатності до комунікації з клієнтами, дотримання правил етики, самоконтролю і стресостійкості [4, с.185].

Досить важливим є компонент ціннісної та мотиваційної орієнтації, що формує професійну ідентичність службовця. Реальне усвідомлення своєї ролі у системі державного управління, орієнтація на служіння суспільному інтересу, дотримання принципів доброчесності і прозорості стають не лише відповідним етичним стандартом, але й важливим психологічним базисом для професійного розвитку. Високій продуктивності, стійкості у стресових умовах та готовності до систематичного навчання вирішальним чином сприяє внутрішня мотивація, прагнення до самовдосконалення, розуміння значущості своєї діяльності та впливу

на соціальні процеси [5, с.111-120].

Актуальність компетентнісного підходу у сучасних умовах української публічної служби, зокрема і сфер соціального та пенсійного забезпечення громадян, зростає у зв'язку із динамічністю зовнішніх та внутрішніх факторів. Публічні службовці часто опиняються в умовах неочікуваних змін законодавства, враховуючи і євроінтеграційні процеси, реформи з метою приведення у відповідність нормативних положень національного законодавства до законодавства європейського зразка, цифрової трансформації, очікувань громадян, що зростають кожного дня, та підвищеної відповідальності, особливо в умовах воєнного стану у нашій державі [1].

Трансформаційний підхід до професійного розвитку публічних службовців базується на розумінні розвитку як процесу не виключно накопичення знань або навичок, а докорінної зміни особистості, способу мислення, ціннісних орієнтацій та професійної поведінки. Суть підходу в тому, що професійний розвиток сприймається як постійна внутрішня трансформація, що дозволяє службовцю ефективно адаптуватися до складних, динамічних та непередбачуваних умов, характерних для сучасного публічного управління [6, с.492]. До прикладу, працівник, який обробляє звернення громадян має зростаючу кількість вхідної кореспонденції: за таких обставин, навіть знаючи всі нормативні положення, працівнику буде необхідно знайти власні внутрішні ресурси, активізувати навички саморефлексії та зможти управляти своїми емоціями, аби вийти із ситуації. У практичному вимірі трансформаційний підхід включає формування ключових компетенцій, але не як статичної сукупності знань і навичок, а як системи, яка перебуває в динаміці та оновлюється. Цей підхід вимагає розвиток критичного мислення, креативності, гнучкості, емоційної стійкості та здатності до стратегічного бачення ситуації. Важливим аспектом є розуміння власної ролі в соціально-політичному середовищі, здатність до лідерства, впливу на зміни у колективі та ефективної взаємодії з громадянами [2, с.129-131].

Практичним застосуванням даного підходу можуть бути: коучинг, наставництво, фасилітаційні сесії, робота у міждисциплінарних командах, рефлексивні справи та кейс-методи, які дозволяють службовцям аналізувати власні дії, обговорювати альтернативні стратегії та відпрацьовувати нові підходи в безпечному навчальному середовищі. В Україні такі методи активно впроваджуються у центральних органах влади, міжнародних програмах підвищення кваліфікації, де акцентується увага на формуванні якостей лідера та стратегічного бачення.

Одним із важливих аспектів є те, що трансформаційний підхід підкреслює значення культури організації та психологічного клімату у колективі. Службовці, які працюють у середовищі, яке підтримує зміни, підтримує ініціативу та надає змогу експериментувати з новими підходами, демонструють вищий рівень професійного зростання і стійкості. За умов сучасної української публічної служби, де часто домінує поєднання формальної бюрократії і високої соціальної відповідальності, застосування трансформаційного підходу допомагає не лише підвищувати ефективність виконання завдань, але й запобігати професійному вигоранню, формувати мотивацію та внутрішню залученість.

Соціально-психологічний підхід до професійного розвитку державного службовця ґрунтується на розумінні того, що ефективність роботи публічного органу вирішальною мірою визначається не лише формальними компетенціями та навичками працівників, а й соціально-психологічними процесами, які відбуваються всередині колективу та взаємодії з громадянами. Суть цього підходу полягає в комплексному аналізі особистості службовця у контексті його взаємодії з колегами, керівництвом, підпорядкованими структурами та зовнішнім соціальним середовищем [7, с. 48-57].

Особливість соціально-психологічного підходу полягає в акценті на міжособистісних відносинах, груповій динаміці, психологічному кліматі організації, мотивації, ціннісних орієнтаціях та емоційному стані працівника. На

відміну від компетентнісного або трансформаційного підходів, цей підхід звертає увагу не на формальні знання і навички, а на внутрішні психологічні ресурси службовця, його стресостійкість, здатність до колективної взаємодії та підтримку ефективної комунікації в складних умовах.

Основоположним у даному підході є саме психологічний стан працівника. Це можна підтвердити надто простим прикладом: працівник з високим рівнем знань і кваліфікації може демонструвати низьку продуктивність або втрату мотивації, якщо в колективі існує недовіра, конфлікти або низький рівень підтримки. Важливим аспектом також є формування професійної ідентичності, внутрішньої мотивації та відповідності цінностей працівника цінностям організації.

За вказаних обставин, сам по собі формальний контроль над знаннями чи сертифікація не забезпечує професійного розвитку, якщо не враховуються соціально-психологічні чинники.

На практиці соціально-психологічний підхід використовується у кількох напрямках. До першого можна віднести оцінку психологічного клімату в організації: аналіз міжособистісних відносин, рівня довіри, наявності підтримки та кооперації. Другий – індивідуальна робота зі службовцями: визначення рівня стресостійкості, мотивації, професійної ідентичності, надання психологічної підтримки та коучингу. Третій – формування командної взаємодії та лідерства: розвиток комунікативних навичок, уміння працювати в групах, адаптація до змін та управління конфліктами [36, с.104].

Психологи оцінюють ефективність соціально-психологічного підходу через різні методи: опитування та анкетування щодо задоволеності роботою і рівня стресу, тестування на рівень емоційної стабільності та мотивації, спостереження за груповою динамікою, аналіз комунікацій та поведінки в колективі. Результати таких оцінок дозволяють виявити проблемні зони, сформулювати рекомендації щодо оптимізації психологічного клімату, корекції стилю керівництва та індивідуальної

підтримки службовців.

Ціннісно-мотиваційний підхід аналізується через призму ставлення працівника до роботи, суспільства та власної професійної ролі. Власне, підкреслюється важливість внутрішньої мотивації, почуття значущості своєї діяльності, відповідальності перед громадянами та здатності діяти етично і професійно навіть за складних обставин; цей підхід розглядає розвиток не лише як освоєння компетенцій, а й як формування професійної ідентичності, усвідомлення ролі службовця як учасника соціальних трансформацій, активного агента змін та носія етичних стандартів. Важливим елементом наведеного вище підходу є справедливість і прозорість організаційних процесів: коли службовець відчуває, що його зусилля оцінюються справедливо, він активніше включається у процес розвитку та підвищує свою професійну ефективність [7, с. 48-57].

Теорія життєвого циклу професійного розвитку розглядає професійну траєкторію службовця як динамічний процес, що проходить через певні стадії, кожна з яких має свої характеристики, завдання та потреби. Суть цього підходу полягає в тому, що розвиток державного службовця не обмежується одноразовим навчанням або підвищенням кваліфікації, а розглядається як безперервний процес, який охоплює весь період професійної діяльності – від початкового входження на службу до досягнення зрілості та завершення кар'єри.

Життєвий цикл професійного розвитку працівника публічної сфери включає кілька взаємопов'язаних фаз. Проаналізувавши дане питання з урахуванням практичної точки зору, перша фаза – стартова або адаптаційна, коли новий службовець лише входить у систему публічної служби, опановує базові функції, знайомиться з організаційною культурою та формує первинну професійну ідентичність (на практиці, звісно ж залежно від специфіки роботи, дана фаза повноцінно триває близько 6 місяців). Важливою складовою цієї стадії є адаптація до правил, процедур та соціальної структури організації, а також розвиток базових компетенцій, необхідних для виконання посадових обов'язків. Зазвичай, у

державних структурах це може реалізовуватися через наставництво, тренінги з базових процедур, інтеграційні програми та системи супроводу нових працівників.

Наступна фаза – фаза зростання, яка характеризується інтенсивним професійним навчанням, поглибленням знань і навичок, розширенням кола відповідальності та активним включенням у робочі процеси. Для службовця ця стадія є періодом формування компетентностей, розвитку аналітичних здібностей, навичок комунікації та самостійного ухвалення рішень. Практичне відображення цієї фази в українських реаліях включає участь у внутрішніх та зовнішніх навчальних програмах, роботу над проектами, обмін досвідом між підрозділами, а також активну взаємодію з громадянами та іншими органами влади.

Третя фаза – стабілізації та зрілості, коли службовець досягає високого рівня професійної компетентності, здатний ефективно вирішувати складні завдання, впливати на процеси в організації та брати на себе відповідальність за результат. Цей період характеризується розвитком лідерських якостей, стратегічного мислення та здатності до наставництва. На практиці це відображається у виконанні керівних функцій, фасилітації командної роботи, координації складних проєктів та участі у формуванні організаційних стандартів [36, с.104].

Четверта фаза – трансформаційна або адаптаційна у зрілому віці, коли службовець переоцінює свої професійні пріоритети, інтегрує накопичений досвід, адаптується до нових технологій та змін у законодавстві, а також активно впливає на розвиток молодших колег (можна іменувати своєрідним «наставництвом»).

Остання фаза – завершальна або вихід на пенсію, коли службовець передає знання, досвід і цінності наступним поколінням, оцінює власну кар'єру та формує умови для продовження професійного розвитку організації через власну експертизу. На практиці це може включати консультування, участь у проєктних групах, створення навчальних матеріалів та рекомендацій для колег [38, с.220].

Теорія життєвого циклу підкреслює, що кожна фаза характеризується специфічними психологічними, мотиваційними та компетентнісними потребами

службовця. Вона допомагає організувати системний підхід до професійного розвитку, планувати навчальні програми, оцінювати ефективність кар'єрного зростання та запобігати професійному вигоранню. У практичному застосуванні для української публічної служби це означає, що державні органи можуть розробляти адаптовані програми підтримки працівників на різних етапах їхнього життєвого циклу, враховувати психологічні потреби, створювати умови для наставництва та розвитку лідерських якостей, що сприяє підвищенню ефективності державного управління в умовах сучасних викликів [47].

Теоретично важливим аспектом є інтеграція формального та неформального навчання. Формальне навчання включає курси підвищення кваліфікації, сертифікаційні програми, тренінги, академічні програми для державних службовців. Неформальне навчання охоплює наставництво, обмін досвідом, участь у проектах, самостійне опанування нових знань, а також розвиток соціально-психологічних і комунікативних навичок у повсякденній професійній практиці. Важливість поєднання цих видів навчання полягає у створенні цілісної системи розвитку, що забезпечує як знання, так і здатність ефективно застосовувати їх у різних ситуаціях [36, с.104].

Не менш значущим є теоретичне обґрунтування ролі лідерства в процесі професійного розвитку. Лідерські якості керівника, його здатність мотивувати, підтримувати, наставляти і координувати команду безпосередньо впливають на темпи та якість професійного розвитку підлеглих. Ефективне лідерство сприяє створенню атмосфери довіри, відкритої комунікації, готовності до навчання та впровадження інновацій. На противагу цьому, відсутність лідерської підтримки або авторитарний стиль керівництва знижують мотивацію, формують психологічну напругу та стримують розвиток компетенцій [24, с.256].

Професійний розвиток публічних службовців у теоретичному аспекті розглядається як багатокомпонентний процес, який поєднує компетентнісний, трансформаційний, соціально-психологічний та ціннісно-мотиваційний виміри,

реалізується в контексті життєвого циклу кар'єри та інтегрує формальне і неформальне навчання. Цей процес передбачає не лише освоєння професійних знань і навичок, а й формування етичних стандартів, психологічної стійкості, здатності до саморефлексії та адаптації до динамічних змін у державному управлінні.

Професійний розвиток публічних службовців в Україні досліджується у кількох напрямках, кожен із яких має свої визначні напрацювання. Питання професійного розвитку були предметом наукових досліджень таких науковців: А.С. Барський, О.М. Кримська, І.В. Лагутіна, О.Я. Окіс та ін. [4, с. 240; 21, с. 187; 22, с. 426; 27, с. 237].

1.2 Соціально-психологічні чинники професійного становлення державного службовця та їх вплив на професійний розвиток публічних службовців в Україні

Проблематика професійного розвитку українських публічних службовців набуває особливої актуальності в умовах тривалої трансформації державного управління, спричиненої не лише політичними та інституційними змінами, а й глибокими зрушеннями у суспільній свідомості. Публічна служба в Україні давно не є виключно адміністративним механізмом; сьогодні вона функціонує в атмосфері постійної турбулентності, високої відповідальності та соціального тиску. Саме тому соціально-психологічні аспекти виступають не допоміжним елементом, а стрижневою основою професійного становлення фахівця, який має працювати на перетині інтересів держави, громади та конкретної особи.

Професійний розвиток українського державного службовця традиційно розглядають крізь призму законодавства, стандартів компетентності та процедур атестації. Проте формальні підходи не здатні охопити реальну динаміку становлення фахівця в умовах воєнних викликів, цифрової трансформації та

зростаючої соціальної напруги. З цієї причини усе більшого значення набуває аналіз психологічних чинників, які формують поведінку службовця, впливають на його мотивацію, готовність до змін, здатність до взаємодії та рівень психологічної витривалості.

Сучасні дослідження вказують на те, що для українських службовців характерна особлива поєднаність внутрішніх мотиваційних пошуків з відчуттям зовнішньої нестабільності. Багато хто з них працює в умовах перевантаження, зміни регламентів, постійних нормативних новацій, обмеженості ресурсів та одночасної відповідальності перед суспільством. Подібна конфігурація факторів створює унікальний соціально-психологічний контекст, у межах якого професійний розвиток є не лише формуванням компетенцій, а й процесом адаптації до складної ролі публічного актора [32, с. 671].

Українські реалії останніх років додали до цієї системи особливу рису – підвищений рівень емоційної напруги, спричинений наслідками повномасштабної війни. Значна частина службовців безпосередньо стикається з роботою в умовах повітряних тривог, евакуацій, ризику для життя та підвищених очікувань громадян, які перебувають у стані постійного стресу. Це формує новий рівень відповідальності, а разом із ним – нові психологічні виклики, пов'язані з ризиком професійного вигорання, зниженням когнітивної активності, втратою мотивації або ж навпаки – із надмірною залученістю, що межує з емоційним виснаженням.

Усвідомлення цих процесів дає змогу по-іншому осмислити професійний розвиток. Якщо раніше його пов'язували передусім з проходженням навчань, підвищенням кваліфікації та засвоєнням компетентностей, то нині він має враховувати й психологічну готовність службовця до постійного оновлення. Ця готовність формується внаслідок взаємодії кількох груп чинників: соціального середовища колективу, характеру організаційної культури, рівня довіри до керівництва, доступності підтримки, структури службової мотивації та особистих психологічних ресурсів працівника.

Особливого значення в публічній службі набуває культура міжособистісних взаємин. Українська модель колективної взаємодії традиційно поєднує вертикальні елементи організаційної ієрархії з горизонтальною системою неформальної взаємопідтримки. У більшості органів влади зберігається певна залежність поведінки службовців від стилю управління керівника. У випадках, коли керівництво використовує авторитарний стиль, домінування контролю над результатом знижує ініціативність та внутрішню мотивацію працівників. Натомість демократичний стиль керівництва не лише сприяє більшій відкритості комунікації, але й забезпечує позитивний психологічний клімат, що є критично важливим для формування професійної зрілості [32, с. 671].

В українських умовах особливу роль відіграє фактор довіри, який є одним із ключових соціально-психологічних показників професійного розвитку. Довіра до колег, довіра до керівництва, довіра до інституції – ці три складові визначають ступінь залученості працівника та рівень його стресостійкості. Якщо службовець відчуває підтримку з боку колективу, він проявляє більше ініціативи, легше долає труднощі та охочіше приймає участь у професійному навчанні. За відсутності довіри формуються зворотні процеси: уникання відповідальності, зниження комунікаційної відкритості, і навіть латентні форми внутрішнього опору реформам.

Нині особливо важливо враховувати вплив цифрової трансформації на психологічний стан службовців. Впровадження електронних сервісів, автоматизація процедур, дистанційна взаємодія з громадянами та внутрішніми системами створюють умови, у яких необхідні не лише технічні навички, а й здатність до емоційної саморегуляції. Українські публічні службовці часто змушені адаптуватися до нових цифрових інструментів без достатнього часу на навчання, що створює відчуття невпевненості та знижує професійну самооцінку. У свою чергу, високі запити громадян на швидкість і якість обслуговування генерують додатковий емоційний тиск, що підсилює втомлюваність і ризики

вигорання [16, с.284].

Важливим аспектом соціально-психологічного аналізу є питання професійної ідентичності сучасного публічного службовця. На відміну від минулих десятиліть, коли державна служба часто розглядалася як стабільне місце роботи з передбачуваною кар'єрною траєкторією, сучасні реалії формують іншу картину. Службовець має не просто виконувати функціональні завдання, а й сприймати себе як учасника суспільних трансформацій. Тому формування професійної ідентичності сьогодні пов'язане не лише з роллю виконавця, але й з роллю комунікатора, аналітика, інноватора та фасилітатора взаємодії держави і громадян. Це суттєво ускладнює психологічний профіль фахівця, адже він змушений утримувати кілька ролевих позицій водночас.

У межах професійної ідентичності важливою є й проблема ціннісної узгодженості. Для українського службовця питання етичності рішень, прозорості процедур та відповідальності перед суспільством є особливо чутливими, оскільки суспільний запит на справедливість і чесність значно зріс за останні роки. Коли цінності організації узгоджуються з внутрішніми цінностями службовця, це створює відчуття сенсової наповненості праці, що позитивно впливає на професійний розвиток. Натомість розрив між декларованими принципами і реальними практиками породжує внутрішній конфлікт, який може призводити до демотивації, емоційного виснаження та зниження професійної активності [39, с.216].

Помітним викликом для української публічної служби є проблема професійного вигорання, яка набуває масштабів системного явища. Умови воєнного стану, дефіцит людських ресурсів, збільшення навантаження та емоційно складні ситуації (комунікація з громадянами, які втратили близьких, майно, роботу, перебувають у стані тривалого стресу) сприяють формуванню виснаження. Багато службовців описують стан, коли вони виконують роботу механічно, без відчуття емоційної причетності. Це не лише знижує ефективність

діяльності, а й створює ризики для психологічного здоров'я та подальшої професійної траєкторії. Водночас відсутність систем психологічної підтримки у більшості органів влади лише посилює цю проблему.

У цьому контексті важливо наголосити на ролі організаційної культури, яка може або посилювати, або пом'якшувати негативні прояви професійного середовища. Підтримувальна культура, орієнтована на розвиток, стимулює службовців до підвищення кваліфікації, пропонує можливості для зворотного зв'язку, сприяє визнанню досягнень і створює атмосферу психологічної безпеки. Натомість культура формального контролю, покарання та недовіри часто формує середовище, у якому професійний розвиток сприймається як вимушена процедура, а не як інструмент зростання [27, с.237].

Водночас не можна ігнорувати вплив зовнішніх соціальних чинників. Українське суспільство демонструє підвищені очікування щодо публічної служби, і це формує особливий тип соціального тиску, який впливає на службовців незалежно від їхньої спеціалізації. З одного боку, це стимулює їх до професійного зростання, підвищення стандартів обслуговування, удосконалення комунікаційних навичок [44, с.112-119]. З іншого боку, суспільна критика, інколи надмірна або необґрунтована, може призводити до зниження впевненості у власних компетентностях та посилення емоційної вразливості [18, с.20].

У межах сучасних трансформацій особливої актуальності набуває питання формування психологічної компетентності службовця. Для України ця проблема має специфічний контекст: публічна служба опинилася у ситуації, коли функціональні обов'язки не змінилися так різко, як змінилися соціальні очікування, умови діяльності та рівень особистої відповідальності. Психологічно компетентний службовець здатний не тільки виконувати регламентовані функції, а й усвідомлювати емоційні реакції громадян, управляти власними станами в кризових ситуаціях та підтримувати професійний баланс навіть за умов дефіциту ресурсів. У цьому сенсі професійний розвиток потребує інтеграції навичок

емоційного інтелекту, комунікативної гнучкості та здатності до саморефлексії, що традиційно залишалося поза рамками формальних навчальних програм державної служби [40, с.33-57].

У контексті українських органів публічної влади психологічні навички часто розглядаються як додаткові, хоча фактично саме вони визначають якість обслуговування громадян та здатність службовців діяти в умовах стресу. Особливо це проявляється в органах соціального захисту, пенсійного забезпечення, центрах надання адміністративних послуг, у підрозділах, що працюють із внутрішньо переміщеними особами та родинами військовослужбовців. Щоденна взаємодія з людьми, які переживають втрати, невизначеність або емоційну вразливість, вимагає від працівників значних психологічних зусиль, що в довгостроковій перспективі впливає на їхню професійну мотивацію, когнітивні ресурси та особисту стійкість.

У цьому контексті показовим є досвід багатьох територіальних органів влади, у яких працівники повідомляють про «ефект накопиченої емоційної втоми». Характерною ознакою є поступове притуплення емоційного відгуку, коли службовець формально коректний, але внутрішньо емоційно відсторонений. З одного боку, така відстороненість виступає своєрідною захисною реакцією на постійні виклики, з іншого – вона може призводити до втрати емпатії, зниження якості комунікації та формування негативного сприйняття громадянами публічної служби як бюрократичної системи, що працює без урахування людського виміру.

Не менш важливим аспектом є трансформація мотиваційної сфери службовців. Тривалий час в українському державному управлінні домінувала модель зовнішньої мотивації, коли поведінку працівника визначали формальні стимули: посадові оклади, надбавки, дисциплінарні механізми, можливості кар'єрного зростання. Проте сучасні умови демонструють, що ефективність державного апарату значною мірою залежить від внутрішньої мотивації – почуття значущості своєї роботи, впевненості у власній компетентності, відчуття впливу

на суспільні процеси. Багато українських службовців, особливо молодшого та середнього віку, вказують на необхідність бачити сенс своєї діяльності, а не лише виконувати інструкції. Це, у свою чергу, висуває нові вимоги до управлінських моделей: керівники мають вміти не тільки координувати процеси, а й створювати умови для мотиваційного включення кожного працівника [18, с.20].

У структурі мотиваційної динаміки виділяється ще один важливий елемент – очікування справедливості. Для українських колективів у державному секторі надзвичайно важливим є те, щоб розподіл навантаження, оплата праці та визнання внеску були хоча б відносно справедливими. Будь-які відчутні порушення цих принципів одразу формують психологічну напругу та відчуття неузгодженості між зусиллями й результатом. Це особливо помітно в органах, де працівники стикаються з великим обсягом звернень або виконують значні за складністю аналітичні завдання – наприклад, у підрозділах пенсійного забезпечення, щодня опрацьовуючи складні законодавчі ситуації та спілкуючись із громадянами в умовах емоційного тиску. У таких умовах справедливість як психологічна категорія стає фактором професійного розвитку, що визначає готовність службовця розвиватися та інвестувати свій час у підвищення кваліфікації [49].

Цікавим є те, що соціально-психологічні процеси всередині колективів державних органів суттєво відрізняються залежно від розміру та структури організації. У великих центральних органах виконавчої влади комунікація більш формалізована, а організаційна культура часто відтворює модель розподіленої відповідальності, де кожен структурний підрозділ має власну мікрокультуру. Це створює певний психологічний комфорт для тих працівників, які цінують автономію, але водночас може викликати труднощі у тих, хто потребує чіткого керівництва або постійного професійного зворотного зв'язку. Натомість у територіальних органах, де колективи менші, важливу роль відіграє міжособистісна близькість та неформальна підтримка. У таких структурах міжособистісні конфлікти або зміна керівництва мають сильніший вплив на

психологічний стан працівників, оскільки колектив функціонує як відносно замкнена соціально-психологічна система [17, с.20].

Додатковий вимір соціально-психологічного аналізу становить питання професійної адаптації нових службовців. Для України характерна ситуація, коли новопризначені працівники часто стикаються із суперечливим середовищем: з одного боку, від них очікують знання сучасних цифрових інструментів, дотримання етичних стандартів, здатності працювати з великим обсягом інформації; з іншого – вони потрапляють у середовище, де частина процедур має риси традиційної бюрократії, і не всі процеси регламентовані однаково у різних територіях. Це породжує певний когнітивний дисонанс, який новий працівник має подолати для успішної інтеграції в колектив. Якість адаптації великою мірою залежить від того, наскільки колектив готовий прийняти нового колегу, надати йому підтримку, ділитися практичними напрацюваннями та сприяти його професійній соціалізації [45, с.214].

Багато звернень супроводжується високим емоційним градусом – від розпачу через втрату житла до емоційного вибуху під час з'ясування питань соціальних гарантій чи пенсійних виплат. У таких ситуаціях службовець стає не лише виконавцем адміністративної функції, а й посередником між людиною та державою. Тут виявляються ті соціально-психологічні якості, які не прописані в жодній посадовій інструкції: здатність чути, а не лише слухати; уміння створити простір для спокійної комунікації; готовність пояснювати складні нормативні вимоги простими словами, не принижуючи гідність людини, яка звернулася по допомогу [39, с. 216].

Цей аспект часто ігнорується на рівні формальних описів професійної компетентності. Тим часом, саме він визначає, чи перетворюється службовець на «бюрократа за кабінетом», чи стає суб'єктом публічної служби у широкому значенні – представником держави, який здатен будувати довірчі відносини з громадянами. Соціально-психологічний контакт, який виникає під час таких

взаємодій, формує емоційне сприйняття держави людьми. Позитивний досвід взаємодії може знижувати рівень соціальної напруги, тоді як негативний – підсилює недовіру до інституцій, навіть якщо формально рішення було ухвалене в межах закону [14, с.344].

Суттєвий вплив на професійний розвиток має також неформальна структура колективу. У багатьох органах влади офіційні посадові ролі співіснують із горизонтальними зв'язками, які формуються на основі симпатій, досвіду спільної роботи або неформальної експертності окремих працівників. Такі «неофіційні лідери» нерідко впливають на професійну адаптацію новачків сильніше, ніж формальний керівник: вони передають неписані правила поведінки, показують, «як насправді працюють процедури», і задають тон внутрішніх взаємин [33, с.400]. При сприятливому психологічному кліматі це прискорює інтеграцію та мотивує до розвитку, а за токсичної атмосфери – створює замкнуті групи, опір інноваціям і демотивує тих, хто прагне професійного росту [8, с.137-147].

Ще один чинник, що посилює або, навпаки, гальмує становлення фахівця, – наявність механізмів підтримки і розвитку. Мова не лише про формальні тренінги чи курси підвищення кваліфікації. Йдеться про можливість отримати зворотний зв'язок без ризику бути осміяним, обмінюватися досвідом з колегами, звертатися до більш досвідчених працівників по консультацію, а не по докір. В українських реаліях часто спостерігається ситуація, коли працівник боїться ставити запитання, щоб не продемонструвати «недостатню компетентність». Така психологічна пастка формує культуру уникнення, у якій працівник воліє діяти за шаблоном, навіть якщо він є неправильним або неефективним. У результаті втрачається потенціал інноваційного розвитку, а професійне становлення перетворюється на механічне виконання завдань.

Не можна не враховувати й генераційний аспект. Молодші службовці, які прийшли в публічну службу після 2014 року, сформовані іншою соціальною культурою: вони більш чутливі до питань балансу між особистим життям і

роботою, віддають перевагу горизонтальним формам взаємодії, очікують прозорості від керівництва і потребують живого зворотного зв'язку. Для них важливо не просто виконувати функції, а розуміти, як їхня робота впливає на реальне життя людей. Якщо старші покоління часто орієнтувалися на стабільність і формальні гарантії, то молодші – на розвиток, самореалізацію та внутрішню мотивацію. Ця відмінність створює потенціал конфлікту, але водночас відкриває можливості для поєднання досвіду та інноваційного мислення, за умови правильної організаційної політики [22, с.426].

Отже, соціально-психологічні чинники професійного розвитку державних службовців в Україні формують складну систему взаємодії між особистістю, колективом і зовнішнім суспільним середовищем.

1.3 Мотивація, ціннісні орієнтації та лідерство як ключові елементи професійного розвитку в публічній службі

Професійний розвиток державних службовців в Україні є багатокомпонентним процесом, який включає не лише набуття знань та компетентностей, а й адаптацію до складних соціально-психологічних умов, формування професійної ідентичності та готовності до змін. У цьому контексті ключову роль відіграють мотивація, ціннісні орієнтації та лідерство, які взаємопов'язані і визначають не лише ефективність виконання службових обов'язків, а й здатність службовців діяти в умовах високої відповідальності, соціальної турбулентності та обмежених ресурсів. Мотивація виступає основою поведінкових стратегій службовця, поєднуючи зовнішні стимули та внутрішні прагнення.

Класичні підходи зосереджувалися на формальних мотиваційних механізмах, таких як посадові оклади, надбавки, дисциплінарні санкції та можливості кар'єрного зростання, проте сучасні дослідження демонструють, що

внутрішня мотивація, яка визначається усвідомленням значущості своєї діяльності та впливом на суспільні процеси, є критичною для продуктивності і стійкості публічних службовців [3, с.148-151].

В умовах воєнного стану, цифрової трансформації та постійних змін нормативної бази внутрішня мотивація стає ключовим чинником, який визначає готовність службовця до самостійного вирішення проблем, застосування інноваційних підходів і дотримання етичних стандартів професії. Пряма залежність мотивації проявляється через взаємодію кількох факторів, що формують мотиваційний профіль державного службовця. По-перше, організаційна культура відіграє вирішальну роль: у середовищі, де підтримка, відкритість і розвиток є нормою, працівник відчуває сенс своєї діяльності, що стимулює внутрішню мотивацію [48].

Навпаки, формальний контроль і бюрократія знижують прагнення до активної участі у професійних процесах, бо працівник усвідомлює, що його зусилля не впливають на результат. По-друге, стиль керівництва безпосередньо впливає на мотивацію: демократичний або трансформаційний стиль сприяє прояву ініціативи, включенню у процес прийняття рішень та розвитку компетентностей, тоді як авторитарний стиль обмежує автономію та відповідальність, що знижує зацікавленість у роботі та стимулює формальне виконання завдань.

По-третє, підтримка з боку колективу та довіра до колег і керівництва визначають готовність працівника включатися у спільні процеси та адаптуватися до нових вимог. Відсутність довіри породжує пасивність, уникання відповідальності та емоційне відсторонення, що негативно впливає на внутрішню мотивацію. По-четверте, особистісні психологічні ресурси, такі як самоконтроль, стресостійкість та емоційна регуляція, визначають здатність службовця підтримувати високий рівень мотивації навіть за умов надмірного навантаження чи невизначеності, дозволяючи ефективно адаптуватися до змін та складних ситуацій [41, с.21].

Мотиваційний профіль службовця включає комплекс взаємопов'язаних елементів, які формують поведінкову, когнітивну та емоційну готовність до професійної діяльності. Він охоплює цілі та прагнення, що спонукають працівника до розвитку та визначають пріоритети професійних досягнень, рівень внутрішньої та зовнішньої мотивації, що визначає, наскільки діяльність орієнтована на особисте задоволення або на зовнішні стимули, та ставлення до змін і інновацій, що відображає готовність освоювати нові технології, процедури і нормативні вимоги. Важливим компонентом є професійна і етична орієнтація, яка регулює поведінку та рішення службовця відповідно до стандартів та норм, а також психологічна стійкість і ресурси саморегуляції, що забезпечують ефективність у стресових і кризових ситуаціях. Соціальні аспекти мотиваційного профілю включають відчуття підтримки та довіри у колективі, готовність до командної роботи та залучення у професійні процеси [19, с.20].

Взаємодія всіх цих чинників визначає готовність службовця активно включатися у професійні процеси, брати участь у навчальних програмах, адаптуватися до нових цифрових інструментів і приймати складні управлінські рішення. Чим більш комплексним і збалансованим є мотиваційний профіль, тим стійкіше внутрішня мотивація та ефективніше здійснюється професійний розвиток, що дозволяє працівнику успішно діяти в умовах високої відповідальності, обмежених ресурсів і постійних соціальних і нормативних викликів [35, с. 320]. Таким чином, мотивація виступає не окремим компонентом, а інтегрованим механізмом, що поєднує особистісні ресурси, організаційне середовище, стиль керівництва та соціальні взаємодії, формуючи основу для ефективного професійного становлення сучасного українського державного службовця [21, с.187].

Ціннісні орієнтації є наступним критично важливим елементом професійного розвитку, адже вони визначають не лише поведінку службовця, а й його професійну ідентичність, здатність приймати відповідальні рішення та

реалізувати стратегічні цілі державної служби. В Україні питання цінностей набуло особливої актуальності через підвищений суспільний запит на прозорість, чесність і етичність [50]. Ціннісно-мотиваційний підхід акцентує на узгодженні особистих цінностей службовця з цінностями організації та держави, що створює сенсове наповнення праці, високу залученість та стійкість до стресових ситуацій. Невідповідність між особистими та організаційними цінностями породжує внутрішній конфлікт, що проявляється у зниженні мотивації, формальності виконання завдань та униканні відповідальності. Формування ціннісної узгодженості включає усвідомлення соціальної ролі службовця, прийняття етичних стандартів професії, внутрішнє відчуття відповідальності перед громадянами та здатність адаптуватися до змін у законодавстві, технологіях та соціальному середовищі [12, с.33-34].

Лідерство в публічній службі виступає важливим стимулом професійного розвитку, оскільки воно формує психологічний клімат, впливає на мотивацію та цінності підлеглих і забезпечує умови для професійного зростання. Лідерство в публічній службі може проявлятися у кількох формах, кожна з яких по-різному впливає на професійний розвиток та психологічний стан працівників. Трансформаційне лідерство передбачає, що керівник надихає підлеглих через бачення, підтримку інновацій і розвиток їхніх здібностей, що формує внутрішню мотивацію, підвищує психологічну стійкість і сприяє адаптації до змін. Сервісне лідерство акцентує на підтримці, наставництві та створенні умов для ефективної роботи, що посилює довіру, ціннісну узгодженість і готовність брати участь у навчальних програмах.

Трансформаційне та сервісне лідерство характеризується здатністю керівника поєднувати адміністративну чіткість з емпатією, відкритістю та фасилітацією розвитку підлеглих. Ефективне лідерство включає створення підтримувальної організаційної культури, чесний розподіл завдань і ресурсів, розвиток зворотного зв'язку та професійного наставництва, а також підтримку

внутрішньої мотивації та ціннісної узгодженості працівників. Якість лідерства прямо корелює з психологічною стійкістю колективу, здатністю працівників адаптуватися до нових вимог і готовністю до професійного навчання, тоді як авторитарний стиль управління стримує розвиток компетентностей, знижує ініціативність і підвищує ризик професійного вигорання. Авторитарний стиль управління, навпаки, концентрується на контролі та дотриманні правил, що часто призводить до зниження ініціативності, обмежує можливості для розвитку компетентностей і створює психологічне напруження, збільшує ризик професійного вигорання та формує середовище, в якому працівники виконують завдання механічно, без внутрішньої замученості [9, с.300].

Лідерство впливає на психологічну складову через формування організаційної культури, рівня довіри до керівництва, підтримки між колегами та можливості отримувати зворотний зв'язок. Коли керівник поєднує чітке управління з емпатією та фасилітацією розвитку, це стимулює внутрішню мотивацію, посилює емоційну стійкість, сприяє формуванню професійної ідентичності та готовності працівників до навчання, інновацій і адаптації до нових умов. Таким чином, стиль і якість лідерства безпосередньо визначають ефективність професійного розвитку та психологічну здоровість колективу.

Професійний розвиток державного службовця формується через взаємозв'язок мотивації, цінностей і лідерства. Ефективна професійна діяльність неможлива без узгодження особистісних цінностей працівника з цінностями організації та принципами публічної служби. Цінності, про які йдеться, включають: етичність і чесність, відповідальність перед суспільством, прозорість процесів, професіоналізм, готовність до співпраці та інновацій, повагу до громадян і колег [43, с.20].

Внутрішня мотивація службовця підсилює прагнення до навчання, підвищення кваліфікації та прийняття інновацій, а ціннісна узгодженість забезпечує психологічну стійкість, емоційну витривалість і етичну поведінку у

складних умовах. Лідерство виступає механізмом реалізації цих процесів: керівник формує середовище, де працівники можуть проявляти ініціативу, брати участь у прийнятті рішень і відчувати підтримку колективу. Ключова ідея досліджень у тому, що мотивація, цінності та лідерство не існують ізольовано, а утворюють інтегровану систему, у якій зміцнення одного елементу автоматично підвищує ефективність інших, сприяючи всебічному професійному розвитку державних службовців [42, с.86-93].

В умовах сучасної української публічної служби, яка функціонує у високій соціальній турбулентності, з обмеженими ресурсами та під постійним тиском громадськості, мотивація, ціннісні орієнтації та лідерство стають не лише інструментами підвищення ефективності, а й механізмами підтримки психологічної витривалості, запобігання професійному вигоранню та забезпечення стійкості державного апарату. Висока внутрішня мотивація дозволяє службовцям активно включатися в процеси цифрової трансформації, освоювати нові компетенції та застосовувати інноваційні підходи до надання послуг громадянам.

Ціннісна узгодженість формує відчуття сенсу роботи та підвищує залученість у професійні процеси, що особливо важливо в умовах високого емоційного навантаження та соціального стресу. Лідерство створює середовище підтримки, у якому мотивація і цінності службовців реалізуються максимально ефективно, сприяючи професійному розвитку, формуванню психологічної компетентності та розвитку навичок емоційного інтелекту. У результаті інтеграція мотивації, ціннісних орієнтацій та лідерства забезпечує формування комплексного підходу до професійного розвитку, де службовець не лише здобуває знання та навички, а й готовий адаптуватися до динамічних змін, діяти етично та відповідально, проявляти лідерські якості у власній професійній діяльності, забезпечуючи стійкість та ефективність публічної служби загалом [46, с.20].

У системі, де взаємодіють мотивація, цінності та лідерство, можуть

виникати й негативні аспекти, які впливають на професійний розвиток та психологічний стан службовців. Наприклад, якщо мотивація базується лише на зовнішніх стимулах – окладах, надбавках чи кар'єрному просуванні – працівники можуть демонструвати формальне виконання завдань без внутрішньої залученості, що підвищує ризик вигорання і знижує ініціативність [20, с.20].

Ціннісна узгодженість може працювати і зворотно: якщо внутрішні цінності службовця не збігаються з цінностями організації або якщо керівництво декларує одне, а на практиці відбувається інше, виникає когнітивний дисонанс, демотивація та емоційне виснаження. Людина може втратити відчуття сенсу роботи, навіть маючи високий рівень компетентності.

Щодо лідерства, його негативні прояви проявляються у випадках авторитарного чи деспотичного стилю управління, коли панує контроль, відсутнє заохочення ініціативи, не надається підтримка і зворотний зв'язок. Це призводить до зниження психологічної стійкості, блокування розвитку професійних компетентностей, формування пасивної поведінки та страху брати на себе відповідальність [10, с.480].

Крім того, надмірна інтеграція мотивації, цінностей і лідерства без належного балансу може створювати високі очікування щодо емоційної залученості та результативності. Це особливо небезпечно в умовах воєнного стану, високого стресу та перевантаження, коли службовці фізично і психологічно не здатні підтримувати постійну високу продуктивність, що теж підвищує ризик вигорання.

Позитивний ефект інтеграції мотивації, цінностей і лідерства реалізується лише за умови збалансованого підходу: підтримки внутрішньої мотивації, узгодженості цінностей між працівником і організацією, а також лідерства, яке стимулює розвиток без надмірного психологічного тиску.

Українські науковці підтверджують, що мотивація, цінності та лідерство тісно взаємопов'язані й формують основу професійного розвитку публічних

службовців. Мотиваційна залученість державних службовців формується не лише через матеріальні стимули, а й через нематеріальні чинники, зокрема визнання, престиж та відчуття сенсу роботи, які сприяють більшій ефективності та активності у професійних процесах.

У 2025 році НАДС провело четверте щорічне дослідження «Організація роботи державних службовців та оплата праці в умовах воєнного стану», яке реалізовувалося у формі анонімного опитування та оновленого опитувальника за підтримки експертів SIGMA/OECD. У ньому взяли участь майже 42 тисячі державних службовців, що дозволило отримати репрезентативну картину особливостей організації роботи, зміни навантаження та функціоналу, продуктивності, оцінки оплати праці, соціальних гарантій, мотивації продовжувати службу, а також психологічного стану і потреб у підтримці [34].

Результати дослідження демонструють високу стійкість та адаптивність українських державних службовців, навіть у складних умовах воєнного стану, цифрової трансформації та постійних змін нормативної бази. Водночас дослідження виявило низку викликів, що безпосередньо впливають на мотиваційний профіль працівників. Так, лише 64 % опитаних висловили намір продовжувати роботу на державній службі після завершення війни, що свідчить про певну невизначеність та зниження довгострокової мотивації. Погіршення психологічного стану відзначили 55 % респондентів, а близько 65 % були незадоволені рівнем соціальних гарантій. Важливим показником безпеки праці стало те, що 32 % службовців не мали доступу до укриттів на робочому місці. Ще одним критичним моментом стало оцінювання оплати праці: справедливою її вважали лише 30 %, а конкурентною – 15 % респондентів [34].

Особлива увага приділяється мотивації, яка виявилася ключовим чинником професійної активності та готовності до інноваційної діяльності. Незважаючи на обмеження та стресові фактори, внутрішня мотивація працівників залишалася значущим ресурсом для ефективного виконання службових обов'язків. Опитані

ззначали, що мотиваційна готовність допомагає їм адаптуватися до нових цифрових інструментів, підтримувати високий рівень професійної відповідальності, швидко реагувати на зміни у законодавстві та організаційній структурі, а також брати участь у навчальних та професійних програмах [11, с.343].

Дослідження також підкреслило взаємозв'язок між мотивацією та ціннісними орієнтаціями службовців. Виявлено, що відчуття сенсу роботи, узгодженість власних цінностей із цінностями організації, а також розуміння значущості своєї праці безпосередньо впливають на залученість у професійні процеси. Коли працівники бачать результат своєї роботи, усвідомлюють важливість дотримання етичних стандартів та отримують підтримку керівництва і колег, вони демонструють вищу стійкість до стресу та готовність залишатися в державній службі, навіть за умов високого соціального навантаження [34].

На основі отриманих даних експерти НАДС рекомендують комплекс заходів для підтримки мотивації та професійного розвитку, серед яких – посилення безпеки працівників, створення системи конкурентного соціального пакета, забезпечення обов'язкового медичного страхування (потребу в якому відзначили 76 % респондентів), а також розвиток програм психологічної підтримки та наставництва. Підкреслюється, що формування умов для підтримки внутрішньої мотивації є настільки ж важливим, як і матеріальні стимули, оскільки саме вона визначає готовність службовців до інновацій, ефективної взаємодії з громадянами та адаптації до динамічних змін у державній службі [34].

Таким чином, дослідження НАДС підтверджує, що мотивація українських державних службовців є критичним елементом професійного розвитку. Внутрішня мотивація визначає не лише ефективність виконання поточних завдань, а й готовність брати участь у процесах трансформації, підвищувати компетентність, підтримувати високі етичні стандарти та активно долучатися до суспільних змін.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ УМОВ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ (НА ПРИКЛАДІ ГУ ПФУ В СУМСЬКІЙ ОБЛАСТІ)

2.1 Характеристика установи та кадрового потенціалу

Головне управління Пенсійного фонду України в Сумській області є державною установою та неприбутковою організацією публічного сектору, що виконує функції територіального органу Пенсійного фонду України. Установа забезпечує реалізацію державної політики у сферах пенсійного та соціального забезпечення, загальнообов'язкового державного страхування, а також організовує безпосереднє обслуговування громадян. Місцем розташування є: 40009, м. Суми, вул. Степана Бандери, 43 [13].

Від березня 2015 року установу очолює Зленко Тетяна Володимирівна. За період її керівництва організація адаптувалася до масштабних змін у нормативно-правовому полі, розширення компетенцій Пенсійного фонду України, переходу до цифрових сервісів обробки звернень та впровадження механізмів інтегрованого соціального забезпечення. Діяльність підрозділів поступово орієнтувалася на посилення сервісної складової, скорочення бюрократичного навантаження на громадян та удосконалення внутрішніх процедур [28].

Управлінський підхід демонструє поєднання раціонального лідерства з практичним управлінням. У контексті організаційної поведінки він характеризується опорою на чітко визначену мету, відповідність прийнятих рішень фактичним потребам та оцінюванням результатів через конкретні показники ефективності. Кожне службове завдання формулюється як логічна послідовність дій, а не як формальна вимога, що дозволяє створити передбачуваний управлінський цикл: постановка мети – планування – виконання –

контроль – корекція. Важливою складовою цього стилю є орієнтація на людей: керівниця враховує, що результативність інституції залежить не лише від процедурних регламентів, а й від професійної залученості персоналу. Тому в управлінні відчутним є акцент на підтримці працівників, розвитку їхньої компетентності, чіткому розподілі відповідальності та заохоченні ініціативності. Такий підхід сприяє формуванню стійкого організаційного клімату та забезпечує здатність установи ефективно функціонувати в умовах змін і підвищених суспільних очікувань [28].

Щодо історичного аспекту становлення головного управління як структурної одиниці системи Пенсійного фонду України, слід зазначити, що основні передумови його створення пов'язані з формуванням власної державної соціальної політики у перші роки незалежності. Після проголошення незалежності України у серпні 1991 року постала необхідність у розбудові національної моделі пенсійного забезпечення, оскільки попередня система фактично ґрунтувалася на союзному законодавстві та механізмах, які не відповідали новим політичним і правовим умовам.

Упродовж 1991–1992 років сформовано нормативно-правову базу функціонування пенсійної системи як окремої складової державної соціальної політики. Реалізуючи цю політику, 28 січня 1992 року було утворено Пенсійний фонд України – центральний орган виконавчої влади, що отримав повноваження з адміністрування пенсійних виплат, збору страхових внесків та управління пенсійними ресурсами держави. Відокремлення Пенсійного фонду як інституції забезпечило підвищення прозорості в обліку страхувальників, дало змогу централізовано здійснювати нарахування та виплату пенсій, а також створило управлінський контур, здатний адаптуватися до соціально-економічних змін [13].

Правовий статус Пенсійного фонду України, його завдання та функції отримали нормативне закріплення у Положенні про Пенсійний фонд України, затвердженому постановою Кабінету Міністрів України «Питання Пенсійного

фонду України» від 1 червня 1994 року №345 (із подальшими змінами) [28]. Документ визначив структурну модель органу, його взаємодію з іншими органами влади, механізми управління фінансовими потоками, а також окреслив коло повноважень у сфері пенсійного страхування, соціальної підтримки та контролю за використанням страхових коштів.

У межах зазначеної системи поступово формувалася мережа територіальних органів, покликаних виконувати адміністративні та сервісні функції на рівні областей і громад. Головні управління, включно з головним управлінням Пенсійного фонду України в Сумській області, стали організаційною ланкою, що забезпечує практичну реалізацію політики центрального апарату: здійснюють облік застрахованих осіб, адмініструють пенсійні та соціальні виплати, контролюють використання коштів, надають консультаційні послуги та формують інституційні механізми взаємодії держави з населенням.

Становлення головного управління не є ізольованим процесом: воно вписується в ширший контекст інституційної еволюції української пенсійної системи, де територіальні структури виступають обов'язковою умовою ефективного функціонування центрального органу та засобом реалізації державних рішень у безпосередній взаємодії з громадянами [13].

До основних завдань головного управління належить реалізація державної політики у сфері пенсійного забезпечення, дотримання законодавчих вимог щодо соціального страхування, організація призначення, перерахунку та виплати пенсій, здійснення контролю за цільовим використанням коштів Пенсійного фонду та інформування громадян про зміни у пенсійному законодавстві. Важливою функцією є забезпечення своєчасності пенсійних виплат, допомоги на поховання, щомісячного довічного утримання суддям у відставці, здійснення страхових виплат, надання соціальних послуг та адміністрування єдиного соціального внеску. Відповідно до рейтингових показників за дев'ять місяців 2025 року головне управління посідає перше місце серед територіальних органів Пенсійного

фонду України [13].

Структура головного управління є чітко регламентованою і побудованою за функціональним принципом. До її складу входять: управління пенсійного забезпечення, управління застосування пенсійного законодавства, відділ обліку надходження платежів, фінансово-економічне управління, управління інформаційно-аналітичних систем, юридичний відділ, управління внутрішнього аудиту, відділ кадрової роботи, сектор документообігу та контролю, а також територіальні відділи обслуговування громадян, які здійснюють прийом відвідувачів у кожному районі області. Така структура забезпечує оперативність, підзвітність і якісне виконання покладених функцій [13].

Організаційна діяльність головного управління ґрунтується на принципах законності, відкритості, підзвітності та професіоналізму. Координація роботи здійснюється через систему внутрішніх апаратних нарад, де заслуховуються звіти керівників напрямків. Важливе місце посідає внутрішня комунікація: обмін інформацією забезпечується через систему електронного документообігу, що дозволяє швидко погоджувати управлінські рішення, контролювати виконання завдань і підтримувати безперервність процесів. Така модель дає змогу працювати у динамічному режимі та підтримувати продуктивність.

Головне управління активно впроваджує цифрові інновації та електронні сервіси Пенсійного фонду України. Функціонує портал електронних послуг, який дозволяє подавати заяви та отримувати довідки онлайн. У 2024 році завершено модернізацію інформаційних систем, що дало змогу перейти до автоматизованого призначення пенсій і повного електронного обміну даними між центральним апаратом і територіальними управліннями. Це суттєво підвищило прозорість, скоротило терміни розгляду звернень і покращило якість сервісу [13].

Формування кадрового потенціалу обумовлене розгалуженістю функцій та багатовимірністю завдань. Структура забезпечує поєднання адміністративних, сервісних, аналітичних і контрольних аспектів діяльності. У роботі управління

значну роль відіграють фахівці з права, фінансового аналізу, соціального захисту, кадрового адміністрування, інформаційних технологій.

Міждисциплінарність професійних профілів сприяє вирішенню складних питань пенсійного забезпечення, взаємодії з органами соціального страхування та впровадженню електронних сервісів. Наявність підрозділів внутрішнього аудиту та запобігання корупції свідчить про інституційну орієнтацію на прозорість і відповідальність. Працівники цих напрямів виконують превентивні функції, що знижує правові й фінансові ризики та підвищує рівень довіри.

Специфіка установи полягає у взаємодії з уразливими соціальними групами – людьми похилого віку, особами з інвалідністю та громадянами в складних життєвих обставинах. Висока культура спілкування стає не лише стандартом професійної етики, а й чинником формування позитивного іміджу держави [29].

Кадровий потенціал управління формувався поступово, у межах трансформацій пенсійної системи України. Працівники, що пройшли через реформи 2000–2010-х років, зберегли інституційну пам'ять, яка дозволяє впроваджувати нові політики без порушення надання послуг. Посади державної служби поділяються на категорії А, Б і В, що відображає рівень управлінської відповідальності та складність завдань. Така класифікація створює орієнтири для професійного розвитку, передбачає систему рангів, внутрішніх переміщень та механізмів заохочення [29].

У межах управління працюють не лише державні службовці, а й працівники за трудовими договорами або іншим трудовим статусом. Вони забезпечують технічну, сервісну та організаційну підтримку процесів, що дозволяє ефективно реагувати на операційні потреби. Установою формується кадровий резерв, що враховує результати оцінювання діяльності та професійні досягнення. Це гарантує безперервність управління, планування ротацій та мінімізує ризики дефіциту фахівців у ключових напрямках.

Особливістю кадрової політики є орієнтація на безперервний професійний

розвиток. Працівники проходять навчання, тренінги, освітні програми, спрямовані на підвищення компетентності у сфері державного управління, цифрових сервісів, інформаційної безпеки та комунікації. Результати навчання фіксуються, що створює основу для майбутнього кар'єрного зростання. Одночасно підтримується система соціальних гарантій: відпустки, стабільний графік роботи, належні умови праці та механізми підтримки у період особливих обставин, зокрема воєнного стану [30]. Це сприяє формуванню професійної стійкості та мотивації до довгострокової роботи.

Управління приділяє увагу культурі взаємодії: взаємоповага та конструктивність у комунікації розглядаються як елемент професійної компетентності. Налагоджені зв'язки між підрозділами дозволяють вирішувати робочі питання, обмінюватися досвідом та запобігати конфліктам. Для працівників сервісних напрямів запроваджено формений одяг, що підкреслює офіційний характер діяльності та формує довіру. Інші працівники дотримуються ділового стилю, який відповідає вимогам державної служби [13].

Кадровий потенціал головного управління має низку суттєвих переваг, що забезпечують ефективність його функціонування. До сильних сторін слід віднести високий професійний рівень державних службовців, які володіють компетенціями у сфері пенсійного забезпечення, фінансів, права, інформаційних технологій та соціального захисту. Наявність міждисциплінарних команд дозволяє ефективно вирішувати комплексні завдання та забезпечувати взаємодію з органами соціального страхування. Чітка структурна організація з розподілом функцій за підрозділами сприяє оперативності та контролю виконання завдань. Значну роль відіграє система професійного розвитку: навчальні програми, тренінги та підвищення кваліфікації сприяють постійному вдосконаленню компетенцій. Окремо слід відзначити орієнтацію на сервісну модель роботи та високий рівень взаємодії з громадянами, включаючи уразливі соціальні групи, а також наявність підрозділів внутрішнього аудиту та запобігання корупції, що підвищує прозорість

і довіру до установи.

Водночас кадровий потенціал управління має певні обмеження. Частина персоналу, що має довгий стаж роботи у старих системах, інколи уповільнює адаптацію до нових цифрових сервісів [31, с. 20]. Існують обмеження ресурсів для масштабного навчання та підвищення кваліфікації всіх співробітників одночасно.

Кадровий потенціал має значні можливості для розвитку. Використання цифровізації та електронних сервісів може оптимізувати робочі процеси та зменшити навантаження на персонал. Існує перспектива розширення програм професійного розвитку, менторства та обміну досвідом між підрозділами. Залучення молодих фахівців із сучасними навичками в галузі інформаційних технологій та управління даними може посилити кадровий потенціал установи. Крім того, інтеграція сучасних методів управління персоналом і стимулювання професійної мотивації, а також покращення корпоративної культури та умов праці сприятимуть підвищенню престижу державної служби.

Водночас кадровий потенціал управління піддається певним загрозам. Існує високий ризик професійного вигорання через постійне підвищене навантаження та швидкі зміни законодавства. Можливий відтік кваліфікованих кадрів у приватний сектор або інші державні структури через вищу оплату праці. Часті зміни нормативних актів та нестабільність законодавчої бази вимагають швидкої адаптації персоналу. Соціально-політичні та економічні фактори можуть впливати на мотивацію та продуктивність працівників, а також існує постійна потреба у підвищенні кваліфікації в сфері інформаційної безпеки та цифрових технологій [13].

Крім того, проведений аналіз кадрового потенціалу дозволяє виділити його сильні та слабкі сторони, а також можливості і загрози (SWOT-аналіз), що стає основою для стратегічного планування розвитку установи. Усвідомлення сильних сторін – високої професійної підготовки персоналу, міждисциплінарних команд, ефективної системи навчання та орієнтації на сервіс – допомагає оптимізувати

внутрішні процеси та підвищувати якість обслуговування громадян. Водночас робота над слабкими сторонами та загрозами, такими як вузька спеціалізація деяких посад, обмежені ресурси для масштабного навчання та ризику вигорання персоналу, дозволяє забезпечити безперервність управлінських процесів і стабільність функціонування установи.

Таким чином, комплексна оцінка кадрового потенціалу не лише відображає поточний стан організації, а й слугує інструментом прогнозування та управління соціально-психологічними умовами діяльності. Це створює основу для подальшого глибокого аналізу внутрішнього клімату, ефективності комунікацій та мотивації персоналу, що буде розглянуто у наступному підрозділі [4, с.185].

Так, кадровий потенціал ГУ ПФУ в Сумській області характеризується збалансованим поєднанням сильних сторін та можливостей розвитку, хоча й потребує уваги до слабких сторін і загроз. Раціональна кадрова політика, системний професійний розвиток та впровадження інноваційних підходів дозволяють підвищувати ефективність функціонування управління та забезпечують високий рівень соціального сервісу для громадян.

Таким чином, кадровий потенціал головного управління є системним ресурсом, у якому поєднуються нормативно визначена структура, професійні компетенції персоналу та організаційна культура. Стійкість адміністративних процесів, здатність до адаптації та орієнтація на сервісну модель взаємодії з громадянами забезпечуються не лише функціональними повноваженнями, а й якістю людського капіталу.

У головному управлінні забезпечується дотримання принципів рівності прав і можливостей, соціальної справедливості та недискримінації. В установі створено належні умови праці, що відповідають законодавству щодо охорони праці. У штаті працює фахівець з охорони праці, який забезпечує проведення інструктажів та підвищення рівня обізнаності працівників.

Важливою складовою діяльності є корпоративна культура, що базується на

професіоналізмі, відповідальності, відкритості, орієнтації на громадянина та повазі до етичних норм державної служби. У колективі підтримується атмосфера співпраці, довіри та взаємодопомоги. Керівництво активно використовує заходи з командування, що сприяє розвитку горизонтальних зв'язків та підвищує мотивацію. Працівники усвідомлюють соціальну значущість своєї діяльності, що формує відповідальне ставлення до виконання завдань [13].

Отже, головне управління є сучасною державною інституцією з чіткою структурою, ефективною організацією процесів та високим кадровим потенціалом. Його діяльність поєднує традиції державної служби з інноваційними підходами до управління персоналом, цифровізації та розвитку компетенцій. Сприятливий психологічний клімат, прозора система управління та належний рівень комунікації створюють передумови для ефективного виконання завдань і забезпечують гідний соціальний захист громадян.

Особливе значення для результативності роботи має кадровий потенціал, що включає високий професійний рівень співробітників, міждисциплінарні компетенції та орієнтацію на сервісну модель взаємодії з громадянами. Комплексна кадрова політика, система професійного розвитку, заходи з підтримки мотивації та корпоративна культура сприяють формуванню стійкого організаційного клімату та забезпечують здатність управління адаптуватися до змін у законодавстві, технологіях і суспільних очікуваннях.

Саме ці аспекти визначають успішність діяльності головного управління та створюють надійну основу для подальшого аналізу соціально-психологічних умов його функціонування, що буде розглянуто у наступному підрозділі. Акцент на людський капітал і внутрішні комунікації дозволяє досліджувати не лише структурні й організаційні фактори, а й механізми формування ефективної командної взаємодії та задоволеності працівників своєю роботою.

2.2 Соціально-психологічний клімат та комунікаційні особливості колективу

У жовтні 2025 року проведено внутрішнє анкетне опитування працівників (в тому числі і працівників головного управління) у межах масштабного всеукраїнського дослідження (серед територіальних органів ПФУ), спрямованого на оцінку соціально-психологічних умов діяльності персоналу. Загальна участь працівників головного управління у дослідженні становила 61,1 % фактичної чисельності (близько 450 осіб), що свідчить про досить високий рівень довіри до процедури моніторингу та готовність колективу брати участь у формуванні зворотного зв'язку. У Сумській області такий рівень залученості також дозволяє отримати репрезентативні та валідні результати, які відображають реальні настрої працівників.

Анкета містила блоки питань щодо умов праці, організаційного клімату, ефективності комунікацій, професійного розвитку, мотивації та відповідності індивідуальних цінностей працівників цінностям організації. Більшість тверджень оцінювалися за шкалою Лайкерта, що дало змогу кількісно виміряти як рівні задоволеності, так і ступінь погодження з ключовими управлінськими та організаційними аспектами. Обробка результатів здійснювалася методом відсоткового та порівняльного аналізу з урахуванням стажу, вікової структури та посадового складу персоналу, що забезпечило глибину інтерпретації отриманих даних.

Комплексний аналіз результатів опитування (додаток А) у поєднанні з попередньо проведеними психодіагностичними методиками – зокрема тестуванням емоційного стану та міжособистісного сприйняття – дозволив сформуванню деталізовану картину соціально-психологічного стану колективу ГУ ПФУ в Сумській області. Виявлене поєднання високого рівня згуртованості та взаємопідтримки із зростаючими ознаками психоемоційного виснаження свідчить

про феномен адаптивної стійкості: колектив продовжує ефективно функціонувати, залишаючись стабільним навіть у ситуаціях підвищеного стресового навантаження. Водночас це означає, що внутрішні ресурси персоналу працюють у режимі постійної мобілізації, що неможливо підтримувати без відповідних заходів психологічного та організаційного відновлення. Цей парадокс стає одним із ключових викликів для управлінської команди та психологічної служби, оскільки потребує цілеспрямованої політики підтримки персоналу та попередження професійного вигорання.

Інтерпретуючи дані щодо рівня стресу, який впливає на роботоздатність і який значна частина респондентів оцінила досить високо за п'ятибальною шкалою, варто зазначити, що для працівників головного управління цей показник має свою специфіку, зумовлену не лише загальнодержавними викликами, але й регіональним контекстом роботи в умовах прикордоння та підвищеної небезпеки. Така ситуація формує особливий психологічний фон, де професійна діяльність стає не просто виконанням посадових обов'язків, а формою соціального служіння, що, з одного боку, підвищує відповідальність, а з іншого – посилює емоційний тиск. Саме тут яскраво проявляється дисонанс, виявлений за допомогою методики А. Фідлера, де шкала «доброзичливий – ворожий» тяжіє до позитивного полюса, підтверджуючи теплі стосунки між колегами, тоді як шкала «спокійний – напружений» демонструє суттєвий зсув у бік напруги. Це означає, що працівники намагаються зберігати людяність та підтримку у спілкуванні, незважаючи на внутрішній неспокій та тривогу, що є ознакою високої емоційної культури, але водночас є фактором ризику для розвитку психосоматичних розладів, про що свідчать відповіді щодо погіршення стану здоров'я через стреси на роботі [15, с. 24].

Особливої уваги потребує виявлена в ході опитування тенденція до уникнення спілкування з колегами не з робочих питань, яку не слід трактувати як прояв конфліктності чи роз'єднаності, адже рівень взаємної симпатії залишається

високим. Цей феномен радше є захисним механізмом економії психічної енергії, коли працівник, виснажений інтенсивною професійною комунікацією з громадянами, намагається зберегти залишки емоційного ресурсу, обмежуючи соціальні контакти. В умовах фронт-офісів, де фахівці щоденно стикаються з людським болем та проблемами відвідувачів, така «соціальна тиша» під час перерв чи після роботи є природною потребою відновлення, однак вона несе в собі ризик поступового ослаблення неформальних горизонтальних зв'язків, які традиційно є цементом для побудови міцного колективу. Саме тому стратегія психологічного супроводу має бути спрямована не на примусову соціалізацію, а на створення умов для якісного, безпечного та ненав'язливого відновлення, яке б дозволило працівникам знову відчувати бажання спілкуватися.

Тривожним сигналом, що вимагає негайного реагування, є фіксація думок про відсутність сенсу будувати плани на майбутнє, зокрема й у професійній сфері, як це було виявлено у результатах опитування. Це вказує на глибинну кризу ціннісно-сміслового рівня, яка є одним з найважчих симптомів професійного вигорання та екзистенційної втоми. Втрата перспективи та віри у власну професійну спроможність, що корелює зі зниженням самооцінки та впевненості у власних силах (про що також свідчать дані анкети), загрожує зниженням мотивації та, як наслідок, якості надання адміністративних послуг. У цьому контексті робота практичного психолога має виходити за рамки традиційного консультування і набувати форм коучингу та логотерапії, спрямованої на пошук смислів у щоденній діяльності [15, с. 24].

Важливо переформатувати сприйняття рутинної роботи, показавши її як важливий елемент стабільності держави та допомоги конкретним людям (соціальна значущість), що дозволить працівникам відчувати свою значущість та відновити втрачене почуття перспективи. Для досягнення цієї мети психолог має вбудувати в роботу групи особистісного зростання та рефлексії місії, де через структурований діалог буде відбуватися переосмислення внеску кожного

працівника у спільну справу соціального захисту громадян Сумщини. Паралельно з цим, для боротьби з низькою самооцінкою, необхідно запровадити тренінги з компетентності та самоцінності» з елементами когнітивно-поведінкової терапії. Ці заняття мають бути спрямовані на ідентифікацію та корекцію деструктивних установок, як-от «синдром самозванця» або перфекціонізм, які часто супроводжують вигорання. Керівництво головного управління, розуміючи цю проблему, має інтегрувати в систему внутрішніх комунікацій меседжі вдячності та визнання, які б базувалися не лише на кількісних показниках ефективності, а й на оцінці емоційного вкладу та складності вирішених соціальних кейсів, що є прямою відповіддю на потребу у визнанні. Це створить необхідний емоційний та ціннісний фундамент для подолання екзистенційної втоми.

Розглядаючи запит персоналу на чіткі інструкції, швидкий зворотний зв'язок та додаткові повноваження, можна зробити висновок про прагнення колективу до більшої визначеності та автономії. Це свідчить про те, що працівники не намагаються уникнути відповідальності, а навпаки, готові брати її на себе за умов наявності відповідних інструментів та довіри з боку керівництва. Застосування методики оцінювання ділових ролей у цьому аспекті є вкрай актуальним, оскільки дозволяє ідентифікувати співробітників з потенціалом «організаторів» та «ініціаторів», яким можна делегувати частину повноважень, розвантаживши таким чином керівників підрозділів і надавши виконавцям бажане відчуття контролю над ситуацією. Такий підхід не лише оптимізує управлінські процеси, але й слугуватиме потужним антистресовим фактором, адже можливість самостійно приймати рішення в межах своєї компетенції значно знижує рівень тривожності та підвищує професійну самооцінку, яка, згідно з опитуванням, потребує відновлення [4, с.185]..

Для системного вирішення окреслених проблем та гармонізації соціально-психологічного клімату в ГУ ПФУ в Сумській області необхідне впровадження комплексної програми дій, яка б органічно вписувалася в робочий процес і не

створювала додаткового навантаження, забезпечуючи перехід від ситуативного реагування до проактивного управління стресом. Одним із ключових елементів такої програми має стати створення та активне використання просторів для психологічного розвантаження – так званих зон емоційної регенерації або міні-хабів психоемоційного розвантаження. Це не просто кімнати відпочинку, а спеціально обладнані локації, де працівники можуть практикувати техніки швидкого відновлення, такі як короткі дихальні вправи, розроблені психологом спеціально для умов офісної роботи. Регулярне відвідування таких зон, легітимізоване внутрішніми правилами розпорядку, допоможе зняти пікові навантаження нервової системи та запобігти соматичним проявам стресу, про які свідчать результати опитування. Поглиблюючи цей підхід, для протидії зафіксованій тенденції до ізоляції та уникнення спілкування не з робочих питань (що є захисною реакцією на виснаження), необхідно не лише створювати фізичні зони, але й навчати працівників протоколам емоційної декомпресії. Ці протоколи мають включати техніку короткочасної емоційної декомпресії (далі - «Правило 90 секунд») для усвідомленого відпускання негативних емоцій після складної взаємодії та техніки формування умовного рефлексу для швидкого відновлення емоційної рівноваги для миттєвого відновлення когнітивного контролю та зниження напруги. Крім того, важливо запровадити практику коротких психологічних сесій після складної робочої або кризової ситуації (далі - дебрифінг) після складних робочих ситуацій, де використання елементів методу «шести капелюхів» дозволить перевести емоційну реакцію в конструктивне русло, відокремивши факти від емоцій та знайшовши раціональне рішення проблеми без взаємних звинувачень. Особливої уваги потребує корекція виявленої кризи ціннісно-сміслової сфери (думки про «відсутність сенсу будувати плани на майбутнє» та зниження самооцінки): для цього необхідно вбудувати в роботу психолога регулярні групи особистісного зростання та рефлексії місії з елементами логотерапії, а також тренінги з компетентності та самоцінності з

елементами когнітивно-поведінкової терапії для боротьби з «синдромом самозванця» та об'єктивного підвищення професійної самооцінки, яка постраждала від хронічного навантаження [15, с. 24]..

Посилення горизонтальної комунікації, потреба в якому була виявлена під час дослідження, має відбуватися через залучення працівників різних структурних підрозділів до спільних проектних груп. Це дозволить зруйнувати функціональні бар'єри та покращити розуміння специфіки роботи колег, що є важливим елементом когнітивного компонента клімату. Коли працівник відділу призначення пенсій чітко розуміє алгоритм дій та навантаження колеги з відділу обслуговування громадян, це не лише пришвидшує проходження документів, але й формує почуття єдиної команди, знижуючи рівень необґрунтованих очікувань та претензій. Практичний психолог у цьому процесі виступає фасилітатором, допомагаючи налагодити діалог та навчаючи колег навичкам ненасильницького спілкування та активного слухання, що є особливо важливим при вирішенні комплексних та спірних питань пенсійного забезпечення.

Важливою складовою стратегії зміцнення колективу є розвиток емоційного лідерства серед керівного складу. Керівники підрозділів, які здатні розпізнавати емоційний стан своїх підлеглих та надавати їм вчасну підтримку, стають головними агентами позитивних змін. Навчання керівників основам психологічної гігієни та методам профілактики вигорання дозволить створити в колективі атмосферу психологічної безпеки, де звернення за допомогою не сприймається як прояв слабкості, а помилка розглядається як досвід для навчання, а не привід для покарання. Це безпосередньо вплине на зниження рівня страху та напруги, відображеного в семантичному диференціалі, і сприятиме формуванню більш відкритого та довірливого середовища. Опитування показало, що працівники цінують підтримку керівництва, і це той фундамент, на якому можна будувати стійку та ефективну організацію, здатну долати будь-які виклики.

Ще одним вагомим чинником, що формує специфіку соціально-

психологічного клімату в колективі головного управління, є вплив стрімкої цифрової трансформації на когнітивний ресурс працівників. В умовах постійного оновлення програмного забезпечення, впровадження нових підсистем та автоматизованих сервісів, необхідних для складних процесів призначення пенсій та адміністрування єдиного соціального внеску, значна частина персоналу, особливо працівники зі значним стажем, стикається з феноменом техностресу. Це специфічний вид напруги, пов'язаний з необхідністю безперервного навчання та адаптації до нових алгоритмів роботи в умовах дефіциту часу. Результати опитування, де фіксується зниження впевненості у власних силах та рівня самооцінки, можуть бути прямим наслідком цього явища: висококласний фахівець із пенсійного законодавства може відчувати себе некомпетентним через технічні складнощі в роботі з новим інтерфейсом програми. Цей конфлікт між професійною самоідентифікацією («я – експерт») та реальною ситуацією («я не встигаю за змінами») призводить до зростання тривожності та гіпертрофованого бажання отримати максимально деталізовані інструкції та швидкий зворотний зв'язок (як це було зафіксовано у вимогах персоналу) як гарантію безпеки від критичних помилок [25, с.312].

Надзвичайно важливим у цьому контексті є налагодження ефективної міжпоколінневої взаємодії через впровадження системи реверсивного наставництва, де молоді фахівці, які швидше адаптуються до цифрових інструментів, надають технічну підтримку досвідченим колегам. Це не лише знімає напругу, але й служить потужним інструментом зміцнення горизонтальних зв'язків (потреба в яких була виявлена) та підвищує когнітивний компонент клімату, підтверджуючи цінність і компетентність кожного, незалежно від віку. Тому психологічний супровід має включати програми адаптації до цифрових змін, де акцент робиться не лише на технічних навичках, а й на формуванні толерантності до невизначеності та права на помилку в процесі освоєння нових інструментів, що є ключовим для зниження внутрішньої напруги.

У цьому контексті надзвичайно важливим стає налагодження ефективної міжпоколінневої взаємодії, або системи наставництва нового типу. Традиційна модель, де досвідчені працівники навчають молодь, має бути доповнена елементами реверсивного наставництва, коли молодші фахівці, які зазвичай швидше адаптуються до цифрових нововведень, виступають провідниками для старших колег у світі технологій [25, с.312]. Така синергія дозволяє вирішити одразу кілька психологічних завдань: молоді працівники отримують підтвердження своєї цінності та компетентності, що підвищує їхню самооцінку, а досвідчені співробітники знижують рівень техностресу, відчуваючи підтримку, а не конкуренцію. Це сприяє зміцненню інтегративного типу клімату, перетворюючи потенційну лінію розлому між поколіннями на зону взаємного збагачення ресурсами. Крім того, такий підхід гуманізує робочі стосунки, наповнюючи їх взаємоповагою та вдячністю, що є найкращою профілактикою професійного вигорання та відчуття ізольованості.

Також варто звернути увагу на феномен «емоційного зараження», який є особливо вираженим у великих колективах, що працюють у єдиному просторі open-space або ведуть інтенсивну комунікацію. Негативні емоції, роздратування чи апатія одного співробітника можуть швидко поширюватися на оточуючих, знижуючи загальний тонус підрозділу. Враховуючи високі показники емпатії в колективі, працівники схильні переймати настрій колег, що в умовах стресу може призводити до ефекту «групового виснаження». Для протидії цьому необхідно розвивати культуру емоційної гігієни, яка передбачає не придушення емоцій, а їх екологічне вираження. Впровадження простих ритуалів, таких як «ранкове налаштування» або «вечірнє підбиття підсумків», де акцент робиться на досягненнях та позитивних моментах дня, дозволяє створити колективний імунітет проти песимізму. Керівники, які транслиують впевненість та спокій, навіть у критичних ситуаціях, діють як «емоційні якорі», стабілізуючи стан підлеглих та повертаючи їм відчуття контролю над ситуацією. Саме здатність

колективу до саморегуляції на груповому рівні є тим індикатором зрілості, який дозволяє головному управлінню залишатися острівцем стабільності для громадян у непрості часи [25, с.312].

Перспектива подальшого розвитку соціально-психологічного клімату в ГУ ПФУ в Сумській області полягає у стратегічному переході від ситуативного реагування на виявлені проблеми до проактивного управління людським капіталом. Зважаючи на зафіксований опитуванням високий рівень стресу та відзначене погіршення стану здоров'я (спричинене робочим навантаженням), психологічне благополуччя має стати невід'ємною частиною системи оцінки ефективності та планування роботи. Інтеграція психологічних показників у щоденну практику, зокрема регулярний моніторинг динаміки напруги та індикаторів вигорання (як-от думки про відсутність сенсу будувати плани), дозволить створити унікальну корпоративну культуру. У такій культурі високі вимоги до професіоналізму гармонійно поєднуються з гуманним ставленням до людини, що є прямою відповіддю на зафіксоване зниження рівня впевненості у власних силах та самооцінки. Робота в державній установі повинна приносити відчуття причетності до великої та важливої справи, яке відновлюється через систематичне підкреслення соціальної місії ПФУ. Більше того, для задоволення запиту працівників на додаткові повноваження та чіткі інструкції, майбутня стратегія передбачає гнучке делегування з використанням методики ділових ролей та посилення конструктивної горизонтальної комунікації, що підвищить відчуття контролю та зменшить тривожність. Нарешті, створення систематичних умов для швидкого психологічного відновлення, спрямоване на нейтралізацію тенденції до уникнення спілкування не з робочих питань (що є ознакою виснаження), забезпечить збереження високої соціальної згуртованості. Саме такий комплексний підхід, вбудований у щоденну діяльність, забезпечить стабільне функціонування управління, якісне обслуговування громадян та збереження найціннішого ресурсу – професійного та ментального здоров'я працівників.

Таким чином, результати опитування 2025 року - детальна дорожня карта для якісних змін, що перетворюють виявлені вразливості на точки зростання та консолідації колективу ГУ ПФУ в Сумській області.

2.3 Мотивація, професійна ідентичність і фактори кар'єрного зростання працівників державної служби

Феномен мотивації, формування професійної ідентичності та чинники кар'єрного зростання у сфері державної служби є об'єктом пильної уваги як з боку наукової спільноти, так і практичних управлінців, адже саме ці елементи є критичними для забезпечення сталої ефективності публічного адміністрування в умовах постійної соціально-економічної та геополітичної турбулентності, що особливо актуально для прикордонних регіонів України, зокрема Сумської області. Державна служба за своєю суттю є середовищем, де домінують нематеріальні мотиватори, а професійна ідентичність формується навколо ідеї соціальної місії та публічної відповідальності, що підтверджується концепцією мотивації публічної служби, яка постулює альтруїстичне прагнення діяти на благо суспільства як ключовий внутрішній стимул [5, с.111-120]. Колектив ГУ ПФУ в Сумській області, щоденно виконуючи життєво важливі соціальні функції, історично демонструє високу початкову мотивацію публічної служби. Це відображається у виявленій досить високій залученості до опитування, згідно з наведеними вище даними, і є першим, і, можливо, найважливішим індикатором, який свідчить про наявність довіри до самої процедури моніторингу та готовність працівників до діалогу, що вже саме по собі є позитивним маркером відкритості організаційної культури та є сприятливою передумовою для впровадження подальших змін [13]. Отримані емпіричні дані у поєднанні з попередньо застосованими психодіагностичними методиками, розкривають складний феномен так званої адаптивної стійкості. Цей феномен полягає в тому, що колектив

демонструє високі показники згуртованості та взаємопідтримки, а соціально-психологічний клімат оцінюється як інтегративний, але це відбувається на тлі критичного рівня психоемоційного навантаження. Таким чином, висока внутрішня консолідація функціонує в режимі хронічної компенсації за постійний зовнішній та внутрішній стрес. Це формує парадокс, що полягає у співіснуванні стабільної доброзичливої атмосфери з явними ознаками хронічного професійного вигорання та перевтоми, що вимагає системного осмислення. Цей стан вказує на те, що внутрішні ресурси персоналу використовуються у режимі постійної мобілізації та психологічної самокомпенсації, що не може тривати безкінечно без відповідних відновлювальних та підтримуючих заходів, ставлячи під загрозу довгострокову ефективність.

Найтривожнішим маркером ерозії мотивації публічної служби у колективі головного управління є фіксація думок про відсутність сенсу будувати плани на майбутнє, зокрема, і ті, що стосувалися б професійної сфери, як це було виявлено у результатах опитування за жовтень 2025 року (додаток А). Цей показник, єдиний у своєму роді, свідчить не просто про високий рівень вигорання, а про глибинну кризу ціннісно-смислового рівня або екзистенційну втому, що є найбільш небезпечним симптомом хронічного стресу. Криза виникає тоді, коли індивідуальні зусилля, мотивовані високою і прагненням служити суспільству, постійно нівелюються зовнішнім тиском (регіональний контекст прикордоння, напруга, технострес) та не отримують належного визнання чи підкріплення. Службовець перестає бачити прямий причинно-наслідковий зв'язок між своїм колосальним емоційним вкладом та відчутним, значущим соціальним результатом, що призводить до вигорання смислів і, як наслідок, неминучого зниження внутрішньої мотивації та якості надання адміністративних послуг. У цьому контексті робота практичного психолога має кардинально вийти за рамки традиційного консультування і набувати форм логотерапії та ціннісно-орієнтованого коучингу, спрямованого на допомогу працівникам у пошуку та

кристалізації персонального смислу в щоденній, часто рутинній, але критично соціально значущій діяльності [2, с.129-131]. Це має бути реалізовано через створення регулярних груп особистісного зростання та рефлексії місії.

У цих групах через структурований діалог (із застосуванням, наприклад, екзистенційно-гуманістичних підходів) має відбуватися переосмислення внеску кожного працівника у спільну справу соціальної безпеки громадян Сумщини, трансформуючи сприйняття роботи з «тягаря» на «місію». Для забезпечення стійкості цієї роботи та прямої протидії зниженню самооцінки (що також було зафіксовано опитуванням), необхідно комплексно підійти до питання визнання. Керівництво головного управління, розуміючи, що фінансові важелі часто обмежені, має інтегрувати в систему внутрішніх комунікацій меседжі вдячності та визнання, які базуються не лише на кількісних показниках ефективності, а й на об'єктивній оцінці емоційного вкладу, складності вирішених соціальних кейсів та продемонстрованій адаптивній стійкості в умовах напруги. Такий підхід створює необхідний емоційний та ціннісний фундамент для подолання екзистенційної втоми, що є критичним для відновлення відчуття значущості та довгострокового збереження висококваліфікованих кадрів.

Безпосередньо з мотивацією, зокрема мотивацією публічної служби, пов'язана професійна ідентичність, яка для фахівців Пенсійного фонду України та його територіальних органів традиційно будується на засадах експертності у складному соціальному законодавстві та надійності у виконанні критично важливих функцій. Проте, критичні дані опитування зафіксували зниження рівня впевненості у своїх власних силах та рівня своєї самооцінки на роботі, що є прямим і найбільш тривожним індикатором ерозії цієї професійної ідентичності. Цей процес є комплексним і прискорений впливом двох ключових, взаємозалежних факторів [25, с.312].

По-перше, це хронічний психоемоційний стрес, підтверджений суттєвим зсувом шкали «спокійний – напружений» та фіксацією погіршення стану здоров'я,

пов'язаного зі стресами на роботі. Такий рівень напруги підриває когнітивні функції, необхідні для ефективного засвоєння нової інформації та швидкого прийняття рішень, що, у свою чергу, провокує сумніви у власній компетентності.

По-друге, це технострес, що є неминучим наслідком стрімкої цифрової трансформації системи: постійне оновлення програм, впровадження нових підсистем та автоматизованих сервісів. Високочасний фахівець, чия професійна ідентичність була побудована на глибокому знанні законодавства, може відчувати себе некомпетентним не через брак знань, а через нездатність контролювати зовнішнє середовище, що швидко змінюється (нові інтерфейси, часті оновлення ПЗ). Цей внутрішній конфлікт між професійною самоідентифікацією («я – експерт») та реальною ситуацією («я не встигаю за технологіями») викликає зростання тривожності та призводить до гіпертрофованого бажання отримати максимально деталізовані інструкції та швидкий зворотний зв'язок (як це було зафіксовано як запит персоналу) – тобто, прагнення замінити втрачений внутрішній контроль над ситуацією зовнішнім контролем (чіткими правилами), що є класичною захисною реакцією.

Для відновлення ідентичності та самооцінки потрібна цільова психокорекційна робота, зокрема тренінги «Компетентність та Самоцінність», що використовують елементи когнітивно-поведінкової терапії. Ці заняття мають бути спрямовані на ідентифікацію та корекцію деструктивних когнітивних установок (таких як «синдром самозванця» або перфекціонізм), які часто супроводжують вигорання у високо відповідальних професіях, шляхом об'єктивізації професійних досягнень [25, с.312].

Ключовою інноваційною пропозицією для протидії техностресу та зміцнення горизонтальних зв'язків (потреба в яких була виявлена) є впровадження системи реверсивного наставництва. У цій моделі молодші фахівці (більш адаптовані до цифрових інструментів) надають технічну підтримку та коучинг досвідченим колегам, а ті, у свою чергу, діляться експертністю у законодавстві та

складних соціальних кейсах. Така система не лише знижує рівень техностресу, але й відновлює взаємну цінність та професійну повагу між поколіннями, усуваючи конфлікт, а також слугує потужним інструментом зміцнення горизонтальної згуртованості.

У контексті кар'єрного зростання результати опитування вимагають переходу від суто вертикальної моделі до моделі, орієнтованої на горизонтальну автономію та психологічну безпеку. Зафіксований запит на додаткові повноваження чи умови є класичним індикатором прагнення до горизонтального кар'єрного зростання – збільшення автономії та відчуття контролю над робочим процесом, що є ключовим для внутрішньої мотивації згідно з теорією самодетермінації. Управління має використовувати методику оцінювання ділових ролей для точкового, ситуаційного делегування повноважень тим працівникам, які виявляють потенціал «організатора» чи «ініціатора», що стимулює їхнє зростання та знижує навантаження на керівників. Критичним фактором зростання, особливо в умовах напруги, є якість комунікацій. Виявлена потреба у посиленні міжпідрозділової взаємодії несе ризик конфліктів, тому для стандартизації конструктивної взаємодії та підвищення психологічної безпеки необхідно впровадити використання методу «шести капелюхів» під час обговорень складних міжфункціональних кейсів. Цей інструмент дозволяє структурувати процес мислення, відокремити емоційну реакцію від фактів і критики, що запобігає емоційному зараженню та підвищує прозорість рішень.

Для системного вирішення окреслених проблем та гармонізації соціально-психологічного клімату в ГУ ПФУ в Сумській області необхідне впровадження комплексної програми дій, яка б органічно вписувалася в робочий процес, забезпечуючи перехід до проактивного управління стресом як невід'ємної частини організаційної культури. Одним із ключових елементів такої програми має стати створення та активне використання просторів для психологічного розвантаження – міні-хаби психоемоційного розвантаження. Це не просто кімнати відпочинку, а

спеціально обладнані локації, які мають бути оснащені елементами, що сприяють сенсорному розвантаженню, для забезпечення можливості коротких, але ефективних сеансів відновлення, тривалістю до 15 хвилин.

Для системного вирішення окреслених проблем та гармонізації соціально-психологічного клімату в головному управлінні необхідне впровадження комплексної програми дій, яка б органічно вписувалася в робочий процес, забезпечуючи перехід до проактивного управління стресом як невід'ємної частини організаційної культури. Одним із ключових елементів такої програми має стати створення та активне використання просторів для психологічного розвантаження – міні-хаби психоемоційного розвантаження. Це спеціально обладнані локації, які виконують функцію не просто кімнат відпочинку, а зон для швидкої емоційної регенерації тривалістю до 15 хвилин. Деталізація концепції міні-хабів психоемоційного розвантаження передбачає їх оснащення для сенсорного розвантаження: це включає аудіо-терапію (використання навушників із записами бінауральних ритмів або звуків природи для швидкого зниження рівня тривожності, зафіксованої в опитуванні) та елементи візуальної фокус-терапії (короткі відео-медитації). Такий підхід допомагає швидко повернути когнітивний контроль та зняти ефект тунельного мислення, що виникає при стресі. Критично важливим є питання легітимізації відновлення: регулярне відвідування таких зон має бути вбудоване у внутрішні правила розпорядку (наприклад, включення 10-хвилинних «емоційних перерв» у графік), що допоможе зняти пікові навантаження нервової системи та запобігти соматичним проявам стресу, про які свідчили респонденти, а також нейтралізувати тенденцію до уникнення спілкування з колегами не з робочих питань, оскільки потреба у відновленні буде задоволена не через ізоляцію, а через інструменталізований процес. На додаток до фізичних зон, практичний психолог має розробити та провести тренінги для всіх працівників (з акцентом на фахівців фронт-офісів) за протоколам емоційної декомпресії. Ці протоколи повинні включати техніку «Правило 90 секунд» для усвідомленого

пропрацювання та відпускання негативної емоції, спричиненої складною взаємодією, протягом фізіологічно обґрунтованого часу для запобігання емоційному «шлейфу». Також має бути включено навчання з приводу створення умовних рефлексів на позитивний фізичний дотик чи слово для миттєвого переключення уваги та зниження рівня напруги. Крім того, критично важливим для гармонізації клімату та подолання емоційного «шлейфу» після складних робочих днів є запровадження практики коротких групових сесій дебрифінгу (тривалістю 15-20 хвилин). Необхідність таких сесій безпосередньо впливає із зафіксованого високого рівня напруги та запиту на швидкий і чіткий зворотний зв'язок від персоналу. Ці сесії мають проводитися після особливо складних робочих ситуацій, пов'язаних із наданням послуг (фронт-офіс), або розв'язанням комплексних міжпідрозділових проблем, а також як обов'язковий елемент завершення робочого дня.

На цих зустрічах використання елементів методу «шести капелюхів» є ключовим інструментом для структуризації комунікації. Ця методика дозволяє штучно розділити процес мислення, відокремивши емоційну реакцію від об'єктивних фактів і конструктивної критики, а також пошуку рішень. Такий підхід дає змогу перевести емоційну реакцію в конструктивне русло, запобігаючи емоційному зараженню та посиленню внутрішньої напруги в колективі.

Головна функція дебрифінгу, особливо в умовах хронічної напруги, властивої ГУ ПФУ в Сумській області, полягає у відокремленні фактів від емоцій та знаходженні раціонального рішення проблеми чи виробленні єдиного алгоритму дій без взаємних звинувачень. Цей процес є життєво необхідним для збереження стійкості колективу, оскільки забезпечує подвійний позитивний ефект, що безпосередньо корелює з даними опитування.

По-перше, систематичний дебрифінг зміцнює горизонтальну комунікацію та взаємодопомогу, дозволяючи фахівцям оперативно обмінюватися досвідом вирішення складних кейсів та формуючи єдиний «банк знань» про нестандартні

ситуації. Це підвищує відчуття колективної компетентності.

По-друге, що є більш критичним, суттєво підвищується психологічна безпека в колективі. Працівники отримують захищений простір, де помилка, емоційне виснаження чи напруга розглядається як об'єктивний фактор, що підлягає аналізу, а не як особистий недолік чи провал. Такий підхід створює атмосферу, де можна відкрито обговорювати проблеми, не побоюючись критики чи стигматизації. Це є критичним механізмом для відновлення зниженої самооцінки та впевненості у власних силах, про що свідчили респонденти опитування.

Для максимальної ефективності ці сесії мають бути професійно фасилітовані (практичним психологом або спеціально навченим керівником підрозділу, який володіє навичками емоційно компетентного лідерства) та мати чіткий таймінг і фокус. Деталізація фокусу передбачає, що перші 5 хвилин приділяються виключно емоційному «провітрюванню», тоді як наступні 10-15 хвилин – раціональному аналізу ситуації. Це забезпечує, що емоційна потреба бути почутим задовольняється, але процес не перетворюється на вилив негативу, а завершується конструктивним планом дій або висновком, що є необхідним для відновлення когнітивного контролю над ситуацією.

Разом з тим, необхідно навчати працівників протоколам емоційної декомпресії, які включають «Правило 90 секунд» для усвідомленого відпускання негативних емоцій після складної взаємодії та техніки формування умовного рефлексу для швидкого відновлення емоційної рівноваги для миттєвого відновлення когнітивного контролю та зниження напруги. На додаток, для забезпечення стійкості колективу головного управління та переходу до якісно нового рівня управління персоналом, керівники підрозділів мають пройти цільові тренінги з емоційно компетентного лідерства. Це є прямою відповіддю на зафіксований високий рівень напруги та зниження самооцінки серед підлеглих. Керівник має стати «буфером» для колективу, який здатен транслювати

впевненість та спокій, ефективно стримуючи хвилі негативу від зовнішнього середовища (складні клієнти, бюрократичні перешкоди) і запобігаючи емоційному зараженню. Такий стиль лідерства, що поєднує високі вимоги до професіоналізму з гуманним ставленням до людини, є критичним для створення атмосфери психологічної безпеки, де працівник відчуває підтримку та право на помилку.

В цілому, перспектива подальшого розвитку соціально-психологічного клімату полягає у стратегічній інтеграції психологічних метрик у систему оцінки діяльності керівництва. Це означає, що показники, такі як динаміка напруги, рівень згуртованості та частота використання міні-хабів психоемоційного розвантаження і протоколів емоційної декомпресії, повинні стати частиною оцінки ефективності керівника, а не лише підлеглого. Такий механізм стимулюватиме керівництво до проактивного управління кліматом. У такій унікальній корпоративній культурі високі вимоги до професіоналізму гармонійно поєднуються з гуманним ставленням до людини, що забезпечує не лише стабільне функціонування управління та якісне обслуговування громадян, але й збереження найціннішого ресурсу – професійного та ментального здоров'я працівників, які щоденно тримають на своїх плечах тягар соціальної відповідальності в непростих умовах сьогодення. Це перетворює ГУ ПФУ в Сумській області на «навчаючу організацію», де психологічне благополуччя є не просто соціальною пільгою, а стратегічною перевагою та основою для довгострокової стійкості.

Таким чином, результати опитування 2025 року стають не вироком, а детальною дорожньою картою для якісних змін, що перетворять виявлені вразливості на точки зростання та консолідації колективу головного управління.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО СУПРОВОДУ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ

3.1 Міжнародний досвід розвитку соціально-психологічної компетентності персоналу державної служби

Так, у процесі адаптації національного законодавства до вимог Європейського Союзу особливої ваги набувають положення, закріплені в міжнародних правових документах. Право кожного громадянина на рівний доступ до державної служби в його країні проголошено Загальною Декларацією прав людини від 10 грудня 1948 року та Міжнародним пактом про громадянські і політичні права від 16 грудня 1966 року.

Принципи рівності в суспільстві також зафіксовані у Міжнародному пакті про економічні, соціальні і культурні права від 16 грудня 1966 року, де зазначено, що «держави-учасниці Пакту зобов'язуються гарантувати чоловікам і жінкам рівне право користуватися всіма економічними, соціальними та культурними правами».

Також «держави визнають право на працю, яке включає можливість для кожної людини заробляти на життя працею, вільно обраною або прийнятою за власним бажанням» (ст. 6) [23, с.21-26].

Поняття «професійна компетентність» також розкривається в міжнародних нормах. Так, Міжнародна рада зі стандартів навчання, ефективності та викладання визначає компетентність як здатність кваліфіковано здійснювати діяльність та успішно виконувати поставлені завдання. Експерти міжнародної програми DeSeCo (Definition and Selection of Competencies) розглядають її як уміння успішно задовольняти особисті та суспільні потреби, а також ефективно діяти та виконувати поставлені цілі. А фахівці держав-членів ЄС тлумачать це як спроможність застосовувати знання та навички ефективно і творчо у

міжособистісних стосунках, що передбачає взаємодію з іншими людьми в суспільному контексті, а також у професійній діяльності.

Сучасний світ представляє розмаїття моделей функціонування публічної служби. Система публічної служби у більшості держав еволюціонувала впродовж тривалих історичних етапів. Кожне суспільство формує унікальне бачення функцій держави, враховуючи власні соціокультурні особливості, національні парадигми, ментальні установки, світоглядні засади та історичні традиції. Водночас, попри значну диференціацію суспільних устроїв, спостерігаються певні кореляції та взаємозалежності в політико-культурній площині.

За організаційно-правовою структурою та адміністративно-правовим регулюванням публічної служби класифікують наступні парадигми: континентальна (романо-германська) модель, характерна здебільшого для європейського простору; англосаксонська модель (система загального права), що охоплює англосаксонські держави, включаючи Велику Британію, яка характеризується власною, специфічною моделлю державної служби; державна служба ісламських держав; радянська парадигма (реалізована в КНР, на Кубі та опосередковано у пострадянських країнах) [23, с.21-26].

Романо-германська модель публічної служби вирізняється суворими механізмами політико-правової регламентації службової поведінки, кар'єрного зростання та просування. Комплексні нормативно-правові акти, що деталізують повсякденні аспекти функціонування посадових осіб, а також діяльність публічної служби на засадах централізації, ієрархії та беззаперечної лояльності державі, формують її соціально-статусні особливості.

В англосаксонській моделі публічної служби соціальне становище державних службовців значною мірою детермінується природою суспільного сприйняття публічної влади, що відзначається багатогранністю та плюралізмом. Принципи «відкритих дверей» та «вільного доступу» є визначальними для функціонування державних служб, що призводить до менш вираженого

розмежування між публічними службовцями та приватними особами порівняно з континентальними системами.

У світовій практиці існують різноманітні моделі організації та функціонування публічного адміністрування. Детермінація цих варіацій значною мірою зумовлена рівнем соціоекономічного розвитку країн. Зокрема, високорозвинені держави зі стабільним економічним зростанням, високим рівнем добробуту населення та усталеними демократичними традиціями можуть мати відмінні адміністративні інститути порівняно з країнами, що розвиваються, яким притаманні помірні темпи економічного прогресу та низький рівень життя. Політичні системи та режими, в межах яких функціонують адміністративні структури, також чинять вплив на їхню конфігурацію та діяльність [26].

Варіації в системах управління також пов'язані з типом адміністративно-територіальної будови держави. У цьому контексті ідентифікують дві ключові категорії управління публічним апаратом: унітарну та федеративну. В унітарних системах управління функціонування державної служби централізовано регулюється. Цей принцип реалізується через прямий нагляд центральних органів за адміністративними одиницями, такими як департаменти у Франції, провінції в Італії та графства у Швеції. Унітарна модель характеризується суттєвим ступенем контролю над регіональними адміністративними одиницями, що сприяє досягненню високого рівня керованості та уніфікації функціональної діяльності [23, с.21-26].

На основі досвіду Європейського Союзу, дефініція державної служби доцільно ґрунтується на трьох ключових критеріях: вертикальне розмежування, що проводить чітку лінію між політичними та адміністративними позиціями, а також відповідними категоріями державних службовців; горизонтальне окреслення, що визначає коло інституцій та суб'єктів, які підпадають під юрисдикцію законодавства про державне управління, характеризуються особливим правовим статусом та регламентуються трудовим правом; матеріальне

обмеження, яке встановлює спектр аспектів державної служби, чиє регулювання може бути доручене іншим нормативно-правовим актам. До них належать, наприклад, питання пенсійного забезпечення, графіків роботи, святкових та вихідних днів.

До прикладу, система управління кадровими ресурсами публічної служби в Польщі характеризується унікальними особливостями. До її ключових функцій належить: розробка стандартів менеджменту людських ресурсів у державному секторі та формування засад правового регулювання діяльності державних службовців; розробка та імплементація уніфікованої стратегії кадрового забезпечення публічної служби; сприяння міжнародному співробітництву у сфері державної служби; забезпечення прозорого доступу до інформації про вакантні посади; поширення даних щодо функціонування державного апарату; планування, організація та контроль процесів професійного навчання та перекваліфікації персоналу; координація кадрового менеджменту в межах публічної адміністрації; гарантування дотримання норм законодавства про державну службу тощо [26].

Щодо системи управління персоналом державної служби Латвії, варто зазначити, що її функціональний фокус обмежується виключно менеджментом кадрів у державному секторі. При цьому актуалізації даної системи відповідно до сучасних вимог приділяється недостатньо уваги.

Натомість, у Німеччині управлінські функції державних службовців охоплюють широкий спектр питань, зокрема: фундаментальні принципи публічної служби, національне законодавство, забезпечення тарифних прав, адміністрування, модернізацію та організаційне забезпечення державних установ, процеси дерегуляції, заходи із запобігання корупції, а також аспекти міжнародної взаємодії. Німецькі державні службовці класифікуються за трьома основними категоріями правового статусу, що диференціюються за рівнем юридичного захисту та обсягом покладених функціональних обов'язків. Категорія підготовчої

служби характеризується найнижчим рівнем правового захисту, де можливість звільнення за дисциплінарні порушення є підвищеною. Особи в цій категорії не обіймають постійних посад, а проходять інтенсивне теоретичне та практичне навчання. Після призначення на посаду передбачений випробувальний період, тривалість якого варіюється від одного року для звичайних посад до трьох років для старших спеціалістів. Працівники, які успішно завершили випробувальний термін та досягли віку 27 років на момент призначення, набувають статусу довічного призначення [23, с.21-26].

У переважній більшості країн Європейського Союзу законодавчо інкорпорована «система заслуг та досягнень», згідно з якою просування по службі кожної посадової особи визначається рівнем її ефективності та результативності.

У державах англосаксонської правової системи, зокрема у США, починаючи з 1980-х років, концепція управління персоналом у сфері публічної служби та загальний розвиток державних інституцій реалізовувалися на засадах бізнес-моделі. Такий підхід передбачає, що управління людськими ресурсами повинно ґрунтуватися на принципах ефективного менеджменту, де критерії ефективності, раціональності та економії виступають основними детермінантами результативності діяльності персоналу.

Однією з домінуючих і найбільш інституціоналізованих є модель емоційного інтелекту, активно інтегрована у державну службу таких країн, як Канада та Австралія. У цих країнах соціально-психологічна компетентність розглядається як набір функціональних навичок, що охоплює чотири ключові домени: самосвідомість, саморегуляцію, соціальну емпатію та управління стосунками. У публічній службі Канади модель емоційного інтелекту є невід'ємною частиною оцінки лідерських якостей; керівники проходять регулярне навчання, спрямоване на розвиток навичок «емпатійного лідерства». Це дозволяє їм виступати «емоційними буферами» для колективу: вони здатні поглинати та фільтрувати зовнішній стрес (наприклад, політичний тиск або негатив від

громадян), перетворюючи його на чіткі, спокійні директиви, що ефективно управляє внутрішньою динамікою команди та підтримує її саморегуляцію. Для фахівців фронт-офісів це навчання гарантує здатність до високоякісної взаємодії з громадянами, зберігаючи при цьому власну емоційну стійкість [2, с.129-131].

Паралельно, в країнах Скандинавії (Швеція, Норвегія) та Нідерландах соціально-психологічна компетентність нерозривно пов'язана з теорією психологічної безпеки. Уряди цих країн визнають, що висока ефективність та інноваційність можливі лише у середовищі, де працівник має колективне переконання в тому, що можна відкрито обговорювати проблеми чи помилки без страху покарання чи приниження. Це створюється через низькоієрархічні структури та чіткі протоколи фасилітованого обговорення. Наприклад, у Нідерландах команди державних службовців регулярно проводять сесії дебрифінгу, де фокус зміщується з питання «хто винен?» на «у якому системному процесі збій?». Такий підхід є основою для проактивного вирішення проблем та ефективної горизонтальної комунікації, що, в українському контексті, є критичним для подолання наслідків хронічної напруги та ізоляції [26].

Нарешті, такі держави, як Сінгапур, фокусуються на організаційній стійкості. У Сінгапурі соціально-психологічна компетентність розглядається як ключ до швидкої адаптації до технологічних та кризових змін. Це реалізується через обов'язкові тренінги, спрямовані на проактивне управління стресом та гнучкість мислення. Сінгапурський підхід гарантує, що службовці не просто витримують навантаження, але й активно сприяють безперервному вдосконаленню процесів навіть під час невизначеності, підтверджуючи, що соціально-психологічна компетентність є ключовим фактором довгострокової операційної ефективності публічного адміністрування [23, с.21-26].

Аналіз наукових досліджень, присвячених формуванню публічної служби, свідчить про відсутність єдиної уніфікованої моделі організації інституцій, відповідальних за функціонування публічної служби. Диференційованість

національних контекстів обумовлює варіативність архітектури публічної служби в різних країнах.

Згідно з міжнародним досвідом, у багатьох країнах також сформовані спеціалізовані органи управління публічною службою. Наприклад, в Литві функціонує Агентство з управління державною службою, що перебуває в структурі Міністерства внутрішніх справ. До його основних функцій належить: здійснення нагляду за дотриманням законодавства про державну службу; формування та підтримка офіційного реєстру публічних службовців; розробка проєктів нормативно-правових документів, що регулюють питання державної служби; забезпечення функціонування системи управління персоналом та прогнозування кар'єрного розвитку публічних службовців; апробація програм професійної підготовки державних службовців та координування впровадження стратегій їхньої підготовки; вирішення спірних питань стосовно статусу публічних службовців, а також розробка відповідних рекомендацій та пропозицій щодо таких спорів [26].

Так, на сучасному етапі розвитку, в усталених демократичних державах виділяють три основні парадигми державної служби: службова, кар'єрна та гібридна (змішана), що інтегрує компоненти кар'єрної та контрактної моделей. Кожна з цих парадигм істотно впливає на стратегії управління людськими ресурсами в державних установах, зокрема на процеси рекрутингу, адаптації, кар'єрного просування, присвоєння рангів і звань, розвитку кар'єри, системи винагород та стимулювання, механізмів мотивації та оцінювання, а також на підстави для припинення трудових відносин у сфері публічних послуг тощо [26].

Зарубіжний досвід соціально-психологічного забезпечення професійного розвитку персоналу державної служби надає цінні та глибоко опрацьовані уроки для стратегічного вдосконалення кадрової політики в Україні, особливо в органах, що функціонують в умовах підвищеної соціальної відповідальності та хронічного навантаження. У багатьох країнах світу вже давно впроваджено системи

підтримки, які допомагають державним службовцям ефективно виконувати свої обов'язки, зберігаючи психічне здоров'я, високу мотивацію публічної служби та професійну ідентичність. Глобальний тренд свідчить про кардинальний зсув від ситуативного психологічного реагування до проактивного, інтегрованого управління людським капіталом, де психоемоційне благополуччя є частиною професійного стандарту [50].

Концептуальні основи розвитку соціально-психологічної компетентності у провідних країнах ґрунтуються на декількох ключових, глибоко інтегрованих моделях, які формують стратегічну рамку для стійкого управління людським капіталом у публічному секторі.

3.2 Напрями підвищення професійного та психологічного потенціалу працівників публічного сектору

Одним із найбільш поширених та ефективних інструментів, що застосовуються у США (зокрема, в Міністерстві закордонних справ), Великій Британії та Австралії, є програма підтримки працівників. Ця ініціатива надає працівникам конфіденційне консультування, допомогу у вирішенні як професійних, так і особистих проблем (стрес, фінансові чи сімейні труднощі), виступаючи первинним фільтром для особистих криз, що впливають на працездатність. Наочний приклад: урядові департаменти Австралії пропонують своїм службовцям до 3–5 безкоштовних сесій з психологом на рік через програму підтримки працівників, що допомагає оперативно знімати емоційне навантаження. Для протидії кризі ціннісно-сміслової сфери, зафіксованої серед персоналу, доцільно використовувати елементи логотерапії та ціннісно-орієнтованого коучингу, інтегруючи їх у регулярні групи рефлексії місії для відновлення відчуття значущості праці, що є критичним для підтримки мотивації публічної служби [51].

Для боротьби з техностресом та підвищення самооцінки застосовуються цільові методи. Крім того, у Нідерландах та Австралії активно впроваджуються корпоративні програми з ментальної гігієни, що включають тренінги усвідомленості та створення спеціально облаштованих зон для психологічного відновлення працівників (далі - міні-хаби психоемоційного розвантаження («офісні оазиси»)). Для підвищення самооцінки та подолання «синдрому самозванця» доцільно адаптувати елементи когнітивно-поведінкової терапії у корпоративні тренінги. Інноваційний підхід: Публічна служба Канади активно використовує систему реверсивного наставництва, де досвідчені фахівці передають експертизу в законодавстві, а молоді – цифрову грамотність, відновлюючи взаємну цінність у колективі та усуваючи конфлікт між поколіннями. У Німеччині ж протидією техностресу слугують чіткі протоколи цифрової гігієни (обмеження на використання робочих комунікацій у неробочий час).

Деякі країни та міжнародні організації свідомо впроваджують моделі розвитку соціально-психологічної компетентності, які є чітко орієнтованими на специфічні умови праці та високий ризик травматизації або хронічного стресу. Такий підхід має високу цінність для України, особливо для органів, що працюють в умовах підвищеної небезпеки та постійної невизначеності [50].

Яскравим прикладом є Чехія, де Міністерство внутрішніх справ розробило детальні та інституціоналізовані рекомендації для психологічної підтримки працівників правоохоронних органів. Ця модель включає регулярні консультації (як індивідуальні, так і групові), профілактику стресових ситуацій через обов'язкові тренінги з управління емоціями, а також супервізію молодих фахівців. Супервізія, зокрема, дозволяє досвідченому психологу чи колезі допомогти новачку осмислити складні випадки, мінімізуючи «емоційне зараження» та запобігаючи закріпленню деструктивних поведінкових патернів.

Ізраїль, з огляду на постійну геополітичну загрозу, впровадив комплексну

національну модель психосоціальної стійкості. Ця модель включає не лише психологічну підтримку під час криз (надання кризової допомоги та дебрифінгу), але й активну підготовку до надзвичайних ситуацій та навчання широкого кола волонтерів і професіоналів психологічної першої допомоги. Такий превентивний підхід забезпечує високий рівень готовності та стійкості працівників державних установ, перетворюючи соціально-психологічну компетентність з індивідуальної якості на національний ресурс.

Навіть міжнародні організації, що працюють у найскладніших точках світу, до прикладу Організація Об'єднаних Націй, активно займаються системним наданням психологічної підтримки своїм працівникам. Вони регулярно організовують кризові консультації, семінари та навчання для персоналу з питань самопомоги та підтримки колег, сприяючи збереженню їхнього психічного здоров'я та професійної ефективності в умовах гуманітарних місій.

Нарешті, Індія продемонструвала інноваційний підхід до підтримки вчителів у школах з обмеженими ресурсами, ілюструючи, як цифрові технології можуть доповнювати традиційні методи. Створена WhatsApp-лінія допомоги дозволяє швидко та конфіденційно отримати консультації щодо педагогічних, емоційних та технологічних проблем. Цей приклад показує, що для забезпечення доступності та зручності психологічної підтримки не обов'язково потрібні значні фінансові вливання, а потрібна лише креативна адаптація сучасних комунікаційних платформ [49].

Аналіз зарубіжних практик дозволяє виокремити та чітко сформулювати основні стратегічні принципи ефективної соціально-психологічної підтримки державних службовців, які є критично важливими для адаптації та впровадження в Україні. Ефективні програми мають ґрунтуватися на трьох взаємопов'язаних вимогах: інтеграції, комплексності та доступності.

По-перше, підтримка повинна бути системно інтегрована у кадрову політику, професійні стандарти та систему кар'єрного розвитку. Це означає, що

психоемоційне благополуччя та соціально-психологічна компетентність перестають бути «соціальною пільгою», а стають професійною необхідністю та критерієм ефективності. Ключовим елементом такої інтеграції є включення соціально-психологічної компетентності у систему підвищення кваліфікації та оцінки діяльності, що дозволяє працівникам усвідомлювати прямий зв'язок між їхньою психологічною стійкістю, професійним зростанням та результативністю роботи. За прикладом Канади та Німеччини, де модель емоційного інтелекту та резилієнтність оцінюються у центрах оцінки, це стимулює проактивний розвиток цих компетенцій. Інтеграція також передбачає, що показники психоемоційного клімату (динаміка стресу, згуртованість) мають стати частиною оцінки діяльності керівництва, що забезпечує проактивне управління кліматом.

По-друге, програми мають забезпечувати комплексність заходів, охоплюючи весь спектр потреб працівника – від профілактики до кризового втручання. Ця комплексність включає: конфіденційне консультування (за моделлю програми підтримки працівників у США/Австралії) для своєчасного виявлення та зменшення хронічних стресових факторів, а також підтримки сім'ї службовця; цільове навчання (тренінги з емоційної саморегуляції, елементи когнітивно-поведінкової терапії для подолання «синдрому самозванця»), що допомагає підвищити мотивацію та продуктивність, одночасно зменшуючи ризик професійного вигорання; наставництво та супервізію (за прикладом Чехії та Канади), що забезпечує швидку адаптацію молодих спеціалістів та запобігає «емоційному зараженню» досвідчених фахівців при роботі зі складними кейсами; кризову підтримку для швидкого відновлення після травматичних подій, як це системно організовано в Ізраїлі та міжнародних організаціях.

По-третє, підтримка повинна бути доступною та зручною у використанні. Це передбачає географічну доступність (наприклад, через створення міні-хабів психоемоційного розвантаження у робочих просторах) та технологічну доступність. Використання цифрових платформ (як WhatsApp-лінія в Індії)

дозволяє надавати оперативну, анонімну підтримку, консультації та доступ до навчальних матеріалів 24/7, долаючи бар'єри відстані та часу. Така мультимедійна підтримка є ключем до збереження стійкості персоналу в умовах гнучких графіків роботи та віддалених підрозділів.

Таким чином, ці принципи – інтеграція, комплексність та доступність – дозволяють трансформувати соціально-психологічну підтримку в ефективний інструмент розвитку професійного потенціалу державних службовців, зміцнення їхньої мотивації та професійної ідентичності, що безпосередньо впливає на якість надання публічних послуг та довгострокову результативність роботи органу державної влади.

Адаптація зарубіжного досвіду до українських умов, зокрема у ГУПФУ в Сумській області, є стратегічним процесом, який має проходити за кількома логічно послідовними та взаємозалежними етапами. Цей системний підхід гарантує, що психосоціальна підтримка перетвориться з тимчасової ініціативи на інтегрований елемент управління.

На першому етапі здійснюється не лише загальна оцінка психологічного стану персоналу за допомогою опитувань (що вже було зроблено, виявивши психоемоційну напругу та ризик кризи ціннісно-сміслової сфери), але й проводиться глибинна діагностика через цільові інтерв'ю та фокус-групи. Мета – не просто зафіксувати наявність проблем, а верифікувати їхні першопричини та визначити специфічні потреби різних категорій працівників (керівники, фахівці фронт-офісу, адміністративний персонал) з урахуванням викликів прикордонної області. Це дозволить точно визначити, які саме міжнародні інструменти будуть найбільш ефективними.

Другий етап передбачає розробку та цільове впровадження програм, які є прямою відповіддю на зафіксовані потреби. Це включає: тренінги з соціально-психологічної компетентності: Впровадження елементів когнітивно-поведінкової терапії у корпоративні тренінги для боротьби з «синдромом самозванця» та

підвищення самооцінки; групи рефлексії місії: організація логотерапевтичних груп та сесій ціннісно-орієнтованого коучингу для відновлення відчуття значущості праці та протидії кризі смислів; системне наставництво: запровадження системи реверсивного наставництва (за прикладом Канади) та супервізії (за прикладом Чехії) для молодих фахівців, що забезпечує швидку адаптацію та розвиток компетенцій, відновлюючи взаємну цінність між поколіннями.

Третій етап фокусується на забезпеченні доступності та системній інтеграції психосоціальної підтримки. Це включає: цифрова доступність: використання цифрових платформ та онлайн-ресурсів (як WhatsApp-лінія в Індії) для підтримки працівників у режимі реального часу, надаючи їм оперативний доступ до консультацій та навчальних матеріалів; фізична доступність: легітимізація та повноцінне використання міні-хабів психоемоційного розвантаження як «Офісних Оазисів» (за прикладом Нідерландів); інтеграція в кар'єру: інтеграція психосоціальної підтримки у систему підвищення кваліфікації та кар'єрного розвитку, що дозволяє працівникам усвідомлювати, що психологічна стійкість є такою ж важливою професійною компетенцією, як і знання законодавства.

Нарешті, четвертий етап – це стратегічний моніторинг ефективності програм та їхнє закріплення на рівні управління. Це досягається через інтеграцію психологічних метрик (таких як динаміка напруги, частота використання ресурсів підтримки та зміни у згуртованості) у систему оцінки діяльності керівництва. Це, за прикладом Данії та Канади, стимулюватиме керівників до проактивного управління кліматом та розвитку емоційно компетентного лідерства. Такий системний підхід дозволить забезпечити стійку професійну ідентичність, високий рівень мотивації та психоемоційного здоров'я працівників, що є визначальними факторами ефективності функціонування органу державної влади та якості надання публічних послуг.

У сучасних умовах реформування державного управління та впровадження новітніх цифрових технологій соціально-психологічна компетентність працівників

органів Пенсійного фонду України виступає не просто бажаною якістю, а ключовим чинником підвищення ефективності роботи та розвитку стійкої професійної спільноти. У ГУ ПФУ в Сумській області ця компетентність має розглядатися комплексно. Вона охоплює не лише професійні знання та практичні уміння, але й критично важливі мета-навички та здібності:

Здатність підтримувати конструктивний психологічний клімат у колективі (через зміцнення горизонтальної комунікації та підвищення психологічної безпеки). Ефективна взаємодія з громадянами, особливо в умовах емоційного навантаження, що вимагає високого емоційного інтелекту та емпатії.

Здатність долати стресові ситуації та демонструвати резилієнтність, використовуючи інструменти саморегуляції. Формування стійкої професійної ідентичності, що ґрунтується на усвідомленні ціннісно-сислової місії своєї роботи, що є прямою відповіддю на виявлену кризу смислів.

Розвиток соціально-психологічної компетентності є багаторівневим і безперервним процесом, що охоплює три взаємозалежні домени: теоретичну підготовку (когнітивний домен), практичні навички (поведінковий домен) та психологічну підтримку (афективний домен). Сучасні дослідження у сфері управління персоналом, зокрема в публічному секторі, підтверджують, що соціально-психологічна компетентність є інтегральною якістю, яка значно виходить за межі простої доброзичливості. Вона включає здатність працювати з людьми та забезпечувати ефективну взаємодію, що є критичним у сфері надання публічних послуг. Емоційна стійкість дозволяє співробітникам адекватно реагувати на стресові фактори, зберігати продуктивність у періоди підвищеного навантаження та приймати обґрунтовані рішення у складних ситуаціях. Комунікативні навички сприяють відкритому та конструктивному діалогу у колективі, а також ефективній взаємодії з громадянами, що є особливо важливим під час надання пенсійних послуг. Управління конфліктами та стресостійкість забезпечують підтримку психологічного благополуччя, збереження

працездатності та запобігання професійному вигоранню працівників.

У ГУ ПФУ в Сумській області впроваджуються стандарти соціально-психологічної компетентності, що передбачають оцінку рівня емоційної стабільності, комунікативних навичок, здатності до командної роботи та ефективного вирішення конфліктів. Для визначення компетентності застосовуються психологічні методики, анкетування та опитування, що дають змогу оцінити готовність співробітників до виконання службових обов'язків у складних умовах, виявити потреби у навчанні та розробити індивідуальні програми розвитку.

3.3 Практичні рекомендації щодо формування сприятливого психологічного клімату та підтримки професійного розвитку персоналу

Практична реалізація стратегії соціально-психологічного забезпечення професійного розвитку персоналу головного управління має виходити з принципу цільової адаптації провідного міжнародного досвіду до унікальних викликів та специфічних потреб, які були ідентифіковані у процесі внутрішнього емпіричного опитування, що є фундаментальною вимогою для розробки релевантних та високоефективних інтервенцій у публічному секторі.

Результати проведеної діагностики засвідчили наявність складного парадоксу адаптивної стійкості в колективі. З одного боку, колектив демонструє винятково високий рівень внутрішньої згуртованості та взаємної підтримки, що виступає потужним соціально-психологічним ресурсом для подолання зовнішніх кризових факторів, а також свідчить про міцність горизонтальних зв'язків та надійність командної роботи. Проте, з іншого боку, він функціонує в умовах хронічної психоемоційної напруги, що підтримується постійним навантаженням, динамікою законодавчих змін та специфікою роботи в умовах прикордонного регіону. Ця дихотомія, коли зовнішня стійкість та виконання службових обов'язків

забезпечується ціною внутрішнього виснаження індивідуальних ресурсів працівників, створює пряму загрозу колективного вигорання та поступової втрати мотивації публічної служби. Зниження мотивації публічної служби, яке виникає на тлі знецінення власних зусиль, неминуче знижує якість управлінських рішень, рівень емпатії під час надання соціальних послуг та загальну операційну ефективність органу державної влади. Таким чином, розроблені рекомендації не можуть бути універсальними чи загальнотеоретичними, а мають бути стратегічно зосереджені на превентивній та розвивальній роботі саме з цими специфічними ризиками (напруга і криза смислів), ґрунтуючись на «потрійному імперативі» управління людським капіталом: системній інтеграції (включення психосоціальних метрик у кадрову політику), комплексності (охоплення профілактики, розвитку та кризового реагування) та доступності (забезпечення конфіденційного доступу до підтримки 24/7) підтримки, що є основою для створення стійкої та психологічно безпечної корпоративної культури.

Розроблені рекомендації не можуть бути універсальними чи загальнотеоретичними, ігноруючи внутрішній контекст, а мають бути стратегічно зосереджені на превентивній та розвивальній роботі саме з цими специфічними ризиками – хронічною психоемоційною напругою та кризою ціннісно-сміслової сфери. Це вимагає формування цілісної та гнучкої системи підтримки, яка ґрунтується на «потрійному імперативі» управління людським капіталом.

Цей імператив включає: системну інтеграцію: - психосоціальна підтримка має бути вбудована у формальні процеси управління, а не існувати як окрема ініціатива. Це передбачає включення психосоціальних метрик (таких як індекс мотивації публічної служби та динаміка стресу) у кадрову політику та КРІ керівників, що інституціоналізує відповідальність за психологічний клімат; комплексність - система повинна охоплювати всі рівні потреб працівника, забезпечуючи повний спектр втручань: від первинної профілактики (меню ментальної гігієни, міні-хаби психоемоційного розвантаження) та розвитку

компетенцій (КПТ-тренінги, логотерапевтичний коучинг) до кризового реагування (програма підтримки працівників та супервізія); доступність - підтримка повинна бути легко доступною та конфіденційною. Це означає забезпечення конфіденційного доступу до підтримки 24/7 через цифрові та фізичні канали, гарантуючи, що працівник може отримати допомогу анонімно і без бюрократичних перешкод, що є основою для створення стійкої та психологічно безпечної корпоративної культури.

Для подолання високого рівня стресу та забезпечення індивідуальної резилієнтності критично важливим є інституціоналізація доступної та абсолютно конфіденційної підтримки. Це передбачає запровадження моделі Конфіденційного Консультування, яка відображає принципи програми підтримки працівників, успішно використовуваної у публічних службах США, Великої Британії та Австралії. Ця програма має забезпечити працівникам доступ до анонімних, короткострокових та цільових консультацій із зовнішніми фахівцями для вирішення як професійних, так і особистих проблем, виступаючи первинним фільтром для особистих криз, що впливають на працездатність. Критичним елементом доступності є забезпечення мультиканальної підтримки 24/7 через цифрові канали, як це реалізовано, наприклад, WhatsApp-лініями в Індії, що долає бар'єри відстані та часу і є особливо важливим для персоналу, який перебуває в умовах прикордонного регіону.

Паралельно, з метою системної підтримки індивідуального психоемоційного благополуччя та інтеграції практик превентивної ментальної гігієни у щоденний робочий процес, необхідно офіційно легітимізувати та повноцінно використовувати наявну інфраструктуру міні-хабів психоемоційного розвантаження. Стратегічно ці зони слід розвивати, створюючи на їхній базі корпоративні «Офісні Оазиси», імплементуючи підхід, успішно реалізований у публічному секторі Нідерландів та Австралії. Це перетворить міні-хаби психоемоційного розвантаження з місця ситуативного відпочинку на інструмент

регулярної психологічної саморегуляції. Ці зони мають бути офіційно визнані елементом корпоративної ментальної гігієни, де працівники можуть практикувати короткочасні (до 15-20 хвилин), але високочастотні техніки саморегуляції, такі як дихальні вправи, аудіо-медитації та практики усвідомленості. Це сприяє ефективному зниженню рівня кортизолу та відновленню когнітивних функцій в умовах високої інтенсивності праці, що є критичним для персоналу ПФУ.

Крім того, оскільки функціонування ПФУ в сучасних умовах неминуче супроводжується інтенсивною цифровізацією процесів та постійним потоком інформації, що призводить до хронічного техностресу та стирання межі між робочим та особистим часом, життєво необхідно запровадити корпоративний протокол цифрової гігієни. Цей протокол, розроблений за зразком найкращих практик Німеччини та великих міжнародних корпорацій, повинен включати встановлення чітких часових рамок для робочих комунікацій, зокрема, обмеження використання службових месенджерів та електронної пошти у неробочий час та вихідні дні. Таке інституційне обмеження не лише захищає право працівників на повноцінний відпочинок та відновлення, але й посилює повагу до особистого простору та підтримує загальну психологічну безпеку в колективі [51].

Особлива увага має бути приділена подоланню кризи ціннісно-сміслової сфери, що вимагає не лише ситуативного підвищення настрою, а й глибокого зміцнення професійної ідентичності та відновлення стійкого відчуття значущості праці. Виявлена втрата сенсу (або його притлумлення рутинними та стресовими факторами) є прямою загрозою для мотивації публічної служби та становить ризик для операційної ефективності. Для протидії цьому деструктивному процесу рекомендується організувати регулярні групи рефлексії місії та сесії ціннісно-орієнтованого коучингу, що використовують елементи логотерапії за концепцією Віктора Франкла. Ці інтервенції повинні бути побудовані навколо трьох ключових фокусів: усвідомлення, відповідальність та дія. На цих сесіях фокус має бути спрямований не на обговорення поточних проблем, а на обговорення соціальної

ролі ПФУ у житті суспільства, усвідомлення прямого позитивного впливу щоденної рутинної роботи на якість життя конкретних громадян та відновленні зв'язку між деталізованими, часто монотонними, обов'язками та великою суспільною ціллю. Це створює міцний аксіологічний фундамент для самоповаги та зменшує цинізм. Цей аксіологічний підхід має бути невіддільно підкріплений розвитком «емпатійного лідерства» на всіх рівнях управління, наслідуючи приклад Канади, де емоційний інтелект є ключовим лідерським критерієм. Керівники всіх рівнів повинні пройти цільове навчання, щоб навчитися виступати «емоційними буферами», ефективно захищати команду від зовнішнього тиску (наприклад, негативу з боку ЗМІ чи суспільства), а також постійно, надихаюче та переконливо комунікувати значущість їхньої місії, що підтримує високу та стійку внутрішню мотивацію персоналу. Такий двоєдиний підхід – логотерапія знизу та емпатійне лідерство згори – забезпечує цілісність професійної ідентичності в умовах хронічного стресу.

З огляду на виявлену високу внутрішню згуртованість колективу, яка є не просто позитивною емоційною характеристикою, а значним соціальним та операційним ресурсом, слід активно розвивати соціально-психологічну компетентність через цільові та багаторівневі програми, трансформуючи внутрішню підтримку в операційний інструмент підвищення ефективності. Це вимагає впровадження спеціалізованих тренінгів, які адаптують елементи когнітивно-поведінкової терапії. Вибір КПТ-підходу є стратегічним, оскільки він пропонує практичні інструменти для роботи з когнітивними викривленнями, які лежать в основі хронічної психоемоційної напруги.

Зокрема, тренінги мають бути сфокусовані на підвищенні самооцінки та подоланні «синдрому самозванця». Це явище особливо часто виникає в умовах високої публічної відповідальності, постійних вимог до перфекціонізму та необхідності оперативного реагування на постійні зміни законодавчої бази, коли працівник, незважаючи на об'єктивні досягнення, відчуває себе недостатньо

кваліфікованим. Інтервенції когнітивно-поведінкової терапії навчають працівників ідентифікувати та раціонально спростовувати негативні автоматичні думки, замінюючи їх на адаптивні когнітивні конструкції. Це безпосередньо посилить їхню психологічну стійкість, відновить віру у власну професійну експертизу та зменшить внутрішній конфлікт, спричинений невідповідністю між високими вимогами та внутрішнім відчуттям недостатності. Таким чином, програми когнітивно-поведінкової терапії сприяють зміцненню професійної ідентичності та роблять індивідуальну резилієнтність більш стійкою та незалежною від зовнішніх оцінок.

Для посилення командної синергії та усунення потенційних міжгенераційних конфліктів, що виникають через розрив у технологічних навичках, необхідно запровадити систему реверсивного наставництва за успішним прикладом Канади. У цій моделі молоді фахівці виступають менторами для досвідчених колег у сфері цифрових навичок та використання новітніх ІТ-систем, тоді як досвідчені співробітники передають свій безцінний досвід у сфері законодавчої експертизи та тонкощах публічної служби. Це забезпечує відновлення взаємної цінності та поваги у колективі, перетворюючи різницю у віці на ресурс, а не на бар'єр.

Крім того, для фахівців, які безпосередньо працюють зі складними емоційними кейсами громадян (передусім працівники фронт-офісу та фахівці, що обробляють запити підвищеної чутливості), які є найбільш вразливими до вторинної травматизації та емоційного вигорання через постійне емоційне навантаження та співпереживання, має бути запроваджена регулярна, інституціоналізована супервізія [50]. Це є критичним профілактичним заходом, що успішно використовується у соціальних та публічних службах Чехії. Супервізія, що проводиться кваліфікованим внутрішнім або зовнішнім психологом чи досвідченим керівником-ментором, допомагає осмислити складні випадки, структурувати емоційний досвід, мінімізувати ефект «емоційного зараження» та

запобігає закріпленню деструктивних поведінкових патернів (як-от відсторонення чи цинізм), тим самим гарантуючи емоційну стійкість та професійну довговічність персоналу. Це дозволяє працівникам відокремити свою особисту відповідальність від емоційних проблем клієнтів, зберігаючи при цьому емпатію.

На інституційному рівні, що охоплює весь колектив ГУ ПФУ в Сумській області, життєво важливо також культивувати психологічну безпеку як необхідну умову для відкритого навчання та інноваційності. Цього необхідно досягти через регулярні командні сесії післяпроектного аналізу, де фокус обговорення помилок, невдалих рішень та збоїв свідомо зміщується на системні процеси та організаційні недоліки, а не на особисту провину чи некомпетентність. Така культура, успішно реалізована у публічних та високоризикових організаціях Нідерландів, створює середовище, в якому працівники не бояться визнавати помилки або пропонувати нестандартні рішення, що, зрештою, стимулює відкрите навчання та системне вдосконалення операційних процесів. Без психологічної безпеки, що заохочує обговорення та комунікацію, усі інші ініціативи з розвитку соціально-психологічної компетентності будуть знівельовані страхом покарання.

Завершальним та найбільш вирішальним етапом, що забезпечує довгострокову стійкість та інституційне закріплення усіх попередніх соціально-психологічних ініціатив, є стратегічний моніторинг ефективності програм та їхнє інституційне закріплення на рівні управління. Цей етап є критично важливим для фундаментальної трансформації: він перетворює психосоціальну підтримку з тимчасового заходу або ситуативної реакції на постійний, невід'ємний елемент корпоративної культури та повноцінну стратегічну управлінську функцію, гарантуючи її безперервне фінансування та актуалізацію.

Досягається це через системну інтеграцію психологічних метрик у традиційну систему оцінки діяльності керівництва (КРІ – ключові показники ефективності). Це принципово вимагає відходу від простого збору суб'єктивних відгуків чи анекдотичних спостережень і переходу до структурованої, кількісної

оцінки психологічного стану колективу на регулярній основі.

Зокрема, у КРІ керівників усіх рівнів мають бути включені: динаміка психоемоційної напруги - регулярні анонімні заміри рівня стресу та втоми в динаміці, що дозволяють відстежувати ефективність профілактичних заходів (міні-хаби психоемоційного розвантаження, тренінги); рівень мотивації публічної служби та відчуття сенсу праці: показники, що вимірюють стійкість професійної ідентичності та успішність логотерапевтичних інтервенцій; частота та якість використання ресурсів підтримки: активність звернення до програми підтримки працівників, використання міні-хабів психоемоційного розвантаження та участь у супервізійних групах, що свідчить про довіру до системи; показники плинності кадрів та абсентеїзму, безпосередньо пов'язаного зі стресом і вигоранням.

Ці психологічні метрики функціонують як індикатори раннього попередження, дозволяючи управлінню проактивно виявити потенційні зони ризику, системні прогалини чи зростання емоційного навантаження до того, як вони переростуть у відкриту кризу, масове вигорання або зниження продуктивності. Це зміщує фокус з реактивного "гасіння пожеж" на превентивне управління благополуччям, роблячи його ключовим елементом відповідальності керівника, а не лише функцією відділу кадрів.

Ця інноваційна модель управління, що інтегрує психологічні метрики у фінансово-адміністративні показники, заснована на передовому досвіді Данії та Канади у державному управлінні, де благополуччя персоналу розглядається як стратегічний актив. Вона кардинально перетворює психоемоційне благополуччя колективу на об'єктивний показник управлінської ефективності. Встановлення прямого зв'язку між психологічним кліматом, виміряним через індекси напруги та мотивації публічної служби, і фактичними результатами діяльності (наприклад, швидкістю обробки запитів, кількістю скарг, показниками плинності кадрів) стимулює керівників не просто реагувати на вже існуючі проблеми, а здійснювати проактивне управління кліматом та цілеспрямовано розвивати емоційно

компетентне лідерство. Це означає, що керівник, який ігнорує зростання рівня стресу у своєму відділі, побачить негативний вплив цього фактору на свою річну оцінку ефективності.

Коли благополуччя підлеглих безпосередньо впливає на оцінку їхньої роботи та кар'єрний розвиток, керівництво неминуче стає інституційно відповідальним за створення атмосфери психологічної безпеки. Це вимагає від них переходу від авторитарного до фасилітуючого стилю управління, що сприяє відкритій комунікації. Такий системний підхід дозволить ГУ ПФУ в Сумській області не лише ефективно подолати наслідки хронічної напруги та кризи смислів, що були виявлені опитуванням, але й забезпечити стійку професійну ідентичність, високий рівень мотивації публічної служби та загальне психоемоційне здоров'я працівників. Ці результати, своєю чергою, є визначальними факторами операційної ефективності органу державної влади та безпосередньо впливають на якість, емпатійність та швидкість надання публічних послуг громадянам, що є кінцевою метою реформи.

Такий системний підхід, що охоплює превентивну роботу, цільовий розвиток та стратегічний моніторинг, закладає основу для нової парадигми функціонування головного управління. У довгостроковій перспективі, інституціоналізація психологічної безпеки та резилієнтності призведе до значного зниження кількості помилок, спричинених людським фактором, оскільки зниження стресу безпосередньо корелює з підвищенням когнітивної чіткості та здатності до прийняття складних рішень.

Окрім того, відновлення ціннісно-сислової сфери через логотерапевтичний коучинг та підкріплення цього емпатійним лідерством дозволить колективу перетворити зовнішні виклики (робота в прикордонному регіоні, законодавча динаміка) з джерела виснаження на каталізатор професійної гордості та ідентичності. Працівники, які глибоко усвідомлюють соціальну цінність своєї місії, демонструють вищу лояльність та більшу схильність до професійної

самореалізації. Впровадження реверсивного наставництва забезпечить постійний потік інновацій, долаючи бар'єри між поколіннями і створюючи культуру «безперервного навчання» та взаємоповаги до експертизи.

Зрештою, головне управління трансформується у стійкий організаційний організм, де висока внутрішня згуртованість використовується не для захисту від стресу, а для командного вирішення проблем. Це є критичним кроком до забезпечення конкурентоспроможності публічної служби у XXI столітті, де психоемоційне благополуччя є головним показником якості управління та запорукою високої якості надання соціальних послуг громадянам Сумщини. Успіх цієї моделі стане прецедентом для поширення подібних системних стратегій на інші органи державної влади України.

ВИСНОВКИ

1. Досліджено теоретичні підходи до розуміння професійного розвитку публічних службовців, що дало змогу визначити його як багатовимірний, безперервний і цілісний процес становлення професійної компетентності, ідентичності та психологічної готовності до виконання складних управлінських і соціальних функцій. Розкрито його сутність, структуру та основні закономірності, які формують наукове підґрунтя для аналізу соціально-психологічних механізмів у системі публічної служби та дозволяють усвідомити глибину взаємозв'язку між розвитком особистості й професійними вимогами державного сектору. Визначено та класифіковано ключові соціально-психологічні чинники, що впливають на професійне становлення державного службовця. Виокремлено кілька взаємопов'язаних груп: особистісні характеристики, організаційні умови, особливості міжособистісних відносин та групової динаміки. Показано, що саме поєднання внутрішніх якостей працівника зі станом організаційного середовища формує можливості або, навпаки, бар'єри для професійного зростання, визначає рівень емоційної стійкості, мотивації та якості виконання службових обов'язків.

2. Обґрунтовано роль мотивації, ціннісних орієнтацій та лідерства як ключових елементів професійного розвитку публічних службовців, а також доведено їхній вплив на формування ефективної професійної поведінки. Показано, що внутрішня мотивація, підтримувальне та етичне лідерство, ціннісна узгодженість працівника з організацією сприяють підвищенню відповідальності, ініціативності, готовності до змін і стресостійкості. Саме ці чинники найбільшою мірою визначають характер професійної діяльності та рівень ефективності управлінських рішень.

3. Надано комплексну характеристику діяльності та кадрового потенціалу ГУ ПФУ в Сумській області, визначено специфіку професійних функцій та структурні особливості персоналу. Показано, що колектив має високий рівень

фаховості та дисциплінованості, проте стикається з такими викликами, як значне емоційне навантаження, ризик професійного вигорання, дефіцит молодих кадрів та необхідність постійної адаптації до цифрових трансформацій. Виявлено сильні сторони кадрового складу, серед яких – досвідченість, професійна гнучкість і висока соціальна відповідальність.

4. Проаналізовано соціально-психологічний клімат і комунікаційні процеси у колективі ГУ ПФУ в Сумській області, що дало змогу визначити чинники, які сприяють ефективній взаємодії працівників, а також проблемні зони, що перешкоджають продуктивності. Встановлено, що серед ресурсів – командна єдність, взаємоповага, відповідальність і готовність до взаємодопомоги. Водночас виокремлено проблеми, пов'язані з високою емоційною напругою, недостатньою кількістю каналів зворотного зв'язку та нерівномірністю розподілу навантаження. Такі чинники впливають на загальну ефективність професійної діяльності. Досліджено мотиваційні особливості, професійну ідентичність та чинники кар'єрного зростання державних службовців ГУ ПФУ в Сумській області. Встановлено, що переважає внутрішня мотивація, орієнтована на соціальну місію, стабільність та відповідальність, однак існують і бар'єри – обмежений доступ до системної професійної підтримки, нечіткість кар'єрних траєкторій та нерівні можливості розвитку. Виявлено, що професійна ідентичність працівників є сформованою, але потребує підтримки в умовах високої емоційної напруги та зростаючих вимог громадськості.

5. Проведено аналіз міжнародного досвіду розвитку соціально-психологічної компетентності державних службовців і визначено можливості його адаптації до українських умов. Виявлено, що програми психологічної підтримки, коучингові практики, системи наставництва, тренінги стресостійкості та моделі психологічної безпеки є ефективними і можуть бути інтегровані в національну систему публічної служби з урахуванням воєнного контексту, цифрових викликів

та кадрових потреб. Підкреслено важливість поступового впровадження адаптованих міжнародних підходів.

6. Обґрунтовано напрями підвищення психологічного та професійного потенціалу працівників публічного сектору, визначено інструменти розвитку їхніх компетентностей і засоби запобігання професійним ризикам. Сформовано бачення комплексної системи підтримки, що включає розвиток психологічної стійкості, формування культури зворотного зв'язку, удосконалення програм навчання, розвиток лідерства, упровадження цифрових платформ підтримки та створення умов психологічної безпеки. Підкреслено, що реалізація цих напрямів необхідна для зміцнення кадрового потенціалу та підвищення якості державного управління. Розроблено практичні рекомендації щодо формування сприятливого соціально-психологічного клімату, удосконалення комунікаційної культури та створення системи соціально-психологічного супроводу професійного розвитку службовців. Запропоновано впровадження тренінгів розвитку емоційної стійкості, програм наставництва, механізмів психологічної підтримки, інструментів відкритої комунікації та заходів щодо підвищення мотивації. Наголошено, що реалізація запропонованих рекомендацій здатна значно покращити якість взаємодії, знизити рівень емоційного виснаження і забезпечити стаłe професійне зростання персоналу публічної служби.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адамчук С. В. До проблеми визначення поняття кадрового потенціалу органу виконавчої влади. *Університетські наукові записки*. 2013. № 2. URL: https://nbuv.gov.ua/UJRN/Unzap_2013_2_12 (дата звернення: 04.11.2025).
2. Адамчук С. В. Удосконалення соціально-психологічних відносин у колективі органу державної влади // Державне управління і місцеве самоврядування: актуальні проблеми та шляхи їх вирішення: матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Рівне, 2014 р.). Рівне : Нац. ун-т водного господарства та природокористування, 2014. С. 129–131.
3. Адамчук С. В. Управління професійною мотивацією державних службовців // Вплив сучасної юридичної науки на політичні й соціально-економічні процеси в Україні: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (Одеса, 2014 р.). Одеса : Міжнар. гуманітар. ун-т, Ін-т нац. та міжнар. права, 2014. С. 148–151.
4. Барський А. С., Луценко О. Є., Ярошенко О. М. Правові засади функціонування системи професійного розвитку працівників в Україні: монографія. Харків : Юрайт, 2015. 240 с.
5. Василевська Т. Професійна етика як складова професіоналізму державного службовця // Збірник наукових праць Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. 2005. Вип. 2. С. 111–120.
6. Васютинський В. О. Інтеракційна психологія влади: монографія. Київ : Наук. думка, 2005. 492 с.
7. Глова І. В. Мотиваційні особливості професійної діяльності в системі державної служби // Психологічні перспективи. 2011. Вип. 17. С. 48–57.
8. Гончарук Н. Формування якостей керівника у державному управлінні // Вісник Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. 2003. № 3. С. 137–147.

9. Державне управління в Україні (пошук моделі): наукові, правові, кадрові та організаційні засади: навч. посіб. / за заг. ред. Н. Р. Нижник, В. М. Олуйка. Львів : Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2003. 300 с.

10. Державне управління та державна служба: словник-довідник / уклад. О. Ю. Оболенський. Київ : КНЕУ, 2005. 480 с.

11. Державне управління: навч. посіб. / за заг. ред. А. Ф. Мельник. Київ : Знання-Прес, 2003. 343 с.

12. Засекіна Л. В. Концептуальні метафори як психолінгвістичний метод дослідження організаційної ідентичності // Соціальна психологія. 2011. № 45. С. 33–44.

13. Інформаційна сторінка вебпорталу. Головне управління Пенсійного фонду України в Сумській області: веб-сайт. URL: <https://www.pfu.gov.ua/sm/> (дата звернення: 04.11.2025)

14. Карамушка Л. М. Психологія управління: навч. посіб. Київ : Міленіум, 2003. 344 с.

15. Кашиніна Н. В., Осипова Є. Г. Експрес-метод оцінки морально-психологічного клімату в колективі. Харків : ХНАДУ, 2018. 24 с.

16. Козаков В. М. Соціально-ціннісні засади державного управління в Україні: монографія. Київ : Вид-во НАДУ, 2007. 284 с.

17. Козловський В. О. Морально-психологічний потенціал державних службовців (організаційно-управлінський аспект): автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук з держ. упр.: 25.00.03. Київ : Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, 2006. 20 с.

18. Колот А. М. Соціально-трудова відносина та мотивація праці: монографія. Київ : КНЕУ, 2019. 298 с.

19. Кошова Т. В. Професійний розвиток державних службовців на засадах самотренінгу: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук з держ. упр.:

25.00.03. Дніпропетровськ : Дніпропетр. регіон. ін-т держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, 2004. 20 с.

20. Кравченко М. В. Формування та впровадження нової парадигми соціальних цінностей українського суспільства (управлінський аспект): автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук з держ. упр.: 25.00.03. Київ : Укр. акад. держ. упр. при Президентові України, 2001. 20 с.

21. Кримська О. М. Правові засади та форми забезпечення професійного зростання працівника в нових умовах економічного розвитку: дис. канд. юрид. наук: 12.00.05. Київ, 2012. 187 с.

22. Лагутіна І. В. Особисті немайнові трудові права працівників у системі трудових прав: монографія. Одеса : Фенікс, 2014. 426 с.

23. Ларіонова Н. І., Гордєєва Ю. І. Зарубіжний досвід підготовки і відбору в кадровий резерв на державну громадянську службу // Інноваційні технології управління і права. 2018. № 1–2(2). С. 21–26.

24. Логунова М. М. Соціально-психологічні аспекти управлінської діяльності: монографія. Київ : Вид-во НАДУ, 2006. 256 с.

25. Луговий В. І., Бакуменко В. Д. Державне управління: теорія і практика: навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2020. 312 с.

26. Нова державна служба: європейська модель належного управління для України: веб-сайт. URL: <http://www.center.gov.ua/blog/item/1873> (дата звернення: 04.11.2025).

27. Окіс О. Я. Професійний розвиток державних службовців центральних органів виконавчої влади як фактор стабілізації державної служби України: дис. канд. наук з держ. упр.: 25.00.03. Київ, 2009. 237 с.

28. Постанова Кабінету Міністрів України «Питання Пенсійного фонду України» від 01.06.1994 № 345: веб-сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/345-94-%D0%BF#Text> (дата звернення: 09.11.2025)

29. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII // Офіційний вісник України. 2016. № 3. Ст. 48.

30. Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад від 06.02.2019 № 106: постанова Кабінету Міністрів України // Офіційний вісник України. 2019. № 19. Ст. 648.

31. Рашитова Н. К. Адаптація до професійної діяльності на державній службі: соціально-психологічний аспект: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук з держ. упр.: 25.00.03. Київ : Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, 2007. 20 с.

32. Робінс Ст. П. Основи менеджменту. Київ : Вид-во С. Павличко «Основи», 2002. 671 с.

33. Розвиток лідерства / А. Бізо, І. Ібрагімова, О. Кікоть, Є. Барань, Т. Федорів. Київ: Проект «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні», 2012. 400 с.

34. Результати дослідження «Організація роботи державних службовців та оплата праці в умовах воєнного стану»: веб-сайт. Національне агентство України з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua/news/rezultaty-doslidzhennia-orhanizatsiia-roboty-derzhavnykh-sluzhbovtsiv-ta-oplata-pratsi-v-umovakh-voiennoho-stanu> (дата звернення: 03.11.2025).

35. Савельєва В. С. Психологія управління: навч. посіб. Київ : ВД «Професіонал», 2005. 320 с.

36. Савченко Б. Г. Соціально-психологічні аспекти державного управління. Харків : Магістр, 2009. 104 с.

37. Серняк О. І. Роль цінностей у формуванні адміністративного капіталу // Теорія та практика державного управління: зб. наук. пр. Харків : Вид-во ХаРІДУ «Магістр», 2010. Вип. 1(28). С. 122–129.

38. Сучасні аспекти професіоналізації державної служби в Україні: монографія / за заг. ред. М. М. Їжі. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2009. 220 с.

39. Татенко В. О. Соціальна психологія впливу: монографія. Київ : Міленіум, 2008. 216 с.

40. Урбанович О. А. Технологія управління діяльністю підлеглого // Журнал управлінської компетентності. Київ : Пляда, 2006. № 6. С. 33–57.

41. Філіпова Т. В. Професійний менталітет державних службовців в Україні: технологія формування: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук з держ. упр.: 25.00.03. Дніпропетровськ : Дніпропетр. регіон. ін-т держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, 2006. 21 с.

42. Шайгородський Ю. Ціннісні трансформації в період суспільних змін // Соціальна психологія. 2009. № 3. С. 86–93.

43. Щегорцова В. М. Мотивація праці державних службовців: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук з держ. упр.: 25.00.03. Дніпро : ДРІДУ НАДУ при Президентові України, 2010. 20 с.

44. Ядранський Д. Ціннісно-нормативна поведінка: теоретичний аспект // Соціальна психологія. 2010. № 2. С. 112–119.

45. Яцюк В. Удосконалення підвищення кваліфікації державних службовців в Україні: організаційно-правовий аспект: дис. канд. наук з держ. упр.: 25.00.03. Київ : Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, 2001. 214 с.

46. Яшина Ю. В. Соціальні фактори професійного розвитку державних службовців України: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук з держ. упр.: 25.00.03. Дніпро : ДРІДУ НАДУ при Президентові України, 2012. 20 с.

47. Adamchuk S. Die Arbeitsweise der Staatsmacht Behörde als Organisation, die ständig geschult ist // International Journal WISSENSCHAFT EUROPA – UNIVERSUM. 2014. № 3. P. 3–6.

48. Allport S. W. Study of Values: A Scale for Measuring Dominant Interests in Personality. Boston : Houghton Mifflin, 1960. 345 p.

49. Argyris C. Organisational Learning. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1978. 290 p.

50. Atkinson J. Manpower Strategies for Flexible Organizations // Personnel Management. 1984. August. P. 28–31.

51. Barnard Ch. Organization and Management. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1948. 580 p.

ДОДАТОК А

Результати опитування працівників територіальних органів Пенсійного фонду України



Рис. А.1 - Учасники опитування (по відношенню до фактичної чисельності)

Продовження додатку А



Рис. А.2 - Задоволеність рівнем комунікації з колегами
у структурному підрозділі



Рис. А.3 - Задовolenість умовами для кар'єрного та професійного зростання



Рис. А.4 - Мій безпосередній керівник відкритий до моїх ідей щодо покращення роботи



Рис. А.5 - В Головному управлінні я маю можливість отримати потрібне мені професійне навчання

Продовження додатку А



Рис. А.6 - Участь в навчальних заходах та тренінгах з розвитку професійної компетенції, які я завершив/-ла протягом поточного року, позитивно вплинули на ефективність виконання функціональних обов'язків



Рис. 7 - В Головному управлінні створено умови для мого професійного розвитку



Рис. А.8 - Я хотів/-ла би пройти додаткові навчання для підвищення свого професійного рівня або розвитку особистих якостей

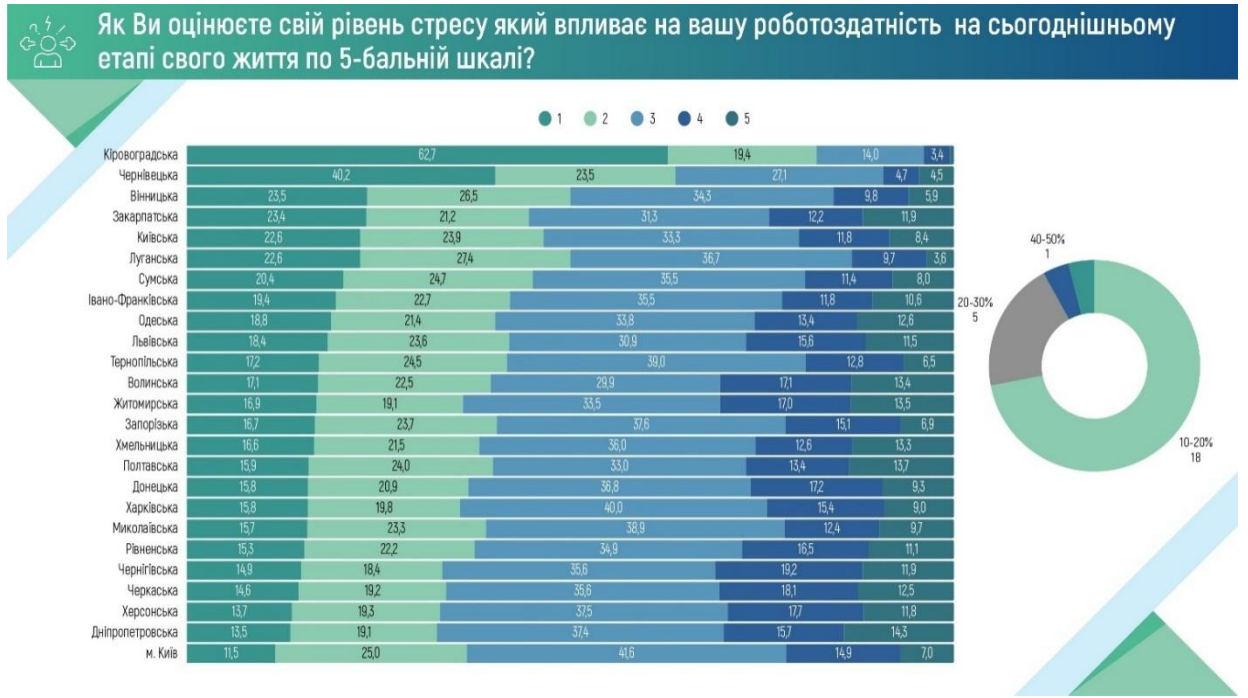


Рис. А.9 - Як Ви оцінюєте свій рівень стресу який впливає на вашу роботоздатність на сьогоднішньому етапі свого життя по 5-бальній шкалі?

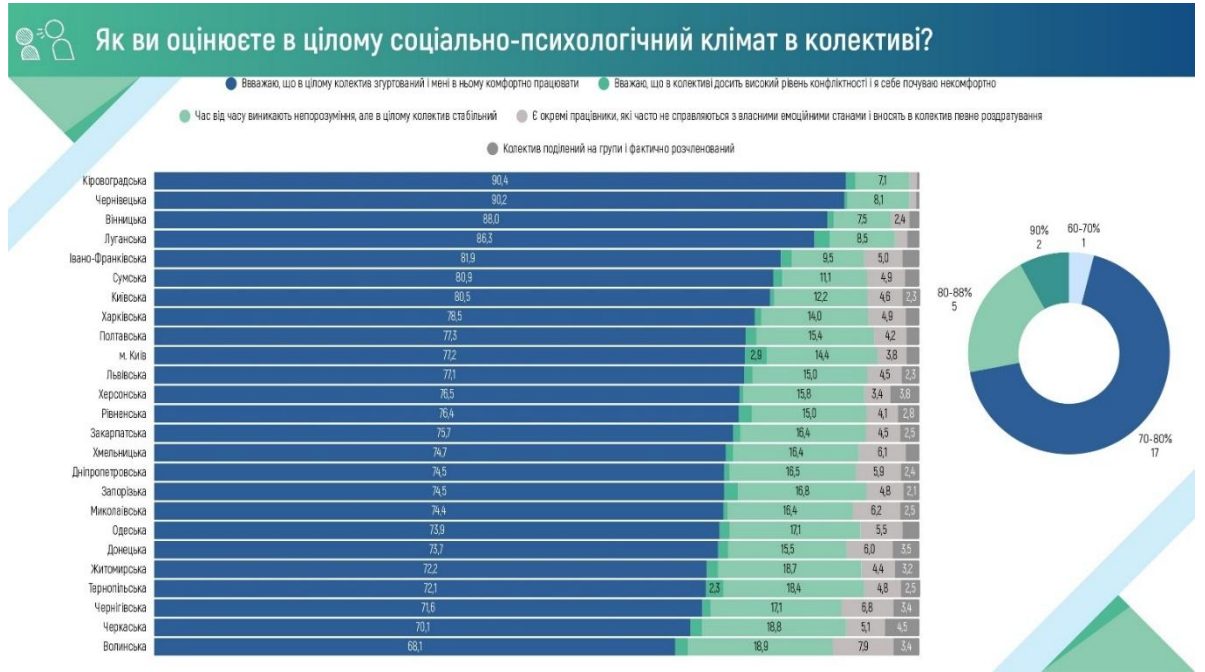


Рис. А.10 - Як ви оцінюєте в цілому соціально-психологічний клімат в колективі?