

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна
Навчально-науковий інститут «Інститут державного управління»

До захисту

В.о. завідувачки кафедри державного управління
та державної служби
к. держ. упр., доц. Л. В. Набока

/Підпис/

РОЗВИТОК СТРЕСОСТІЙКОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПУБЛІЧНОГО
УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «магістр»

281 Публічне управління та адміністрування

28 Публічне управління та адміністрування

Виконавець

студентка 2 курсу, групи ЗПУА-2-23

К. Г. Мякушко

Науковий керівник

к. держ. упр., доцент

С. Л. Кирій

Харків – 2024

ЗМІСТ

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРЕСОСТІЙКОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	7
1.1 Стрес в діяльності персоналу публічного управління.....	7
1.2 Позитивні та негативні наслідки стресу управлінського персоналу ...	17
1.3 Види та форми стресу управлінського персоналу	24
РОЗДІЛ 2 СТРЕСОСТІЙКІСТЬ ПЕРСОНАЛУ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	31
2.1 Стресостійкість як необхідна компетенція персоналу публічної служби.....	31
2.2 Аналіз чинників формування стресостійкості персоналу публічної служби.....	38
2.3 Проблеми формування стресостійкості персоналу публічної служби в умовах воєнного стану	45
РОЗДІЛ 3 МЕХАНІЗМИ ЗАПОБІГАННЯ СТРЕСУ ПЕРСОНАЛУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ	54
3.1 Інструменти запобігання виникнення стресу в умовах воєнного стану.....	54
3.2. Механізми усунення негативних наслідків стресу в діяльності персоналу публічного управління.....	62
3.3. Використання копінг-стратегій в діяльності персоналу публічної служби.....	69
ВИСНОВОК	77
СПИСОК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	80
ДОДАТКИ	85

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні умови функціонування державного апарату в Україні, обтяжені викликами війни, потребують перегляду традиційних підходів до організації праці публічного управління. Воєнний стан, спричинений повномасштабною агресією, вплинув на всі сфери суспільного життя, створивши безпрецедентні умови напруження для працівників державного сектору. Публічні службовці, виконуючи свої обов'язки в умовах кризи, нерідко стикаються з високим рівнем стресу, обумовленим поєднанням професійних, морально-психологічних і соціальних факторів. В таких умовах розвиток стресостійкості персоналу стає ключовою умовою забезпечення ефективності державного управління та підтримки стабільності суспільства.

Стресостійкість, як професійна характеристика, передбачає здатність працівників успішно діяти у складних та непередбачуваних ситуаціях, зберігаючи професійність, емоційну стабільність і здатність до прийняття ефективних рішень. В умовах воєнного стану це набуває особливого значення, адже державні службовці повинні оперативно реагувати на виклики, забезпечувати стабільність адміністративних процесів, організовувати допомогу постраждалим громадянам та сприяти функціонуванню критичної інфраструктури.

Одним із ключових факторів, що ускладнюють діяльність публічного управління під час війни, є надзвичайно високий рівень психологічного та емоційного навантаження. Це пов'язано з такими аспектами, як необхідність роботи у зоні підвищеної небезпеки, постійна взаємодія з постраждалими громадянами, тиск суспільства, а також особисті переживання, пов'язані з війною. Неналежний рівень стресостійкості може призвести до емоційного вигорання, втрати професійної мотивації та зниження якості виконання службових обов'язків.

Водночас розвиток стресостійкості персоналу публічного управління в умовах воєнного стану є не лише засобом адаптації до сучасних викликів, але й необхідною передумовою для відновлення та розвитку країни у післявоєнний період. Підвищення психологічної стійкості працівників дозволяє забезпечити стабільність державних інституцій, зберегти їхню функціональність і створити підґрунтя для сталого розвитку.

Дослідження проблем стресостійкості у публічному управлінні актуалізується також у контексті світового досвіду. Багато країн, які проходили через кризові ситуації чи збройні конфлікти, наголошують на важливості розвитку психологічної витривалості персоналу державних інституцій як ключового елементу стабільності. Вивчення та адаптація таких практик для українських реалій можуть стати основою для розробки ефективних стратегій управління персоналом під час війни та у період відновлення.

Таким чином, дослідження спрямоване на аналіз особливостей стресостійкості персоналу публічного управління в умовах воєнного стану, визначення ключових чинників, які впливають на її формування, а також розробку рекомендацій щодо підвищення цієї якості. Це дозволить створити цілісне бачення ефективного управління людськими ресурсами в умовах кризового стану, сприяючи підвищенню якості роботи публічних службовців та зміцненню державного управління в цілому.

Мета і завдання дослідження. Полягає у виявленні основних факторів, що впливають на рівень стресостійкості персоналу публічного управління в умовах війни, а також у розробці рекомендацій для його підвищення з урахуванням сучасних методів психологічної підтримки.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі *завдання*:

- узагальнити ключові наукові концепції стресу та його прояв в умовах війни;
- розглянути публічну службу як середовище виникнення стресу, як інструмент розвитку суспільної стресостійкості;

- проаналізувати наслідки стресу управлінського персоналу;
- визначити основні типи стресу, що характерні для управлінців;
- розкрити поняття стресостійкості як однієї з основних суспільно важливих компетенцій персоналу публічної служби;
- окреслити ключові способи підвищення стресостійкості публічних службовців у контексті професійної діяльності в умовах війни.

Формування ефективної системи стресостійкості персоналу публічного управління в умовах війни сприятиме забезпеченню психічного та емоційного благополуччя суспільства, протистоянню зовнішнім та внутрішнім загрозам.

Об'єкт дослідження. Стрес в професійній діяльності персоналу публічного управління.

Предмет дослідження. Стресостійкість як компетенція персоналу у сфері публічного управління, її прояви та механізми формування.

Методи дослідження. Для написання магістерської роботи було обрано різноманітні методи дослідження: для аналізу рівня стресостійкості персоналу публічного управління були використані експертні оцінки та аналітичні методи, завдяки яким вдалося виявити основні особливості стресових ситуацій у публічному управлінні. За допомогою системного підходу були розглянуті теорії стресу і стресостійкості, а також застосовані методи порівняння для вивчення досвіду інших країн і можливостей його впровадження в Україні. В цілому, основою дослідження стали системний і комплексний підходи, які дозволили глибоко проаналізувати проблему.

Інформаційною базою дослідження є основні положення традиційних концепцій, матеріали науково-дослідних організацій, документи та статистичні дані інформаційні джерела та інші ресурси.

У *першому розділі* розкрито сутність поняття стресу в діяльності персоналу публічного управління. Виявлені чинники виникнення стресу у персоналу публічного управління, встановлені позитивні та негативні їх наслідки. Розглянуто види та форми стресу характерні для управлінського персоналу.

У *другому розділі* розкрито сутність та особливості стресостійкості як якостей необхідних персоналу публічного управління в умовах війни. Проаналізовано чинники та проблеми формування стресостійкості у посадових осіб публічного управління в умовах війни.

У *третьому розділі* розкрито інструменти запобігання виникнення стресу. Механізми усунення негативних наслідків та можливості використання копінг-стратегій в діяльності персоналу публічної служби для підвищення рівня стресостійкості в умовах війни.

Практичне завдання отриманих результатів. Отримані результати дослідження мають практичне значення для органів влади, держаних установ та навчальних закладів, які здійснюють підготовку та підвищення кваліфікації державних службовців. Рекомендації, розроблені в ході дослідження, можуть бути використані для вдосконалення системи професійного розвитку, що сприятиме підвищенню професійного рівня державних службовців. Практичні напрацювання також можуть бути корисними для впровадження інноваційних методів управління в умовах кризових ситуацій, що сприятиме забезпеченню стабільності, ефективності та адаптивності системи публічного управління навіть у найскладніших обставинах.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРЕСОСТІЙКОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1 Стрес в діяльності персоналу публічного управління

Стрес у персоналу публічного управління є поширеним явищем, оскільки працівники цієї сфери часто працюють у складних, напружених та емоційно насичених умовах. Основними чинниками стресу у публічних службовців є високий рівень відповідальності, постійні зміни в законодавстві, обмеження ресурсів та необхідність взаємодії з громадськістю.

Однією з ключових передумов виникнення та поширення концепції стресу є актуальність питання захисту людини від негативного впливу зовнішнього середовища. Цей вплив стає дедалі складнішим у всіх сферах життя – від екологічної та соціальної до психологічної.

Стрес – це природна реакція організму на зовнішні або внутрішні подразники, які створюють фізичне, емоційне чи психічне напруження. У сфері публічного управління, де працівники стикаються з високими вимогами, складними рішеннями та нестабільністю, стрес стає звичним явищем. Невміння справлятися з ним може негативно вплинути не лише на продуктивність працівників, але й на ефективність функціонування державних установ в цілому.

Військові, політичні, соціальні, економічні та духовні зміни в житті кожного українця, з неймовірною швидкістю і вимогливістю загострили потребу в появі особистостей, здатних свідомо та активно визначати спосіб свого життя, нести відповідальність за результати дій і вчинків, здатних до успішної самореалізації, досягнення життєвих цілей, активних особистостей, що вміють взаємодіяти, шукати соціальну підтримку. Сподіватись лише на

сприятливі зовнішні обставини не варто. Необхідно спиратися на внутрішні механізми розвитку особистості.

Вивчення поняття «стресу» доцільно почати з аналізу різних теорій і визначень, що існують у науці, оскільки воно трактується по-різному в наукових працях, створюючи неоднозначність і розбіжності у визначенні його сутності. З часу його появи концепція стресу зазнала змін завдяки розвитку поведінкових наук та психології. Одним із перших його досліджував Г. Сельє у своїй праці «Стрес життя» [1-5], описуючи його як «неспецифічну відповідь організму на будь-які вимоги». Він запровадив поняття «еустрес» і «дистрес», а також три рівні стресу: слабкий, середній і сильний.

Ця концепція була новаторською для науки ХХ століття, оскільки тоді панувала думка, що реакція організму на зовнішні фактори є виключно специфічною. Основним завданням учених вважалося виявлення та фіксація різниці в реакціях на вплив середовища.

Г. Сельє розглядав стрес як біологічну реакцію організму, визначивши неспецифічний компонент біохімічних змін, що відбуваються у відповідь на різноманітні впливи. Ці зміни він назвав «загальним адаптаційним синдромом», що включає функціональні та морфологічні модифікації, що формують єдиний процес, який складається з етапів: тривоги, адаптації (резистентності) і виснаження [10-12].

На стадії тривоги організм готується до загрози, активуючи біологічні реакції, що сприяють активним діям або втечі, як-от підвищення тиску та зміни в кровообігу. Це створює відчуття стресу та запускає механізми протишоку. Під час фази опору організм намагається протистояти загрозі або адаптуватися до неї, що призводить до підвищення фізіологічних показників, які можуть зробити організм більш вразливим до інших стресорів [6-9].

Якщо стрес триває надмірно довго і людина не здатна адаптуватися, це може призвести до виснаження ресурсів організму. В результаті виникає фаза виснаження, яка супроводжується вразливістю та стомлюваністю. Психологічний дискомфорт може спричинити серйозні захворювання або

навіть смерть. Хоча короточасні стресові реакції допомагають адаптуватися, при тривалому впливі вони стають шкідливими, втрачаючи свою ефективність і порушуючи управління життєвими функціями організму [50].

Згідно з цією концепцією, ключову роль у регулюванні стресу відіграють наднирники, які виробляють глюкокортикоїди для адаптації організму. Центральна нервова система також важлива для цього процесу. Гіпоталамус активує наднирники, підвищуючи активність симпатичної нервової системи, що дає організму необхідні ресурси для боротьби чи втечі. Коли ресурси виснажуються, активується парасимпатична система, що відповідає за відновлення ресурсів під час сну чи відпочинку. Стрес впливає на різні органи, особливо серцево-судинну систему, викликаючи порушення ритму пульсу, дихання та інші фізіологічні реакції [13-15].

Існують також інші теорії стресу. Розглянемо найбільш поширені та сучасні теорії й моделі стресу.

Дж. Фуллер вивчав стрес у межах генетично-конституціональної теорії, що базується на здатності організму чинити опір стресу, що залежить від певних захисних стратегій, які функціонують незалежно від поточних умов. Ці теорії аналізують взаємозв'язок між генетичними особливостями та фізичними рисами, які можуть впливати на загальну здатність особистості протистояти стресу [18].

Однією з ключових наукових позицій дослідження стресу є позиція З. Фрейда, який у своїй теорії описав типи тривоги. Він виділяє сигналізуючу тривогу, що виникає як реакція на зовнішню небезпеку, та травматичну тривогу, що формується через внутрішні несвідомі чинники. Згідно з З. Фрейдом, така тривога часто пов'язана з придушенням сексуальних бажань або агресивних інстинктів. Він також ввів термін «психопатія в повсякденному житті», щоб описати конфліктних людей, схильних до так званої експлозивної психопатії [16; 17].

П. Парсонс вивчав стрес та його передумови, класифікував типи схильності до стресу, зосереджуючи увагу на впливі як зовнішніх, так і

внутрішніх факторів. За його моделлю, розвиток стресових реакцій може бути зумовлений взаємодією первинних причин та несподіваних сильних впливів [40].

Іншою моделлю є так звані поведінкові реакції на соціальнопсихологічні стимули, їх вивчав Б. Дорентвендт згідно з вивченням фізіологічних аспектів стресу Г. Сельє. Він визначає стрес як стан організму, що включає як адаптивні, так і неадаптивні реакції. Автор розглядає стресори як головним чином соціальні фактори, такі як економічні чи сімейні труднощі, тобто об'єктивні події, які порушують або загрожують порушити звичний ритм життя індивіда [41-43].

Модель Р. Р. Грінкера стверджує, що стрес виникає через стимули, які викликають тривогу у більшості людей або окремих індивідів. Це призводить до низки фізіологічних змін, але також може спричиняти вищі рівні функціонування та нові можливості для реагування.

Згідно з моделлю Вольфа, стрес можна розглядати як фізіологічну реакцію, що виникає у відповідь на соціально-психологічні подразники. Ця реакція залежить від характеру поведінки людини, її мотивів, сприйняття ситуації та ставлення до неї [19].

Теорія конфліктів. Ця теорія зосереджується на вивченні соціальних, економічних, культурних та політичних суперечностей, що виникають між різними групами людей або інститутами. Згідно з цією теорією, конфлікти є природною частиною соціальних процесів і часто виникають через нерівність ресурсів, влади чи можливостей. Конфлікти можуть виступати як рушійні сили змін, але водночас можуть призводити до негативних наслідків для суспільства, таких як насильство чи дезінтеграція. Вирішення конфліктів може вимагати як компромісів, так і глибших структурних змін, що врешті стає основою для виникнення стресу.

У теорії Д. Механіка основними елементами моделі адаптації є поняття та механізми адаптації, які він визначає як способи, якими індивід долає ситуацію та емоції, що вона викликає. Він визначає два основні підходи:

подолання, яке спрямоване на вирішення ситуації, і захист, що передбачає боротьбу з емоціями, викликаними цією ситуацією. Подолання ситуації охоплює цілеспрямовану поведінку та здатність ухвалювати відповідні рішення при зіткненні з життєвими викликами та труднощами [20; 21].

Системна модель стресу акцентує увагу на управлінні різними аспектами реагування на стрес, зокрема поведінкою, адаптацією тощо. Це управління здійснюється в межах системної регуляції, яка базується на порівнянні поточного стану організму та психіки з відносно стабільними нормативними показниками.

Існує інтеграційна модель стресу, яка акцентує увагу на тому, що стресові ситуації вимагають від людини прийняття рішення. Згідно з цією концепцією, проблема виникає через вплив стимулів чи обставин, що потребують від людини виходу за межі звичайного рівня життєдіяльності. Якщо проблема залишається нерозв'язаною, фізичне та психічне напруження посилюється, що веде до стресу. Від здатності вирішувати проблеми залежать ресурси людини, її потенціал, характер проблеми, а також її вибір реакції (захисної чи агресивної).

Окрім системної та інтеграційної моделей, важливе значення має біологічна концепція пошукової активності, згідно з якою вона є основним методом подолання стресу. Пошукова активність підвищує стійкість організму до стресу та шкідливих впливів. Відмова від пошуку є передумовою розвитку захворювань. Активна поведінка в умовах невизначеності сприяє психосоматичному здоров'ю, а відмова від пошуку – розвитку різноманітних патологій. Особлива роль у цьому процесі належить сну та сновидінням, які сприяють відновленню пошукової активності.

Теорія стресу як стимулу, розроблена в 1960-х роках, розглядає стрес як важливу подію чи життєву зміну, яка потребує від людини відповідної реакції або пристосування.

Холмс і Рей розробили шкалу оцінки соціальної адаптації, оцінюючи життєві події за ступенем необхідної адаптації. Вони вважали, що стрес є

зовнішнім чинником, що викликає переживання, але не є його частиною. Пізніше Рей доповнив теорію концепцією інтерпретації, стверджуючи, що життєві події можуть бути позитивними або негативними залежно від когнітивних і емоційних факторів [44]

Одночасно з іншими теоріями була запропонована теорія емоційної реакції Д. Мейсона, яка підкреслює важливість емоційної активації у контексті стресу. Він показав, що активація гіпоталамогіпофізарно-надниркової осі не залежить лише від стресових подій, а від емоційної реакції індивіда на ці події. Тобто стрес виникає не через саму ситуацію, а через її емоційне сприйняття, що робить стрес суб'єктивним досвідом. Емоції, в свою чергу, визначаються когнітивною оцінкою стимулів особистістю [45-49].

Продовжуючи розвиток попередніх теорій, Джеймс і Ланге розробили концепцію емоцій, в якій вони підкреслюють взаємозв'язок між стресом і емоціями. Вони відзначили, що емоції виникають не відразу після сприйняття стресу чи стресора, а лише після фізіологічної реакції організму. Наприклад, бачачи злісну собаку, людина спочатку відчуває фізіологічні зміни (підвищене серцебиття, прискорене дихання), і тільки після цього виникає емоція, така як страх. Тобто емоції залежать від змін у тілі, що ініціюються мозком [22].

У контексті цього питання слід згадати теорію, що суперечить попередній, яку запропонували Кеннон і Барда. Вони стверджували, що емоції на стрес можуть виникати навіть без фізіологічних змін. Кеннон зазначив, що мозок реагує швидше, ніж тілесні зміни, і це стало основою для його теорії "прикрашених кішок". Він показав, що емоційна реакція може виникнути до фізіологічної, а Філіп Бард довів, що таламус відіграє ключову роль у вивільненні емоційних реакцій перед фізіологічною реакцією.

Транзакційна теорія стресу розглядає його як наслідок взаємодії між особистістю та навколишнім середовищем, яка може виснажувати ресурси людини та становити загрозу її благополуччю. Згідно з цією концепцією, оцінка стресу має причинно-наслідковий характер і допомагає пояснити психологічні та фізіологічні механізми цього процесу. У професійному

контексті стрес пов'язаний з робочими ситуаціями та самооцінкою можливостей їх подолання, що часто веде до змін у психологічному стані чи поведінці. Кокс розширив цю теорію, акцентуючи увагу на джерелах стресу та методах справлення з ним.

Інтерактивна теорія стресу досліджує взаємодію стимулів навколишнього середовища та індивідуальних реакцій як основу стресу. Теорія дисбалансу зусиль та винагороди аналізує психологічні процеси, коли зусилля на роботі не співвідносяться з отриманими винагородами. Такий дисбаланс може викликати стрес, причому він може бути постійним і невизначеним. Подібною є теорія відповідності людини та середовища, де стрес виникає через невідповідність професійних навичок вимогам робочого середовища, що впливає на сприйняття та адаптацію.

Дослідження вказують на зв'язок між психічним та фізичним здоров'ям і професійним стресом учені розробили теорію професійного стресу, яку пізніше вдосконалили. Вони визначили джерела стресу на роботі, такі як фізичні фактори, фактори навколишнього середовища, роль організації, а також різні стресори, зокрема невідповідність положення, соціальна щільність, конфлікти ролей, стиль керівництва та організаційна структура.

Ранні концепції стресу фокусувалися на умовах та факторах, що його викликають, а також на процесі оцінки стресу. Пізніші теорії розглядають ці етапи детальніше. Однією з них є концепція алостазу, яка описує процес адаптації організму до викликів і підкреслює, що тривала стимуляція може призвести до негативних наслідків для здоров'я. Інша теорія, збереження ресурсів, пояснює стрес як результат втрати або загрози втрати важливих для індивіда ресурсів, таких як умови, стани або об'єкти з високою цінністю.

Теорія самоефективності А. Бандури базується на ідеї, що індивіди мають здатність до саморегуляції і саморефлексії для формування свого фізичного та соціального оточення. Він визначає самоефективність як особливі переконання, які стимулюють людину до дій для досягнення бажаного результату. На відміну від локус-контролю, яке пов'язане з

внутрішнім чи зовнішнім контролем подій, самеєфективність більше стосується довіри людини до своїх можливостей виконати певне завдання [25].

Таким чином, науково-теоретичний аналіз концепцій та поглядів щодо уявлення про феномен стресу надає можливості стверджувати, що вони розглядають його достатньо ґрунтовно та різнобічно, але усі їх можна згрупувати таким чином, що одні з них розглядають стрес як фактор, інші – в контексті вивчення та впливу емоцій, процеси пристосування або адаптації, а також подолання стресу або його наслідків, треті – з фізичної та фізіологічної реакції організму на стрес.

Згідно з оцінками зарубіжних експертів, 70% захворювань людей пов'язані з емоційним стресом. В Європі щороку помирає більше 1 млн. осіб внаслідок стресогенних порушень функцій серцево-судинної системи. Головними чинниками таких порушень є емоційний стрес, сімейні конфлікти та напружені стосунки на роботі. Ці чинники впливають на роботу механізмів, які сформувалися в процесі еволюції для підтримання гомеостазу.

Багато психологів вивчали вплив стресових станів на життя людини. Поняття "стрес", його основні стадії та фази були детально описані в класичних дослідженнях Г. Сельє. У 1935 році американський фізіолог У. Кеннон вперше визначив активну релаксацію як захисну реакцію на стрес, охарактеризувавши її як реакцію боротьби або втечі. Лікарі Т. Холмс і Р. Раге (США) досліджували зв'язок між різними стресогенними подіями в житті та захворюваннями, проаналізувавши дані понад 5 тисяч пацієнтів. Вони встановили, що серйозним психічним і фізичним захворюванням зазвичай передують значущі життєві зміни [39].

Аналіз сучасних досліджень у цій галузі показує, що проблема стресостійкості особистості ще не отримала достатнього розвитку як у теоретичному, так і в практичному плані. Відсутня цілісна концепція стресостійкості особистості. Дослідження здебільшого зосереджуються на окремих теоретичних, експериментальних або діагностичних аспектах. Така

вузька спрямованість може ускладнювати розуміння взаємозв'язків між ними та призводити до необґрунтованого вибору, наприклад, діагностичних чи психотерапевтичних методів.

Г. Сельє виділив три стадії стресу. Перша стадія – реакція тривоги, яка полягає у мобілізації всіх ресурсів організму. Після неї настає стадія опору, коли завдяки попередній мобілізації організм здатний успішно справлятися із зовнішніми впливами. У цей період може спостерігатися підвищення стресостійкості. Однак якщо шкідливі фактори діють занадто довго і їх не вдається усунути чи подолати, настає третя стадія – виснаження. Пристосувальні можливості організму знижуються, що ускладнює протидію новим негативним чинникам і підвищує ризик розвитку захворювань. Пристосувальні можливості організму знижуються. У цей період він гірше чинить опір новим "шкідливостям", збільшується небезпека захворювання [23,28].

Стрес має фізіологічні, психологічні, особистісні і медичні ознаки. Крім того, будь-який стрес неминуче призводить до виникнення емоційної напруги, їх відображено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Основні прояви стресу

Категорія проявів	Прояви стресу
Фізіологічні прояви	Прискорене серцебиття, почервоніння або блідість шкіри обличчя, підвищення рівня адреналіну в крові, інтенсивне потовиділення.
Психологічні прояви	Зміна швидкості психічних процесів (найчастіше сповільнення), зниження концентрації уваги, ослаблення пам'яті, зменшення чутливості до сенсорних стимулів, уповільнення прийняття рішень.
Особистісні прояви	Втрати рішучості, ослаблення самоконтролю, схильність до пасивної та шаблонної поведінки, відсутність здатності приймати нестандартні рішення, підвищена навіюваність, почуття страху, тривожність і безпричинне занепокоєння.
Медичні прояви	Посилена нервозність, істеричні реакції, непритомність, афективні стани, головний біль, безсоння.

Огляд і критичний аналіз взаємодовнюючих результатів досліджень вітчизняних та зарубіжних психологів дає змогу виділити три основні психологічні компоненти стресостійкості: соціальний, поведінковий та особистісний.

Залежно від причин виникнення стресу, особливостей особистості, яка знаходиться в стані стресу, типу стресора, інтенсивності і тривалості дії подразника можна використовувати різні типи методів нейтралізації стресу (основні типи адаптаційних механізмів, що забезпечують нормальне функціонування організму):

1. Психологічні (аутотренінг, медитація, раціональна терапія та ін.).
2. Фізіологічні (масаж, акупунктура, фізичні вправи та ін.).
3. Біохімічні (фармакотерапія, алкоголь, фітотерапія).
4. Фізичні (баня, світловий вплив, загартовування).

Аналіз літературних джерел щодо психологічних механізмів показує, що зазвичай виділяють два основні типи: механізми психологічного захисту та компенсації (захисні механізми) і копінг-механізми, які допомагають долати стрес. Отже, стрес – психофізіологічна реакція, яка є невід'ємною .

Уникнути його в умовах нашого існування неможливо, та це не завжди і треба, тому що стрес має здатність загартовувати психіку людини і готувати її до більш складних ситуацій в майбутньому. Часто до виникнення стресів призводять конфліктні ситуації. Оптимальній поведінці учасників конфлікту сприяє здатність справлятися із стресовими факторами, правильно організовувати свою поведінку в складних ситуаціях соціальної взаємодії, безконфліктно вирішувати проблеми у відносинах з іншими людьми.

1.2 Позитивні та негативні наслідки стресу управлінського персоналу

В умовах воєнного стану управлінський персонал зазнає значного підвищення рівня стресу, що впливає як на його особисту ефективність, так і на загальну продуктивність колективу. Такий стрес може стати як каталізатором для розвитку нових можливостей, так і викликати серйозні психологічні й фізичні проблеми. У надзвичайних ситуаціях керівникам потрібно швидко адаптуватися до змінюваних умов, приймати важливі рішення в умовах невизначеності та водночас зберігати стійкість. Тому є необхідність вивчення як позитивних, так і негативних наслідків стресу для управлінців, щоб забезпечити нормальне функціонування організацій навіть у кризові періоди.

Хоча стрес зазвичай сприймається як негативний чинник, важливо зазначити, що помірний рівень стресу може мати і позитивні наслідки для управлінського персоналу. Зокрема, він може сприяти особистісному розвитку, поліпшенню професійних навичок і підвищенню ефективності праці. Стрес може бути стимулом до самовдосконалення та розвитку нових стратегій управління, що дозволяє керівникам краще справлятися з труднощами та працювати в умовах високої напруги.

1. Покращення здатності до адаптації та стресостійкості. Стресові ситуації можуть сприяти розвитку адаптивних навичок і зміцненню стресостійкості. Керівники, які часто стикаються зі стресом, набувають досвіду у керуванні своїми емоціями, вдосконалюють навички самоконтролю та саморегуляції, що робить їх більш стійкими до майбутніх труднощів. Завдяки цьому вони здатні швидше реагувати на зміни, приймати обґрунтовані рішення навіть у складних чи непередбачуваних ситуаціях, що, в свою чергу, дозволяє підтримувати ефективність роботи в умовах стресу.

2. Збільшення ефективності та продуктивності. При помірному рівні стресу спостерігається активізація мозкової діяльності, що сприяє кращій

концентрації уваги та підвищенню продуктивності. Коли управлінці стикаються з терміновими або важливими завданнями, стрес може виступати як додатковий мотивуючий фактор, який спонукає їх працювати з більшою віддачею та швидше досягати результатів. У таких ситуаціях стрес допомагає зосередитися на головних аспектах завдання, дозволяючи ігнорувати незначні деталі та фокусуватися на найбільш важливих елементах, що забезпечує ефективніше вирішення проблем.

3. Удосконалення лідерських та управлінських навичок. Стресові ситуації, що часто виникають у процесі управлінської діяльності, вимагають швидких рішень та здатності нести велику відповідальність. Вони сприяють розвитку лідерських якостей керівників, допомагаючи їм краще організовувати команду, зберігати спокій у критичних ситуаціях і діяти рішуче. Постійне зіткнення з такими обставинами дозволяє керівникам зміцнювати свою впевненість у власних силах, що, в свою чергу, позитивно позначається на їх здатності ефективно керувати людьми та приймати зважені рішення в умовах невизначеності та стресу.

4. Підвищення креативності та інноваційного мислення. Стрес має здатність стимулювати активність мозку, змушуючи людей шукати нові підходи для вирішення складних проблем. У ситуаціях, коли звичні методи не дають результату, стрес може спонукати до пошуку нестандартних рішень і новаторських підходів. Керівники, які регулярно зустрічаються з стресовими ситуаціями, часто змушені адаптуватися, знаходячи більш ефективні способи досягнення результатів. Це, в свою чергу, сприяє розвитку їх здатності до креативного мислення, генерування інноваційних ідей і адаптації до змін, що робить їх більш ефективними в умовах невизначеності.

5. Покращення командної згуртованості. Стресові обставини часто стають тим фактором, який об'єднує колективи і сприяє зміцненню взаєморозуміння серед працівників. Коли управлінці разом зі своїми командами стикаються з важкими ситуаціями, вони змушені працювати разом для подолання труднощів, що сприяє розвитку взаємної підтримки та

взаємодії. Це зміцнює довіру між членами команди і створює атмосферу згуртованості, де кожен готовий допомогти колегам і працювати на спільний результат. Такий досвід позитивно позначається на майбутніх проектах, оскільки члени команди набувають впевненості в своїй здатності ефективно працювати разом навіть у складних ситуаціях.

6. Зміцнення впевненості у своїх силах. Керівники, які успішно справляються зі стресовими ситуаціями, значно зміцнюють свою впевненість у власних силах та досвідчують професійне зростання. Кожне подолане випробування підвищує їх самосвідомість і дає відчуття досягнення, що позитивно впливає на внутрішнє почуття самореалізації. Такий досвід сприяє розвитку професійної незалежності, зміцнює впевненість у своїх здібностях і підвищує рівень відповідальності за ухвалені рішення. Це також стимулює керівників до подальшого розвитку і вдосконалення в управлінській діяльності.

7. Підтримка самодисципліни та організованості. В умовах стресу керівники часто змушені працювати з більшою швидкістю та більш ефективно організовувати свій час, що стимулює розвиток самодисципліни та покращує загальну організованість. Стресові ситуації спонукають до перегляду пріоритетів і дозволяють зосередитися на найважливіших завданнях, відкидаючи все зайве. Це не тільки допомагає оптимізувати робочий процес, але й сприяє покращенню здатності до планування та ефективного розподілу ресурсів, що, в свою чергу, підвищує загальну продуктивність і ефективність роботи.

8. Покращення навичок комунікації. У стресових ситуаціях особливо важлива здатність керівників чітко та ефективно передавати інформацію команді. Вміння швидко та зрозуміло донести необхідні відомості стає критичним для підтримання порядку та ефективності роботи. Керівники, які навчаються комунікувати в умовах стресу, розвивають навички ясного та конструктивного спілкування, що позитивно впливає на атмосферу в колективі. Така комунікація сприяє зниженню непорозумінь, підвищує рівень

довіри в команді та забезпечує більш ефективну взаємодію, що зрештою покращує загальні результати роботи.

Отже, хоча надмірний і тривалий стрес може мати негативні наслідки для здоров'я та ефективності праці, помірний та контрольований стрес може мати значну користь. Він стає стимулом для особистісного та професійного зростання, сприяє розвитку управлінських навичок, посилює здатність до креативного мислення і зміцнює взаємодію в команді. Завдяки таким позитивним ефектам стресу, управлінці стають більш спроможними справлятися з труднощами, забезпечуючи тим самим стабільність організації та її успіх у складних умовах.

Негативні наслідки стресу для управлінців у період воєнного стану можуть проявлятися у різних формах і мати серйозні наслідки для організації в цілому. Постійне перебування в стресовому стані може призвести до емоційного вигорання, виникнення фізичних проблем, таких як серцево-судинні захворювання, порушення сну, підвищений рівень тривожності та депресія. Ці проблеми значно знижують здатність керівників приймати виважені та ефективні управлінські рішення, погіршують їх комунікаційні навички та зменшують загальну мотивацію працівників. В умовах постійного стресу, який характерний для воєнного часу, ці труднощі можуть ще більше посилюватися, що, в свою чергу, веде до дезорганізації та зниження загальної ефективності роботи колективу.

1. Зниження продуктивності та ефективності роботи управлінського персоналу під час воєнного стану є однією з головних проблем, з якими стикаються організації в умовах кризових ситуацій. Підвищений рівень стресу, постійна тривога, непередбачуваність подій та фізичне й емоційне навантаження можуть значно знижувати концентрацію уваги, викликати помилкові оцінки ситуації та прийняття неправильних рішень. Крім того, стрес зменшує мотивацію працівників, що ускладнює їх залучення до виконання завдань і знижує ефективність командної роботи. У таких умовах особливо важливо розробити і впровадити механізми підтримки та розвитку

персоналу, щоб зберегти стабільність організації та забезпечити її нормальне функціонування. Керівник, який знаходиться під впливом стресу, може втратити здатність об'єктивно оцінювати ситуацію, приймати чіткі та зважені рішення, а також ефективно контролювати виконання завдань.

2. Виснаження та вигоряння є одними з найбільш серйозних наслідків стресу для управлінського персоналу в умовах воєнного стану. Постійний стрес, підвищений рівень тривоги, а також необхідність приймати важливі та термінові рішення в умовах постійної нестабільності можуть призвести до фізичного та емоційного виснаження. Працівники можуть втрачати мотивацію, відчувати емоційну втому, а також знижувати рівень залученості, що негативно позначається на їхній здатності працювати з максимальною ефективністю. Вигоряння проявляється у вигляді апатії, відчуття безсилля та глибокого розчарування, що значно знижує продуктивність і здатність адаптуватися до складних умов.

Крім того, тривалий стрес може призвести до розвитку професійного вигоряння, коли керівники та співробітники втрачають здатність до креативної та ефективної роботи. Вони також стають менш чутливими до потреб і запитів своєї команди, що веде до погіршення якості управління та загального стану колективу.

3. Погіршення фізичного здоров'я в умовах воєнного стану є критичним фактором, який суттєво впливає на ефективність роботи управлінського персоналу. Постійний стрес, нестабільний режим сну, високий рівень тривоги та фізичне перенавантаження можуть призвести до серйозних проблем зі здоров'ям, таких як захворювання серцево-судинної системи, порушення кровообігу, проблеми з опорно-руховим апаратом, а також збільшити ризик розвитку різноманітних хронічних захворювань. Ослаблення фізичної витривалості, ослаблений імунітет та часті хвороби знижують загальну працездатність та здатність управляти стресовими ситуаціями. У таких умовах управлінці можуть втратити здатність ефективно справлятися з постійними викликами та приймати важливі управлінські рішення.

4. Зниження морального духу та мотивації серед управлінського персоналу в умовах воєнного стану є серйозною проблемою, яка суттєво впливає на ефективність роботи організації. Постійна стресова ситуація, відчуття невизначеності та страх за майбутнє можуть призвести до емоційної втоми, апатії та втрати інтересу до виконання робочих обов'язків. Це, в свою чергу, знижує здатність приймати швидкі й ефективні рішення, вирішувати проблеми та досягати поставлених цілей. Моральний спад також призводить до зменшення інтересу до особистісного розвитку, зниження згуртованості в команді і втрати бажання працювати на спільну мету, що ще більше посилює кризу в організації.

5. Стрес може значно погіршити стосунки в колективі, призводячи до виникнення конфліктів і напруженості у взаємодії між керівниками, підлеглими та колегами. Керівник, який переживає стрес, може ставати більш дратівливим, агресивним або, навпаки, замкненим, що ускладнює ефективне спілкування та координацію робочих процесів. Це, в свою чергу, руйнує атмосферу довіри в команді, знижує рівень співпраці і здатність працювати разом над досягненням спільних цілей. Наслідком таких змін стає погіршення командної згуртованості та загальний спад ефективності роботи колективу.

6. Хронічний стрес значно ускладнює процес прийняття рішень, роблячи його менш обдуманим і зваженим. Керівники, перебуваючи під впливом стресу, часто схильні приймати рішення поспіхом, на основі емоційних імпульсів, або, навпаки, ставати надмірно обережними, що призводить до затягування прийняття рішень. Така реакція може спричинити серйозні наслідки, такі як ухвалення ризикованих рішень без належної оцінки всіх факторів, або, навпаки, повне уникання дій через страх помилок. Це не тільки знижує загальну ефективність управлінської роботи, а й підвищує ймовірність виникнення помилок та негативних наслідків для організації.

7. Зниження здатності до інноваційного мислення в умовах воєнного стану є наслідком постійного стресу та фізичного й емоційного виснаження. Керівники, що регулярно стикаються з кризовими ситуаціями,

зосереджуються на негайних та термінових завданнях, що обмежує їхню здатність до творчого мислення і нових ідей. Накопичений стрес забирає енергію та концентрацію, що перешкоджає стратегічному плануванню та пошуку нестандартних рішень. У таких умовах важливі інноваційні підходи часто відсуваються на задній план, оскільки основна увага зосереджена на подоланні поточних проблем. Психологічний дискомфорт, занепокоєння про майбутнє та відсутність стабільності не дозволяють керівникам мислити перспективно та ефективно аналізувати нові можливості для розвитку.

8. Постійний стрес може негативно позначитися на репутації керівника, коли його поведінка, спричинена емоційним і фізичним перенавантаженням, стає очевидною для його підлеглих та колег. Під впливом стресу керівник може проявляти неадекватні реакції, такі як роздратованість, неухважність або втрата контролю над емоціями. Це може викликати сумніви в його професіоналізмі та здатності керувати ситуацією. Як результат, з часом це може призвести до втрати довіри до нього з боку команди, що ослаблює його авторитет та здатність ефективно впливати на працівників. Втрата репутації може суттєво ускладнити процес управління та негативно позначитися на загальній атмосфері в колективі.

9. Збільшення ймовірності звільнення управлінського персоналу в умовах воєнного стану може бути наслідком кількох факторів. Постійний стрес, емоційне та фізичне виснаження, а також надмірне навантаження можуть призвести до професійного вигорання, що, в свою чергу, знижує ефективність роботи та продуктивність керівників. Це часто веде до внутрішніх конфліктів у колективі, зниження морального духу працівників та їх меншої мотивації, що робить їх менш конкурентоспроможними на ринку праці. У таких умовах організації можуть бути змушені скорочувати чисельність співробітників або змінювати свою стратегію управління, що, в свою чергу, підвищує ймовірність звільнень. Крім того, економічні труднощі, пов'язані з воєнним станом, можуть змусити керівництво шукати способи оптимізації витрат, зокрема через скорочення персоналу.

Тривалий і інтенсивний стрес виникає, коли людина постійно стикається з великими вимогами, що перевищують її здатність до адаптації протягом тривалого періоду часу. Це може призвести до серйозних фізичних, психологічних та емоційних наслідків. Причини такого стресу можуть бути як зовнішні, наприклад, високі вимоги на роботі, конфлікти в колективі, фінансові труднощі або воєнний стан, так і внутрішні, такі як проблеми з самооцінкою чи постійна тривога. Такий стрес негативно впливає на здоров'я, ослаблюючи імунну систему, підвищуючи ймовірність розвитку захворювань, а також порушує психічне здоров'я. В результаті це може призвести до вигорання. Для того щоб ефективно справлятися з таким стресом, необхідно використовувати різноманітні стратегії подолання стресових ситуацій, а також шукати підтримку у професіоналів, які допоможуть знизити негативний вплив стресу на здоров'я та загальний стан людини.

1.3 Види та форми стресу управлінського персоналу

Професійна діяльність персоналу публічного управління є діяльністю, що характеризується: наявністю постійного емоційного напруження, дискомфорту, чіткою регламентованістю поведінки, високою відповідальністю за прийняті рішення тощо. Це призводить до негативно забарвлених станів персоналу (тривожність, страх, роздратування, злість, відчай тощо), що породжують професійний стрес. За визначенням Джуел Л., професійний стрес – це напружений стан працівника, який виникає через вплив емоційно-негативних та екстремальних факторів, пов'язаних з його професійною діяльністю. Важливо зазначити, що професійний стрес слід відрізняти від звичайного стресу, який має психофізіологічне походження. Також варто враховувати, що стрес, пережитий на роботі, може мати асоціативний характер і викликати симптоми його повторення.

Досліджуючи професійний стрес, Самоукіна Н. В. зазначає, що він виникає через накопичення негативних емоцій без належної "розрядки".

Реакція особистості на складні ситуації проявляється через неспецифічні дії, що є різними варіантами прояву стресу в роботі [24,26,29].

О. Кириленко вважає, що професійний стрес є результатом напруженого стану працівника, спричиненого емоційно-негативними чинниками, пов'язаними з професійною діяльністю, і супроводжується емоційними переживаннями дисбалансу між вимогами і можливостями [27].

Оглядаючи наукові дослідження, можна зробити висновок, що професійний стрес притаманний усім без виключення сферам діяльності. В публічному управлінні спостерігається високий рівень професійного стресу, пов'язаний з інтенсивністю завдань, відповідальністю за прийняття важливих рішень, нестабільною ситуацією та значною бюрократичною навантаженістю. За статистикою, близько 60% працівників установ працюють у режимі перевантаження, виконуючи завдання, які часто виходять за межі їхніх звичайних обов'язків. Більше половини цих працівників володіють або керують службовим транспортом, що вимагає додаткових ресурсів, уваги та концентрації, особливо в умовах інтенсивного графіку. Крім того, значна частина персоналу проживає далеко від сімей через робочі обставини, що може призводити до підвищеного емоційного виснаження.

Специфіка публічного управління вимагає пошуку рішень для зниження рівня професійного стресу. Рекомендації включають створення гнучких робочих графіків, можливість відпочинку та підтримку системи психологічної допомоги для службовців, які відчувають хронічний стрес. Розробка програм підтримки та навчання навичкам управління стресом також може сприяти підвищенню стресостійкості, зниженню емоційного вигорання та покращенню загального психологічного стану працівників.

Зокрема, це стосується пошуку знання яке дало б змогу передбачати, прогнозувати та управляти ймовірністю виникнення негативного професійного стресу, його проявами та впливом на роботу і життєдіяльність. Слід враховувати, що стреси, отримані під час професійної діяльності, будуть позначатися на особистому житті працівника. Тому питання професійного

стресу слід вивчати комплексно. На основі власних спостережень виділимо чинники, що пов'язані зі змістом професійної діяльності і викликають стрес у персоналу:

- зниження або повне припинення соціальних пілґ і гарантій для працівників;
- підвищене навантаження;
- понаднормові години праці;
- відсутність почуття колективу;
- жорстко задані схеми поведінки;
- відсутність мотивації;
- режим “завжди на телефоні” в позаробочий час;
- сувора дисципліна;
- усвідомлення й переживання високої особистої та моральної відповідальності;
- діяльність за наказом;
- ризик для життя і здоров'я;
- дефіцит часу для аналізу обстановки та прийняття рішення;
- загроза помсти;
- висока ціна можливих помилок;
- конфліктні ситуації у процесі діяльності персоналу;
- вплив метеорологічних і кліматичних факторів.

Усі ці фактори призводять до стресів і криз у сімейних стосунках, вихованні дітей, відображаються на поведінці людини, позначаються на психологічному кліматі та взаємовідносинах, професійній діяльності персоналу, життєдіяльності в цілому.

Загалом, тривале здійснення службових обов'язків у напруженій обстановці веде до дезадаптації, зниження резистентності організму, нервово-психічного перенавантаження, наслідком чого є розвиток стійких негативних психічних станів (високий рівень тривоги, перенапруження, стрес, фрустрація,

афект тощо). Розуміння напруженості в ситуації під впливом психологічних чинників, тим більше при їх переважанні над розумовими, призводить до помилкових дій та порушення рівноваги в самопочутті персоналу.

В умовах воєнного стану, проведенням реформи, зменшенням фінансових витрат і скороченням штату, навантаження на працівників збільшилось, емоційне напруження зросло. Викликає занепокоєння поширення хвороб, пов'язаних із серцево-судинною системою, порушенням кровообігу, функцій опорно-рухового апарату. Почастішали випадки онкологічних та шлунково-кишкових захворювань серед персоналу. Недуги негативно впливають на загальний стан здоров'я особового складу і призводять до втрати працездатності, звільнення, а й іноді можуть провокувати летальні наслідки. Це пояснюється тим, що працівники, які зазнають впливу професійного стресу, не отримують задоволення від своєї роботи, в них більше симптомів психосоматичних захворювань, а також спостерігаються дезадаптивні форми поведінки (наростання міжособистісних конфліктів або обмеження сфери контактів, грубі дисциплінарні порушення, зловживання спиртними напоями). Далі порушення можуть поглиблюватися. Адже в ситуації сильного напруження відбувається зниження пізнавальної здатності, звужується світогляд, людина не здатна втримувати основні аспекти в голові протягом тривалого часу, а її поведінка втрачає гнучкість.

Публічні службовці часто стикаються з різними видами стресу через особливості своєї роботи, яка вимагає високої відповідальності, взаємодії з громадськістю та роботи в умовах постійних змін.

Основні види стресу, які можуть виникати у персоналу органів публічного управління.

1. Організаційний стрес. Невизначеність обов'язків. Часто службовці мають виконувати завдання, які не прописані чітко в їх посадових інструкціях, що викликає плутанину та психологічний дискомфорт. Перевантаження роботою. Високий обсяг завдань у стислі терміни може викликати втому та зниження продуктивності. Відсутність ресурсів. Брак фінансування,

персоналу чи технічної підтримки створює додатковий тиск. Ієрархічний тиск. Жорстка структура управління та труднощі у комунікації між різними рівнями організації можуть посилювати стрес.

2. Емоційний стрес. Робота з конфліктними клієнтами. Постійне спілкування з громадянами, які перебувають у стресових ситуаціях, може виснажувати емоційно. Емоційне вигорання. Через потребу демонструвати терпіння та співчуття навіть у складних ситуаціях службовці можуть втратити емоційну рівновагу. Відсутність підтримки. Коли керівництво або колеги не забезпечують достатньої підтримки, це викликає почуття ізоляції.

3. Політичний стрес. Зміни в політичних пріоритетах: Часті зміни в законодавстві чи політиці змушують службовців швидко адаптуватися, що створює стрес. Тиск з боку керівництва або політиків. Виконання завдань, що можуть суперечити особистим або професійним цінностям, також є джерелом напруги. Громадський контроль. Постійне спостереження з боку ЗМІ та суспільства може викликати відчуття тривоги.

4. Фізіологічний стрес. Сидячий спосіб життя. Тривала офісна робота може спричиняти проблеми зі здоров'ям (болі в спині, порушення зору). Нерегулярний робочий графік. Службовці, які працюють у ненормованому режимі або виконують термінові завдання, часто не мають часу на відпочинок. Хронічна втома. Постійний тиск без можливості відновлення призводить до фізичного виснаження.

5. Соціальний стрес. Негативна реакція громадськості. Критика або невдоволення з боку громадян можуть спричиняти почуття провини чи тривоги. Вплив на сімейне життя. Перенесення робочих проблем у сімейну сферу може створювати конфлікти або відчуття дисбалансу між роботою та особистим життям. Високі очікування. Тиск з боку суспільства щодо ідеального виконання обов'язків.

6. Етичний стрес. Конфлікт цінностей. Ситуації, коли службовцю доводиться діяти проти своїх моральних принципів, викликають глибокий внутрішній дискомфорт. Дилеми конфіденційності. Збереження таємниць або

конфіденційної інформації може викликати напруження, особливо коли ця інформація може вплинути на суспільство.

7. Кризовий стрес. Надзвичайні ситуації. Робота під час катастроф, епідемій, воєн або інших криз може значно підвищувати рівень стресу. Тиск часу. У кризових ситуаціях службовці часто змушені приймати важливі рішення за короткий проміжок часу, що викликає тривогу. Ризики для здоров'я та безпеки. Участь у небезпечних операціях може створювати як фізичний, так і психологічний тиск.

8. Технологічний стрес. Швидкі зміни технологій. Потреба постійного навчання для роботи з новими програмами або системами. Збої в роботі техніки. Технічні несправності або незручні інтерфейси викликають роздратування та знижують ефективність роботи.

Психологи довели, що затяжні професійні стреси призводять до синдрому фізичного та емоційного виснаження. Цей синдром називається вигоранням. Професійне вигорання – це несприятлива реакція на стрес на роботі, що включає в себе психологічні, психофізіологічні та поведінкові компоненти. Більше того, вигорання є основним чинником низької професійної моралі, фізичних хвороб, конфліктів у сім'ї та різних психологічних проблем. Жертва професійного вигорання може стати ригідною в мисленні, що призводить до шаблонності рішень, неадекватної та несвоєчасної реакції на зміни в службовій обстановці, у випадку керівника – волюнтаризму та почуття вседозволеності.

Дослідник Б. П. Томчук наголошує на тому, що професійне вигорання – це не просто результат стресу, а наслідок некерованого стресу. Отже, зміцнення психічного здоров'я полягає в умінні вчасно “скидати” напруження, розслаблятися, залишати поза увагою дріб'язкові проблеми, розвантажувати себе від роботи в позаробочий час.

Деякі держави пропонують свої варіанти вирішення проблеми професійного стресу. Наприклад, у Німеччині ще у середині 90-х рр. XX ст. була організована ціла система проведення антистресових комунікаційних

тренінгів. Такі тренінги сприяють утвердженню принципів гуманності, демократизму, паритетності, кооперації, відкритості, толерантності, орієнтації на особистість, як у безпосередній роботі, так і у відносинах у колективі. За результатами дослідження, проведеного серед персоналу, встановлено, що у фахівців, які в межах професійної підготовки проходили тренінги “Комунікація – стрес – безпека” фіксуються позитивні соціально-комунікативні зрушення, що виразилися в достовірному поліпшенні багатьох комунікативних якостей особистості й оптимізації стилів міжособистісного спілкування. Після участі у тренінгу в них розвивається прагнення співробітництва і кооперації, більша гнучкість у вирішенні проблем і конфліктних ситуацій, знижується рівень критичності й упередженості у ставленні до інших людей, зростає довіра, теплота і дружелюбність у стосунках з оточуючими. Інший приклад боротьби з професійним стресом, який описують дослідники – це вплив фізичних вправ. Л. Джуел з цього приводу відзначає, що фізичні вправи є одними з найбільш ефективних засобів боротьби зі стресом, що забезпечують природний фізичний вихід надмірної фізіологічної і психічної енергії. Відповідально, на нашу думку, вчені-практики підходять до профілактики професійного стресу. Дж. Грінберг доводить позитивний вплив релаксаційних технік, зокрема прогресивної релаксації, що характеризується великою кількістю психологічних ефектів, які позначаються на психологічному стані людини та на її поведінці. Більше того, депресія, тривожність і безсоння проходять у результаті практикування прогресивної релаксації.

Отже стрес є невід'ємною складовою діяльності персоналу публічного управління. Для забезпечення ефективності їхньої роботи важливо впроваджувати стратегії управління стресом, які допоможуть знизити його негативний вплив і підтримувати стійкість до викликів, з якими щодня стикається апарат.

РОЗДІЛ 2

СТРЕСОСТІЙКІСТЬ ПЕРСОНАЛУ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

2.1 Стресостійкість як необхідна компетенція персоналу публічної служби

У сучасних умовах, коли країни переживають кризові ситуації, зокрема у період війни, стресостійкість працівників публічного управління стає надзвичайно важливою. Публічні службовці в таких умовах виконують не тільки функції виконання рішень, але й відіграють важливу роль стабілізаторів для суспільства, яке перебуває у кризі. Тому здатність діяти в умовах стресу та війни є критично важливою для забезпечення ефективної роботи.

Стресостійкість тісно пов'язана з поняттям стресу, адже для розуміння того, як впливає стрес на людину, необхідно досліджувати фактори, які визначають стійкість до стресових ситуацій, а також методи та шляхи розвитку цієї якості.

Стресостійкість можна визначити як складну властивість особистості, що дозволяє передбачати її психофізіологічні реакції на стресові ситуації, ефективно використовувати соціокультурні та організаційні стратегії для подолання складних і надзвичайних ситуацій. Це також включає здатність здійснювати ціннісно-сміслові зміни після пережитих стресових подій.

Теорія стійкості або стресостійкості особистості є основою для пояснення того, як деякі люди здатні швидко повернутися до нормального стану після переживання складних чи негативних обставин. Психологи і психіатри протягом тривалого часу вивчають це явище, прагнучи з'ясувати, чому одні люди, зустрічаючи труднощі, залишаються відносно неушкодженими, а інші переживають значний негативний вплив. Справді,

природні катастрофи, аварії, війни – усе це частина нашого життя, але реакція людей на ці події часто буває дуже різною.

Сучасне розуміння стресостійкості розглядає її не тільки як певну рису характеру, а й як «динамічний процес або систему, яка дозволяє людині успішно адаптуватися до життєвих труднощів і загроз».

Теорія стресостійкості робить акцент не на самих стресових ситуаціях, а на здатності особистості ефективно реагувати на виклики, які вони створюють. Коли людина стикається з труднощами чи розчаруваннями, її стійкість та здоровий глузд допомагають їй управляти емоціями і знаходити способи вирішення проблем. Це дозволяє не лише витримати важкі моменти, а й відновитися, інколи навіть знаходячи позитивний зміст у важких чи негативних ситуаціях. Стресостійкість можна визначити по-різному: як здатність оговтатися після труднощів, розчарувань або невдач; як здатність відновлюватися після труднощів, конфліктів, поразок, а також після позитивних змін, досягнень чи зростання відповідальності.

Стресостійкість є однією з ключових компетенцій для працівників публічної служби, оскільки вона безпосередньо впливає на забезпечення стабільності, ефективності та надійності їхньої роботи в умовах високого рівня стресу. Розвиток цієї якості серед державних службовців через спеціалізовані тренінги, належну підтримку та впровадження організаційних змін сприятиме підвищенню їхнього професіоналізму. Це, у свою чергу, позитивно позначиться на якості управління в державному секторі, забезпечуючи більш ефективне виконання завдань, зниження помилок та підвищення задоволеності громадян.

Значення стресостійкості для працівників публічної служби:

1. Висока відповідальність. Публічні службовці часто приймають важливі рішення, які можуть значно впливати на життя громадян. Це створює постійну психологічну напругу. Стресостійкість допомагає їм діяти розсудливо і зберігати емоційну стабільність у складних ситуаціях.

2. Взаємодія з громадськістю. Взаємодія з різними групами населення, зокрема в умовах конфліктів або емоційно насичених ситуацій, вимагає від службовців уміння контролювати свої емоції та знижувати напруження в процесі комунікації.

3. Робота в умовах змін. Постійні зміни в законодавстві, політичних курсах та адаптація до нових умов праці вимагають від державних службовців гнучкості, здатності швидко реагувати та ефективно працювати під впливом зовнішнього тиску.

Основні складові стресостійкості публічного службовця:

1. Емоційна регуляція. Здатність управляти своїми емоціями, зберігаючи спокій і самовладання навіть у складних та стресових ситуаціях.

2. Адаптивність. Швидке реагування на зміни в обстановці і готовність працювати в нових або непередбачуваних умовах.

3. Психологічна гнучкість. Уміння бачити різноманітні варіанти рішень та знаходити креативні підходи до вирішення проблем під час кризових ситуацій.

4. Самоусвідомлення. Розуміння своїх обмежень і вміння вчасно звернутися за допомогою або підтримкою, коли це необхідно.

5. Ресурсність. Застосування як внутрішніх (психологічних), так і зовнішніх ресурсів (наприклад, допомога колег або організаційна підтримка) для подолання стресу і відновлення балансу.

Стресостійкість можна охарактеризувати трьома основними складовими: відданістю, контролем та викликом. Однак, пізніше С. Р. Мадді запропонувала ще одну важливу складову – соціальний зв'язок. Вона вважала, що соціальні взаємодії та підтримка є надзвичайно важливими для людей у процесі відновлення та подолання стресу. Соціальна підтримка грає вирішальну роль у захисті від негативних наслідків стресу, оскільки здатність звертатися до інших за допомогою дозволяє людині більш ефективно впоратися з труднощами. Важливо зазначити, що стрес не є настільки

шкідливим сам по собі, скільки шкодить саме тривала та інтенсивна реакція на стресові фактори, що не дає людині змоги відновитися [31].

Узагальнюючи світові та вітчизняні знання та дослідження у цій царині, можемо визначити стресостійкість як сукупність вроджених та набутих, індивідуальних та соціальних, психічних, емоційних та фізичних властивостей особистості для адаптації та відновлення життєдіяльності під час стресогенного впливу.

Стрессова реакція активується взаємодією головного мозку (гіпоталамогіпофізо-наднирниковою дугою) і нервової системи.

Роль стресостійкості в умовах воєнного стану:

1. Стійкість до надзвичайних ситуацій та критичних умов тиску є важливою характеристикою для публічних службовців, особливо під час війни, коли вони можуть опинитися перед викликами, які потребують нестандартних підходів. Наприклад, у таких умовах службовці можуть бути залучені до організації евакуації людей, підтримки громадського порядку в ситуаціях загрози чи хаосу. Стресостійкість дозволяє оперативно реагувати на несподівані події, зберігаючи спокій і концентрацію, що є критично важливим для прийняття правильних рішень. Це, в свою чергу, забезпечує не тільки ефективність роботи, але й сприяє захисту життя та здоров'я громадян у кризових ситуаціях.

2. Здатність приймати обґрунтовані та зважені рішення в умовах загрози є критично важливою для ефективного виконання обов'язків державними службовцями. Стресостійкість дозволяє уникати поспішних або імпульсивних дій, допомагаючи зберігати концентрацію на найважливіших і найтерміновіших завданнях. Це особливо актуально під час воєнного стану, коли кожне рішення має величезне значення, а помилки чи затримки можуть спричинити серйозні негативні наслідки для безпеки та стабільності країни. Збереження спокою та раціональності в таких умовах дозволяє приймати обдумані рішення, що мінімізують ризики і допомагають ефективно справлятися з кризовими ситуаціями.

3. Психологічна підтримка населення під час війни є важливим аспектом забезпечення загального стабільного стану в країні. Війна створює значний емоційний і психологічний стрес для всього суспільства, тому службовці, які володіють високим рівнем стресостійкості, можуть ефективно взаємодіяти з громадянами, надаючи їм підтримку та необхідну інформацію. Це не лише допомагає людям справлятися з емоційним навантаженням, але й значно знижує ризик виникнення паніки серед населення. У свою чергу, така підтримка сприяє зміцненню довіри до державних органів, створюючи атмосферу спокою та впевненості у тому, що влада здатна ефективно діяти навіть у кризових умовах.

4. В умовах війни службовці публічної служби часто змушені працювати в надзвичайно напруженому та виснажливому режимі, що супроводжується постійним стресом і високим рівнем тривоги. В таких обставинах стресостійкість стає важливою захисною властивістю, яка допомагає запобігти професійному вигоранню. Вона дозволяє працівникам витримувати довготривалий стрес, підтримувати високу мотивацію та зберігати емоційну рівновагу. Це, у свою чергу, сприяє збереженню їхньої продуктивності та ефективності в умовах надзвичайної ситуації, знижуючи ризик емоційного і фізичного виснаження.

5. У кризових ситуаціях, коли кожен момент має значення, підтримка з боку колективу є надзвичайно важливою. Стресостійкі працівники можуть ефективніше взаємодіяти та співпрацювати з колегами, оскільки вони здатні контролювати свої емоції і зберігати спокій під тиском. Це дозволяє їм підтримувати позитивну атмосферу в колективі, мотивувати команду та створювати сприятливий робочий клімат навіть у складних обставинах. Крім того, вони допомагають своїм колегам адаптуватися до умов стресу та працювати злагоджено, що є ключем до успішної реалізації завдань у кризових ситуаціях.

Існують різні рівні стресостійкості:

1. Особи з високим рівнем стресостійкості здатні зберігати спокій і стабільність у будь-яких ситуаціях, незалежно від того, наскільки складними чи небезпечними вони можуть бути. Вони здатні оперативно приймати рішення навіть у стресових обставинах, проявляючи високий рівень зібраності і дисципліни. Такі люди швидко орієнтуються в кризових умовах і знаходять ефективні шляхи для вирішення проблем. Їхні характеристики включають розвинуте критичне мислення, здатність контролювати свої емоції та уникати паніки, а також вміння абстрагуватися від хаосу навколо і зосереджуватися на важливих аспектах ситуації.

2. Середній рівень. Люди цього рівня здатні протистояти труднощам і стресовим ситуаціям, однак інколи вони можуть відчувати сильний стрес і його наслідки. Такий стан може бути викликаний важкими подіями, такими як розлучення, втрата роботи, проблеми зі здоров'ям, або навіть воєнні конфлікти. Проте ці люди в цілому можуть зберігати виваженість і спокій у стресових ситуаціях, адекватно оцінювати обставини, розробляти стратегію дій та знаходити шляхи для вирішення своїх проблем.

3. Низький рівень. Цей рівень стосується людей, які мають схильність до високого рівня тривожності. Для них стрес часто сприймається як катастрофа, вони переживають значний емоційний дискомфорт, що супроводжується нервозністю та занепокоєнням. Люди цього типу важко аналізують ситуацію, мають проблеми з концентрацією уваги, що може заважати ефективно діяти в складних умовах. Такий низький рівень стресостійкості може призвести до серйозних наслідків для здоров'я, включаючи розвиток психосоматичних захворювань.

Шляхи підвищення стресостійкості персоналу в умовах воєнного стану:

1. Тренінги з управління кризовими ситуаціями. Спеціалізовані навчальні курси, які імітують реальні кризові обставини, допомагають підготувати публічних службовців до роботи в умовах стресу. Таке навчання сприяє розвитку важливих навичок, таких як підтримка внутрішнього спокою, здатність зберігати самоконтроль і ухвалювати ефективні рішення в

екстремальних ситуаціях. Це дозволяє службовцям діяти впевнено та правильно в умовах високого тиску, що особливо важливо в періоди кризових подій.

2. Психологічна підтримка. Організація доступу до психологічних консультацій і підтримки фахівців є важливим аспектом у зниженні рівня стресу серед службовців. Професійна допомога дає можливість отримати корисні поради та ресурси, що сприяють відновленню емоційної стабільності, покращенню психологічного самопочуття і підтримці внутрішнього балансу. Це дозволяє службовцям ефективніше справлятися з психоемоційними навантаженнями, що виникають у складних ситуаціях.

3. Розвиток навичок саморегуляції. Важливим аспектом підвищення стресостійкості є навчання методам управління емоціями, таким як техніки релаксації, медитації та дихальні вправи. Ці практики допомагають службовцям знижувати рівень стресу та фізіологічне навантаження на організм. Вони сприяють кращому контролю над емоційним станом і дозволяють зменшити негативний вплив стресу на загальне самопочуття, що підвищує стійкість до стресових ситуацій як на психічному, так і на фізіологічному рівнях.

4. Підтримка командної роботи. Формування та укріплення ефективних командних взаємозв'язків є важливим аспектом, оскільки дає можливість службовцям відчувати підтримку та розуміння від колег. Така підтримка значно знижує рівень стресу, оскільки у складних та кризових ситуаціях наявність надійної команди дає відчуття безпеки та впевненості. Це дозволяє не тільки швидше і ефективніше долати стресові ситуації, але й створює атмосферу співпраці та єдності, що в свою чергу покращує загальну результативність роботи та підвищує моральний дух колективу.

Також важливо розглядати явище культурної стресостійкості. Пантер-Брік зазначає, що для оцінки теперішнього благополуччя людей значно важливіше майбутнє, а не минуле. Ключовим є здатність щодня вставати, використовувати наявні ресурси і працювати над створенням кращого

майбутнього, а не фокусуватися на травматичних подіях чи труднощах минулого. Надія та здатність знаходити сенс у житті становлять основу культурного підходу до стійкості. Для тих, хто стикається з труднощами, важливою є здатність «створювати сенс» і віра в те, що життя має значення, навіть у часи хаосу, жорстокості, стресу, тривоги або розпачу [33].

У контексті воєнного стану стресостійкість є критично важливою компетенцією для персоналу публічної служби. Вона не тільки сприяє підвищенню ефективності роботи державних органів, але й допомагає зберегти стабільність управління в умовах кризи. Розвиток стресостійкості серед публічних службовців зміцнює їх професійну здатність і створює надійну підтримку для суспільства в складні часи.

Таким чином, стресостійкість – це не лише здатність повернутися до звичного стану після труднощів, але й складне і багатогранне явище, яке вимагає глибокого аналізу і розуміння. Це не тільки психологічний процес, а й важливий аспект людського існування, який охоплює здатність адаптуватися, знайти сенс і підтримувати емоційну стабільність навіть у найскладніших ситуаціях.

2.2 Аналіз чинників формування стресостійкості персоналу публічної служби

Формування стресостійкості у персоналу публічної служби є критично важливим для ефективного виконання їхніх обов'язків в умовах постійного психологічного навантаження та високого рівня відповідальності. Стресостійкість допомагає службовцям адаптуватися до складних ситуацій, підтримувати продуктивність, уникати професійного вигорання та забезпечувати стабільність функціонування державних інституцій, особливо під час кризових періодів, таких як воєнний стан.

Для психологічного діагностування та проведення скринінгу, а також для визначення рівня стресостійкості персоналу та факторів впливу використовують методики, відображені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Методика оцінки рівня стресостійкості

МЕТОДИКА	ОПИС
Опитувальники	Стандартизовані питальники, які забезпечують проведення оцінювання рівня стресостійкості у певної групи людей.
Аналіз біометричних показників	Визначення стану здоров'я, наприклад, рівня кортизолу в крові, для розуміння рівня стресу, який переживає людина.
Моделювання стресових ситуацій	Спостереження за реакцією персоналу у змодельованих ситуаціях для оцінки стресостійкості та факторів стресу.
Інтерв'ю	Співбесіда для оцінки стресостійкості та з'ясування дій людини у стресових ситуаціях.
Тестування навичок управління стресом	Практичні завдання, що дозволяють оцінити здатність ефективно опановувати емоційний стан у стресових ситуаціях.

В контексті стресостійкості особистості та управління персоналом можемо виокремити дві групи психодіагностичних опитувальників та методик:

- для дослідження стресостійкості особистості та особистісних чинників впливу та сприйняття на її формування;
- для дослідження впливу зовнішнього середовища, яким для кожного працівника є організація (підприємство), де він працює.

Психодіагностика особистості в управлінні персоналом включає в себе різноманітні методи та інструменти, які допомагають розпізнати й аналізувати особистісні риси, комунікативні вміння, креативний потенціал, стресостійкість та інші аспекти, які важливі для певної посади.

Психодіагностику особистості варто проводити для вибору та ухвалення управлінських рішень щодо:

1. Підбору працівників та планування їхньої кар'єри: визначення особистісних характеристик й потенціалу працівників, мети, цілей і прагнень стосовно розвитку кар'єри. Це дозволяє знизити ризик помилкового підбору кандидатів і покращити відповідність навичок працівника до вимог посади, а також планувати розвиток персоналу, надавати підтримку, мотивацію та стимули для досягнення мети та встановлених цілей.

2. Розвитку й покращення ефективності персоналу: розуміння особистісних властивостей працівників дозволяє краще адаптувати методи управління, сприяти їхньому розвитку та покращенню відносин у колективі. Це надає можливість спрямувати зусилля на покращення професійних навичок та забезпечення оптимальної самореалізації кожного працівника;

3. Ефективного управління колективом: виявлення можливих проблем у колективі, що можуть спричинити опір змінам, конфліктні ситуації та зниження продуктивності. Це дозволяє краще враховувати особистісні особливості та стиль праці кожного працівника при формуванні команд, делегуванні завдань та комунікації.

4. Розуміння мотивації: виявлення особистих мотиваційних факторів працівників, їхніх потреб та цінностей. Це дозволяє керівникам створити стимулююче середовище, пристосоване до потреб кожного працівника, й забезпечити оптимальний рівень задоволеності та залученості співробітників до роботи;

5. Управління конфліктами: виявлення конфліктогенних факторів, стилів взаємодії та реакції на стрес у працівників. Це дозволяє керівникам попередити та вирішити конфлікти, підбирати ефективні стратегії взаємодії та забезпечити психологічну безпеку в колективі.

До групи методик для дослідження стресостійкості особистості й особистісних чинників впливу та сприйняття на її формування відносять методики визначення особистісної готовності переживання стресових подій та

стресодолаття: самодіагностику типів поведінки при переживанні стресу; визначення рівня стресостійкості й соціальної адаптації; самооцінку емоційних станів; оцінювання особистісної й ситуативної тривожності.

Досліджувати психологічний вплив факторів організаційного (робочого) середовища на стресостійкість особистості доцільно через оцінку:

1. Психологічного клімату. Характеристика атмосфери, стресостійкості та емоційної стійкості у колективі. Виявлення чинників негативного чи позитивного впливу на співпрацю та розвитку колективу.

2. Міжособистісну взаємодію та комунікацію. Оцінювання навичок міжособистісної комунікації працівників та їхню здатність до співпраці в колективі. Виявлення можливих конфліктів та непорозумінь у комунікації та розробка стратегій їх вирішення.

3. Лідерство. Визначення лідерських якостей та стилів керівництва у працівників та керівників, виявлення потенційних формальних та неформальних лідерів у колективі та їхніх можливостей для розвитку.

4. Мотивація. Виявлення основних чинників мотивації працівників, їхніх цілей та інтересів, розуміння, що стимулює працівників до підвищення рівня продуктивності праці та як це можна використовувати для підвищення мотивації.

Результати опитування, проведеного у квітні-травні 2024 року працівниками кафедри публічного управління та державної служби 30 фахівців, які працюють в органах державної влади та органах місцевого самоврядування наведено в додатку А. Аналіз результатів проведеного дослідження дав можливість зробити наступні висновки:

1. Стресостійкість як важлива особистісна властивість слугує підсилюючим елементом створення та забезпечення позитивного й комфортного психологічного клімату навіть при виникненні стресових ситуацій.

2. На стресостійкість прямо впливають особистісні властивості та здобуті навички, а саме вибір ефективних стратегій та ресурсів для управління та додання стресу.

3. Стресостійкість керівника є важливою властивістю під час відбору та розвитку персоналу, ухвалення ефективних управлінських рішень щодо опору змінам, вирішення конфліктів, а також ефективної та позитивної комунікації й лідерських навичок, спрямованих на мотивацію та розвиток команди, покращення продуктивності праці, стимулювання ініціативності та розвитку працівників.

4. Виявлення факторів, які впливають на задоволеність працею допоможе краще зрозуміти напрямки покращення управлінської діяльності та управлінського впливу щодо колективу.

5. Психологічний клімат, згуртованість колективу сприяють продуктивному виконанню робочих завдань та мотивації їх виконувати.

6. Структура міжособистісного спілкування та виявлення балансу Я-станів особистості при спілкуванні допоможе підібрати відповідну стратегію для покращення розуміння та обрання певної стратегії уникнення конфліктних ситуацій.

Результати проведених опитувань показали, в основному, комфортний психологічний клімат, високу згуртованість колективу, раціональність та відповідальність у спілкуванні, застосування раціональних стратегій подолання стресогенних чинників. Проте, низьке вміння розділяти зони контролю та відповідальності, опанування ситуації, делегування повноважень та встановлення і дотримання особистих та професійних кордонів, визначення пріоритетів, спрямовування зусиль на досягнення цілей, низьку самореалізацію та компенсування негативних моментів позитивними, свідчить про стресові ситуації та потребу формування стресостійкості, надання довіри й підтримки.

Інтеграція результатів дослідження у виконання щоденних завдань в управлінні персоналом є важливою для розуміння впливу конкретних

факторів на стресостійкість, а також визначення стресорів з метою їх уникнення та пом'якшення, сприяння налагодженню взаємодії та спілкування.

Ефективними можуть бути проведення тренінгів та складання планів розвитку кар'єри, а також майстер-класів з вибору стратегій підвищення стресостійкості працівників.

Чинники, які впливають на формування стресостійкості персоналу публічної служби, є багатогранними та охоплюють як індивідуальні, так і організаційні аспекти. Розуміння та розвиток цих чинників у контексті сучасних викликів, зокрема в умовах кризових ситуацій або воєнного стану, є необхідними для забезпечення ефективності та стійкості державних структур. Підвищення стресостійкості персоналу сприяє їхній здатності працювати в умовах значного психологічного тиску, що є важливою умовою стабільного та успішного виконання службових обов'язків.

1. Індивідуальні чинники. Вони пов'язані з особистісними характеристиками службовця, його психологічними особливостями та внутрішніми ресурсами.

Особистісні риси: висока самооцінка, впевненість у собі, здатність до самоконтролю сприяють кращій адаптації до стресу. Психологічна гнучкість: уміння приймати зміни, адаптуватися до нових обставин і знаходити нестандартні рішення.

Емоційна регуляція: здатність контролювати емоції та знижувати вплив негативних переживань на професійну діяльність.

Мотивація та цілі: висока внутрішня мотивація та чітке розуміння власних професійних цілей допомагають долати труднощі.

Фізичне здоров'я: добрий фізичний стан значно підвищує стійкість до стресу.

2. Організаційні чинники. Вони визначаються умовами праці, організаційною культурою та стилем управління в організації.

Чіткість обов'язків: наявність зрозумілих посадових інструкцій та ясних цілей роботи знижує рівень стресу.

Рівень навантаження: адекватний розподіл завдань і уникнення перевантаження персоналу сприяє підтримці стресостійкості.

Організаційна підтримка: доступ до ресурсів (матеріальних, інформаційних, технічних) забезпечує впевненість у виконанні завдань.

Культура зворотного зв'язку: регулярний конструктивний зворотний зв'язок від керівництва дозволяє співробітникам почуватися впевнено.

Можливості розвитку: навчання, тренінги та перспективи кар'єрного росту сприяють формуванню позитивного ставлення до роботи.

Стиль керівництва: підтримуючий, демократичний стиль керівництва створює атмосферу довіри та зменшує стрес.

3. Соціальні чинники. Ці чинники пов'язані з соціальним оточенням службовця, як у робочому середовищі, так і поза ним.

Підтримка колег: дружні відносини в колективі сприяють створенню комфортної атмосфери та емоційної підтримки.

Родинне оточення: гармонійні стосунки з сім'єю та друзями є важливим ресурсом у боротьбі зі стресом.

Суспільні очікування: чітке розуміння своєї ролі та важливості своєї роботи у суспільстві підвищує почуття значущості та відповідальності.

Культурні особливості: участь у професійних спільнотах, дотримання етичних норм і цінностей підтримують внутрішню рівновагу службовця.

4. Чинники зовнішнього середовища. Сюди входять ті умови, які не залежать безпосередньо від службовця чи організації, але впливають на його стресостійкість.

Соціально-економічна ситуація: стабільність у суспільстві сприяє впевненості в майбутньому, тоді як кризи можуть посилювати стрес.

Політична стабільність: часті зміни політичного курсу можуть створювати додатковий тиск на публічну службу.

Інформаційне середовище: негативне висвітлення діяльності службовців у медіа може підвищувати рівень стресу.

Практичні підходи до розвитку стресостійкості: проведення тренінгів із управління стресом: Навчання технік релаксації, тайм-менеджменту та управління емоціями.

Розвиток командної роботи: створення сприятливого колективного середовища, де працівники підтримують одне одного.

Психологічна підтримка: забезпечення доступу до професійних психологів або коучів.

Гнучка організація праці: введення можливостей дистанційної роботи або гнучкого графіка.

Програми мотивації та визнання: справедливе заохочення успіхів і досягнень працівників.

Формування стресостійкості персоналу публічної служби – це багатовимірний процес, який залежить як від внутрішніх характеристик особистості, так і від зовнішніх умов роботи. Комплексний підхід, що враховує індивідуальні, організаційні та соціальні чинники, є запорукою розвитку цієї важливої компетенції, яка забезпечує успішне виконання службових обов'язків навіть у складних умовах.

2.3 Проблеми формування стресостійкості персоналу публічної служби в умовах воєнного стану

В умовах воєнного стану персонал публічної служби стикається зі значним психологічним та емоційним навантаженням, що вимагає від них високого рівня стресостійкості. Стресостійкість, або здатність ефективно долати стрес і зберігати професіоналізм у критичних ситуаціях, стає ключовою компетенцією, без якої неможливе стабільне функціонування державних інституцій та ефективне виконання службових обов'язків. Проте існує ряд проблем, які ускладнюють формування та розвиток стресостійкості у

публічних службовців, особливо в умовах постійних загроз, нестабільності та підвищеного ризику.

Основні проблеми, які ускладнюють формування стресостійкості у публічних службовців під час воєнного стану:

1. Високий рівень психологічного навантаження та стресових факторів. У період воєнного стану публічні службовці стикаються з новими стресорами, такими як постійна загроза для життя, непередбачуваність умов праці, а також необхідність приймати швидкі й складні рішення в умовах крайньої нестабільності. Ці фактори створюють значне емоційне та психологічне навантаження, що підвищує рівень стресу і може призвести до емоційного виснаження. Постійне перебування в такому стресовому середовищі виснажує фізичні й психологічні ресурси працівників, ускладнюючи розвиток стійкості до стресу і адаптацію до таких умов.

Емоційне виснаження. Постійні загрози життю, переживання за власну безпеку та безпеку близьких, а також потреба швидко реагувати на критичні ситуації спричиняють хронічний стрес.

Травматичний досвід. Робота з населенням, яке постраждало від бойових дій, біженцями чи переселенцями, підсилює психологічний тиск.

Синдром професійного вигорання. Постійне перебування в умовах високої напруги може призводити до зниження ефективності роботи через емоційну втоми.

2. Недостатня підготовка до управління стресом у кризових умовах. Багато публічних службовців, особливо ті, хто не мав досвіду роботи в екстремальних ситуаціях, не володіють необхідними навичками для ефективного управління стресом. Стандартні програми навчання не завжди передбачають спеціальні методики для вирішення стресових ситуацій чи роботи під тиском у кризових умовах, що призводить до низької готовності персоналу реагувати на стресори воєнного часу. У результаті працівники можуть виявлятися неготовими до швидких та адекватних дій в умовах, які вимагають високої стресостійкості.

Матеріальні обмеження. Брак фінансування, технічного забезпечення або обладнання ускладнює виконання завдань, створюючи додатковий стрес.

Обмежений доступ до психологічної підтримки. В умовах воєнного стану часто відсутні належні умови для надання своєчасної психологічної допомоги.

Дефіцит кадрів. Зростання навантаження через зменшення кількості персоналу (евакуація, мобілізація) підвищує рівень перевтоми працівників.

3. Нестача психологічної підтримки. Через воєнний стан робоче навантаження на публічних службовців значно збільшилося, однак системна психологічна підтримка для них залишається недостатньою. Часто професійна психологічна допомога обмежується через брак ресурсів, дефіцит кваліфікованих фахівців та нездатність організацій забезпечити всебічну підтримку працівників. Унаслідок цього, службовці не отримують належних консультацій та навичок саморегуляції, що ускладнює процес розвитку стресостійкості і здатності ефективно долати труднощі.

Вплив на суспільство. Службовці розуміють, що їхні рішення можуть мати значний вплив на життя громадян, що викликає додатковий моральний тиск.

Критика з боку суспільства. Підвищені очікування громадськості та негативна реакція на помилки створюють відчуття провини й тривоги.

Конфлікт цінностей. У деяких випадках службовці можуть відчувати моральну дилему через обмеження законодавства або політичний тиск.

4. Соціальні та сімейні фактори. У період воєнного стану багато публічних службовців змушені виконувати свої обов'язки далеко від родин, що значно збільшує емоційне навантаження. Відсутність регулярного контакту з близькими та підтримки з боку сім'ї посилює відчуття ізоляції, тривоги та емоційної нестабільності. Ця ситуація особливо складна для тих, хто звик знаходити психологічну рівновагу та підтримку в сімейному колі.

Порушення особистого життя: Робота в умовах воєнного стану часто супроводжується ненормованим графіком, що ускладнює підтримку балансу між роботою та сім'єю.

Перенесення робочого стресу на сім'ю: Немоżliвість "відключитися" від роботи після завершення робочого дня погіршує емоційний стан.

Втрати та розлука: Службовці часто переживають втрати близьких, розлуку з родиною чи необхідність евакуації родичів, що підсилює їхню вразливість.

5. Професійне вигорання. Постійна робота в умовах високої емоційної напруги, відсутність достатнього часу для відпочинку та регулярний вплив стресових факторів значно підвищують ризик розвитку професійного вигорання. Це явище стає особливо актуальним у період воєнного стану, коли публічні службовці часто змушені працювати в екстремальних умовах, докладаючи максимум зусиль для виконання службових обов'язків.

6. Недостатній рівень фізичної підготовки. Фізичне здоров'я є важливим чинником, який впливає на стресостійкість. Однак багато службовців, зайнятих у сфері публічного управління, мають недостатній рівень фізичної підготовки або не мають можливості займатися фізичними вправами через надмірне робоче навантаження. Відсутність регулярних фізичних навантажень призводить до зниження витривалості, що негативно впливає на здатність протистояти стресу.

7. Відсутність тренінгів з розвитку стресостійкості. У багатьох державних установах відсутні програми тренінгів та навчання для формування стресостійкості. Часто управлінці не приділяють належної уваги розвитку цієї компетенції, що призводить до зниження стресостійкості персоналу. Без спеціалізованого навчання працівники залишаються без необхідних навичок для подолання психологічного тиску.

8. Зміни в системі цінностей та відчуття нестабільності. У зв'язку з воєнним станом публічні службовці можуть переживати кризу цінностей та відчуття нестабільності, оскільки їхня звична діяльність та майбутні

перспективи виглядають невизначеними. Це викликає додатковий стрес та ускладнює формування стресостійкості. Зміни в пріоритетах, необхідність адаптуватися до нових умов, відсутність чітких перспектив щодо роботи після війни можуть призводити до емоційного дискомфорту.

Шляхи подолання проблем формування стресостійкості:

1. Розробка та впровадження програм психологічної підтримки. Для ефективної допомоги публічним службовцям у подоланні стресу необхідно організувати комплексну систему психологічної підтримки. Вона має включати кілька ключових компонентів, спрямованих на зниження емоційного напруження та розвиток стійкості до стресових ситуацій.

Регулярне консультування з психологом. Забезпечення можливості службовцям отримувати індивідуальні консультації у професійного психолога для вирішення емоційних проблем, розуміння причин стресу та вироблення стратегії його подолання.

Кризове консультування. Створення механізмів надання швидкої психологічної допомоги у складних та екстремальних ситуаціях, зокрема під час гострих криз, пов'язаних з воєнним станом або іншими форс-мажорними обставинами.

Тренінги зі стрес-менеджменту. Проведення регулярних навчальних програм, спрямованих на оволодіння службовцями сучасними методиками управління стресом, такими як техніки релаксації, дихальні вправи, методи емоційної саморегуляції та управління часом.

Групова підтримка. Організація групових сесій, де колеги можуть поділитися своїм досвідом і знайти підтримку у вирішенні спільних проблем. Це допомагає знизити відчуття ізольованості та сприяє зміцненню колективного духу.

Інформаційні ресурси. Створення доступу до матеріалів, які пояснюють природу стресу, його вплив на людину, а також способи боротьби з ним. Це можуть бути буклети, онлайн-курси чи мобільні додатки.

2. Розвиток умінь саморегуляції та емоційної стійкості. Для підвищення стресостійкості публічних службовців необхідно приділяти увагу формуванню навичок управління власним емоційним станом. Це включає навчання ефективним методам зниження стресу та підвищення здатності до адекватного реагування у складних обставинах.

Оволодіння техніками релаксації. Працівникам слід надати можливість навчитися релаксацийним вправам, таким як прогресивне м'язове розслаблення, контрольоване дихання чи методи візуалізації. Ці техніки дозволяють швидко зняти напругу та поліпшити концентрацію.

Використання медитаційних практик. Впровадження занять з медитації або майндфулнесу допомагає знижувати рівень стресу, покращувати самоконтроль та зосередженість. Регулярна медитація сприяє формуванню позитивного психологічного настрою.

Навчання саморегуляції емоцій. Працівники мають освоїти методи усвідомленого управління емоціями, щоб уникати надмірних емоційних реакцій у напружених ситуаціях. Наприклад, це може бути техніка переосмислення проблеми чи зниження рівня тривожності через когнітивні вправи.

Формування емоційної стійкості. Розвиток вміння зберігати спокій і діяти раціонально навіть у складних та кризових обставинах. Практичні заняття, які моделюють реальні стресові ситуації, допоможуть персоналу виробити впевненість у своїх діях.

Підтримка систематичного навчання. Регулярні тренінги та майстер-класи забезпечать службовців інструментами для активного управління своїм психологічним станом, що в результаті сприятиме підвищенню їхньої продуктивності та психічного добробуту.

3. Покращення фізичної підготовки та підтримка здоров'я. Для зміцнення стресостійкості публічних службовців важливо забезпечити умови для регулярної фізичної активності та формування звичок, які сприятимуть підтриманню фізичного здоров'я. Це допоможе підвищити витривалість

організму, покращити загальне самопочуття та полегшити подолання стресових ситуацій.

Впровадження програм фізичної активності. Організація регулярних спортивних заходів, наприклад, занять фітнесом, йоги, ранкової зарядки або бігу, допоможе співробітникам залишатися в гарній фізичній формі. Це може включати доступ до спортзалів, обладнаних зон для активностей, або організацію спортивних клубів.

Підтримка рухливості під час робочого дня. Заохочення до коротких фізичних вправ під час перерв на роботі, таких як розтяжки чи вправи для зняття напруги, допоможе зменшити фізичну втому і підвищити продуктивність.

Навчання здоровому способу життя. Працівникам можна надавати інформацію про користь правильного харчування, важливість достатнього сну, а також ролі регулярної фізичної активності у підтримці психологічної рівноваги.

Створення стимулів для занять спортом. Заохочення до участі у спортивних заходах або корпоративних змаганнях може підвищити мотивацію службовців до ведення активного способу життя.

Індивідуальний підхід до фізичної підготовки. Надання можливості обирати фізичні активності відповідно до особистих уподобань і рівня фізичної підготовки сприятиме залученню до програм більшої кількості працівників.

4. Розроблення цільових програм із подолання стресу. Важливим напрямом є організація комплексних тренінгів та навчальних програм, спрямованих на управління стресом і розвиток психологічної стійкості у працівників публічної служби. Ці програми повинні включати практичні поради, стратегії та методи, які допоможуть службовцям ефективніше справлятися з емоційним і професійним навантаженням.

5. Формування позитивного робочого середовища та забезпечення підтримки керівництва. Для зменшення рівня стресу серед працівників

публічної служби важливо створити комфортне й сприятливе середовище, яке базується на взаєморозумінні, відкритості та довірі.

Підтримка з боку керівництва: Керівники повинні демонструвати чуйність до потреб і труднощів своїх підлеглих, бути готовими вислухати їхні проблеми та надавати допомогу. Це може включати індивідуальні консультації, регулярні обговорення робочих питань та заохочення працівників звертатися за допомогою у випадку виникнення труднощів.

Розвиток культури взаємоповаги: Упровадження політики, яка сприяє відкритому обговоренню проблем, пов'язаних зі стресом, і заохочення працівників ділитися своїми емоціями та переживаннями без страху осуду чи критики.

Підвищення кваліфікації керівників: Навчання менеджерів і керівників технік емоційного інтелекту та управління командою в стресових умовах. Це дозволить їм краще підтримувати підлеглих і створювати атмосферу, де кожен відчувається цінним і захищеним.

Запровадження гнучких підходів до роботи: Забезпечення можливості адаптувати робочий графік чи завдання відповідно до індивідуальних потреб працівників, особливо під час кризових періодів. Наприклад, введення гнучких графіків, можливості працювати дистанційно або перерозподілу навантаження.

Соціальна підтримка на роботі: Організація заходів, які сприяють побудові колективної довіри, таких як командоутворювальні тренінги, неформальні зустрічі чи корпоративні активності, де працівники можуть спілкуватися та взаємодіяти в неформальній обстановці.

Моніторинг добробуту співробітників: Регулярне оцінювання психологічного стану колективу, виявлення зон ризику та запровадження заходів для усунення можливих стресових факторів.

6. Робота з соціальною підтримкою та сімейним середовищем. Врахування соціальних і сімейних факторів при формуванні політики стресостійкості допомагає створити умови для зниження стресу. Можливість

отримувати підтримку від родини або колег значно знижує рівень стресу і сприяє формуванню стійкості.

Формування стресостійкості персоналу публічної служби в умовах воєнного стану є складним процесом, який вимагає всебічного підходу та підтримки з боку держави, керівництва та самого персоналу. Вирішення зазначених проблем потребує комплексного підходу, який включає психологічну підтримку, навчання, розвиток фізичного та емоційного здоров'я. Створення умов для розвитку стресостійкості є важливим завданням, адже від рівня стійкості персоналу залежить стабільність та ефективність функціонування державного управління у воєнний час.

РОЗДІЛ 3

МЕХАНІЗМИ ЗАПОБІГАННЯ СТРЕСУ ПЕРСОНАЛУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ

3.1 Інструменти запобігання виникнення стресу в умовах воєнного стану

Профілактика стресу є ключовим завданням для збереження високої продуктивності, підтримки психічного здоров'я та емоційної рівноваги працівників. Для запобігання стресовим ситуаціям доцільно використовувати цілісний підхід, який охоплює різноманітні інструменти на рівні особистості, організації та суспільства.

Умовно, інструменти запобігання стресу можна розділити на кілька категорій: психологічну підтримку, техніки саморегуляції, соціальні контакти, здоровий спосіб життя та інформаційну гігієну. Кожен із цих методів має свою унікальну роль у підтримці психічної стійкості.

1. Індивідуальні інструменти. Ці методи спрямовані на те, щоб кожна людина могла самостійно управляти своїм емоційним станом, знижуючи ризик виникнення стресу та його негативного впливу.

Розвиток самоусвідомлення та самоконтролю. Практика аналізу власних думок і переживань допомагає краще розуміти свої емоційні реакції та навчитися їх контролювати. Ведення щоденника або регулярна рефлексія дозволяють відслідковувати причини стресу, розпізнавати тригери та формувати стратегії для їхнього усунення.

Техніки релаксації. Різноманітні методи розслаблення, такі як дихальні вправи, медитація чи прогресивна м'язова релаксація, допомагають швидко зняти напруження. Наприклад, глибоке ритмічне дихання стимулює роботу

нервової системи, сприяючи заспокоєнню, а медитація розвиває вміння концентруватися та знаходити внутрішній баланс.

Фізична активність. Регулярні заняття спортом, навіть у легкій формі, як-от піші прогулянки чи ранкова зарядка, позитивно впливають на фізичний і психологічний стан. Під час фізичних навантажень виділяються ендорфіни, які зменшують рівень стресу та покращують настрій.

Дотримання здорового способу життя. Раціональне харчування, яке включає збалансовану кількість поживних речовин, разом із якісним сном забезпечують організм енергією для подолання щоденних викликів. Водночас уникнення шкідливих звичок, таких як паління або надмірне споживання алкоголю, підвищує загальну стійкість до стресу.

Розстановка пріоритетів. Ефективне управління часом дозволяє уникати перевантаження справами. Використання технік тайм-менеджменту, наприклад, складання списку завдань і виділення найважливіших із них, допомагає сконцентруватися на пріоритетах і не допускати ситуацій, коли обсяг роботи стає надмірним.

У сукупності ці інструменти забезпечують людині можливість ефективно керувати власним станом, зменшуючи негативний вплив стресу на її життя.

2. Організаційні інструменти. Організації інструменти відіграють ключову роль у створенні сприятливого середовища, яке сприяє зниженню рівня стресу серед працівників. Завдяки впровадженню відповідних заходів можна не лише підвищити ефективність роботи, а й підтримати психологічне благополуччя колективу.

Чітка комунікація. Налагоджений процес передачі інформації є основою зменшення невизначеності серед працівників. Коли співробітники отримують своєчасну та зрозумілу інформацію про поточну ситуацію в компанії, свої завдання й доступні ресурси, це дозволяє їм відчувати себе впевненіше і краще планувати свою роботу.

Підтримка з боку керівництва. Важливо, щоб керівники створювали атмосферу відкритості й довіри, в якій працівники не боялися звертатися з питаннями, проблемами чи пропозиціями. Таке середовище сприяє кращій взаємодії між усіма рівнями організації та дозволяє вчасно вирішувати потенційні конфлікти або стресові ситуації.

Оптимізація робочого навантаження. Збалансований розподіл завдань серед співробітників є запорукою їхньої ефективності та добробуту. Необхідно уникати ситуацій, коли одні працівники перевантажені роботою, а інші – недостатньо залучені. Раціональний підхід до управління ресурсами дозволяє уникнути вигорання та покращує загальну продуктивність.

Розвиток гнучких умов праці. Сучасні технології дозволяють запроваджувати дистанційний формат роботи або гнучкий графік, що особливо важливо для працівників, які потребують більшої свободи у плануванні свого часу. Такий підхід допомагає зменшити стрес, пов'язаний із поїздками до офісу чи необхідністю працювати в строго визначені години.

Організація психологічної підтримки. Забезпечення доступу до професійної допомоги, наприклад, консультацій психологів, коучів або гарячих ліній підтримки, дає змогу працівникам своєчасно отримувати допомогу у разі емоційних труднощів чи стресових ситуацій. Це підвищує загальний рівень психічної стійкості в колективі.

Підвищення кваліфікації. Проведення спеціалізованих тренінгів із розвитку психологічної стійкості, управління стресом, кризового реагування чи технік емоційної саморегуляції допомагає працівникам не лише справлятися зі стресом, а й розвивати особисті навички. Це позитивно впливає на їхню впевненість у собі та загальну мотивацію.

Загалом, реалізація цих інструментів на рівні організації створює сприятливі умови для працівників, сприяючи зниженню стресу, підвищенню продуктивності та формуванню здорового робочого середовища.

3. Командні інструменти. Ефективна робота в команді та взаємна підтримка між колегами є потужними засобами для зниження емоційного

напруження та створення сприятливого робочого середовища. Використання цих інструментів допомагає колективу краще справлятися зі стресом і сприяє формуванню здорової атмосфери.

Взаємна підтримка. Формування культури допомоги та емпатії в команді має вирішальне значення для психологічного комфорту кожного працівника. Колеги, які готові вислухати, поділитися досвідом або запропонувати допомогу у складних ситуаціях, створюють відчуття єдності й підтримки. Це не лише знижує стрес, а й сприяє підвищенню рівня довіри всередині колективу.

Спільні активності. Організація командних заходів, як-от тимблдінг, неформальні зустрічі чи участь у спільних проєктах, допомагає зменшити напругу, пов'язану з роботою, та покращує міжособистісні відносини. Такі активності сприяють налагодженню ефективної комунікації, зміцнюють зв'язки між співробітниками та створюють позитивний мікроклімат у колективі.

Розподіл ролей і обов'язків. Чітке визначення зон відповідальності кожного члена команди допомагає уникати плутанини в завданнях, конфліктів і перевантаження окремих працівників. Коли кожен знає свої обов'язки та розуміє внесок інших, це сприяє ефективній роботі команди, зменшує стресові ситуації та підвищує продуктивність.

У цілому, застосування командних інструментів дає змогу не лише знижувати рівень стресу серед працівників, а й формувати сильний, згуртований колектив, де кожен відчуває себе цінним і підтриманим.

4. Соціальні інструменти. Соціальне середовище та суспільні інститути відіграють важливу роль у профілактиці стресу, створюючи умови для психологічного комфорту й емоційної стабільності як на індивідуальному, так і на колективному рівні.

Підтримка сім'ї та близьких. Здорові й гармонійні стосунки в родині та серед близького оточення значно сприяють збереженню емоційної рівноваги. Родина й друзі є важливими джерелами підтримки, які допомагають

працівникам справлятися з викликами, забезпечують відчуття безпеки та створюють умови для відновлення сил після напруженого робочого дня.

Суспільне визнання. Оцінка та публічне визнання внеску працівників, особливо тих, хто працює у важливих суспільних сферах, як-от медицина, освіта чи громадська безпека, має велике значення для їхнього морального стану. Вираз подяки через нагороди, відзнаки чи позитивне висвітлення їхньої роботи в медіа підвищує їхню мотивацію, самооцінку та задоволеність своєю працею.

Стабільне інформаційне середовище. Доступ до достовірної, правдивої інформації є важливим елементом зниження стресу, особливо у кризові періоди. Забезпечення прозорості та боротьба з фейковими новинами сприяють зменшенню інформаційного хаосу, що допомагає людям почуватися впевненіше та уникати зайвого занепокоєння.

Підтримка волонтерських ініціатив. Розвиток волонтерських рухів і залучення добровольців до соціально важливих проєктів допомагає знизити навантаження на ключові інститути й працівників, які перебувають у стресових умовах. Волонтери надають гуманітарну допомогу, психологічну підтримку та сприяють розподілу відповідальності, що загалом зміцнює соціальну стійкість.

Упровадження таких соціальних інструментів створює сприятливе середовище для профілактики стресу, сприяє гармонізації суспільних відносин і підтримує загальну стійкість до викликів, що виникають у різних сферах життя.

5. Інструменти використання технологій. Сучасні технології відкривають широкий спектр можливостей для запобігання стресу та підтримки емоційного здоров'я. Використання цифрових інструментів дозволяє підвищити ефективність роботи, полегшити доступ до допомоги та сприяти саморозвитку.

Мобільні додатки: використання додатків для медитації, моніторингу емоційного стану, організації робочого часу чи управління завданнями.

Онлайн-ресурси для навчання: доступ до курсів, вебінарів і тренінгів із розвитку стресостійкості.

Гарячі лінії та чати: створення доступних платформ для швидкого зв'язку з психологами чи кризовими менеджерами.

Загалом, технології дозволяють ефективно інтегрувати інструменти профілактики стресу в повсякденне життя, роблячи їх доступними, зручними та дієвими. Вони не лише полегшують управління емоційним станом, але й сприяють підвищенню загальної якості життя.

6. Інструменти підтримки на рівні держави. Державні ініціативи мають значний вплив на зниження рівня стресу в суспільстві та забезпечення стійкості працівників у складних умовах. Завдяки впровадженню цілеспрямованих програм, фінансових стимулів та розвитку медичних послуг уряд може створити сприятливі умови для підтримки громадян.

Соціальні програми. Держава може ініціювати спеціальні програми, спрямовані на підтримку службовців та їхніх родин. Такі заходи включають надання психологічної допомоги, організацію реабілітаційних заходів, доступ до консультаційних послуг і створення умов для відновлення фізичного й емоційного здоров'я.

Фінансова підтримка. Матеріальна стабільність є важливою умовою зниження рівня стресу. Фінансова допомога у вигляді компенсацій, субсидій, пільг чи одноразових виплат сприяє впевненості громадян у майбутньому та дозволяє їм концентруватися на вирішенні нагальних завдань без додаткового фінансового тиску.

Охорона здоров'я. Розвиток медичних послуг, зокрема розширення доступу до психіатричної та психологічної допомоги, особливо для працівників, які працюють у зонах підвищеного ризику (наприклад, у бойових діях), є важливим елементом державної підтримки. Забезпечення якісної медичної допомоги допомагає зменшити наслідки стресу та попередити розвиток хронічних захворювань.

Техніки саморегуляції. Практики саморегуляції допомагають індивідам самотійно впоратися з емоційними викликами, розслабитися та знизити рівень напруги.

Дихальні вправи. Глибоке дихання, діафрагмальне дихання або методи, як-от техніка «4-7-8» (вдих на чотири рахунки, затримка дихання на сім, видих на вісім), сприяють заспокоєнню нервової системи, стабілізації емоційного стану та зниженню тривожності.

Релаксаційні методи. Прогресивне м'язове розслаблення допомагає людям навчитися відчувати м'язову напругу й свідомо знімати її, що сприяє фізичному та емоційному розслабленню. Аутотренінг, заснований на повторенні позитивних тверджень і візуалізації приємних образів, допомагає досягти гармонії.

Медитація та майндфулнес. Техніки уважності, що зосереджуються на теперішньому моменті, навчають людей приймати свої емоції без осуду та уникати зациклення на негативних думках. Вони сприяють розвитку спокою, усвідомленості й стабільності.

Підтримка соціальних контактів. Зв'язок із оточенням є важливим джерелом емоційної підтримки, що допомагає людям долати труднощі.

Комунікація з близькими. Спілкування з друзями, родичами або близькими людьми створює почуття приналежності й підтримки. Навіть короткі розмови можуть зменшити відчуття самотності та забезпечити моральну опору.

Групи підтримки. Участь у групах, де люди діляться своїм досвідом і емоціями, допомагає відчувати себе менш ізольованим. Такі групи дозволяють обговорювати власні переживання й отримувати поради або співчуття від тих, хто переживає подібні труднощі.

Волонтерство та громадські ініціативи. Залучення до волонтерської діяльності не лише дає можливість допомагати іншим, а й сприяє формуванню почуття власної значущості. Допомагаючи іншим, людина відчуває себе корисною, що підвищує самооцінку та сприяє адаптації до викликів.

Усі ці інструменти створюють основу для зменшення стресу та підтримки психологічної стійкості як на індивідуальному рівні, так і в суспільстві загалом.

Здоровий спосіб життя: дотримання здорового способу життя є одним із ключових факторів профілактики стресу та підтримання загального благополуччя. Регулярна фізична активність, збалансоване харчування і якісний сон допомагають організму краще справлятися з викликами, які виникають у повсякденному житті.

Фізична активність: регулярні фізичні вправи знижують рівень стресу завдяки виділенню ендорфінів, які покращують настрій. Вправи також відволікають від негативних думок та допомагають підтримувати фізичне здоров'я.

Раціональне харчування: правильне харчування допомагає підтримувати нормальне функціонування організму, що особливо важливо в стресові періоди. Їжа з високим вмістом вітамінів та антиоксидантів сприяє покращенню настрою.

Режим сну: якісний сон є ключовим для відновлення психічних та фізичних сил. Відсутність достатньої кількості сну підвищує ризик емоційного вигорання та погіршує здатність контролювати емоції.

Значення інформаційної гігієни: в умовах постійного інформаційного потоку та складних подій, як-от війна чи криза, важливо дотримуватися інформаційної гігієни. Контроль за споживанням інформації допомагає зменшити рівень тривожності та уникнути емоційного перевантаження.

Контроль над споживанням новин: надмірне споживання негативної інформації підвищує рівень тривожності та сприяє розвитку страху. Рекомендується обмежувати час перегляду новин та обирати надійні джерела.

Критичне мислення: у часи війни велика кількість дезінформації може провокувати паніку. Тому важливо розвивати критичне мислення та оцінювати джерела інформації, щоб уникати впливу фейкових новин.

Цифровий детокс: відпочинок від соціальних мереж допомагає знизити стрес, зосередитися на реальних справах та уникнути постійного впливу негативного контенту.

Такі прості, але дієві підходи до здорового способу життя й інформаційної гігієни сприяють підтриманню психічного здоров'я та знижують вплив стресових факторів.

Роль держави та суспільства у запобіганні стресу в умовах воєнного стану.

Держава та суспільство можуть надавати значну підтримку, організовуючи системи психологічної допомоги, створюючи «гарячі лінії» для кризових звернень, підтримуючи волонтерські ініціативи та поширюючи достовірну інформацію.

Запобігання стресу під час воєнного стану є важливим елементом для підтримки фізичного та психічного здоров'я населення. Використання психологічної підтримки, технік саморегуляції, збереження здорових соціальних контактів та здорового способу життя, а також інформаційної гігієни допомагають зберегти стійкість у важкі періоди. Важливо, щоб кожна людина впроваджувала ці практики у повсякденне життя для зміцнення свого психічного стану та адаптації до умов, які постійно змінюються.

3.2. Механізми усунення негативних наслідків стресу в діяльності персоналу публічного управління

Проблема стресу є одним із найважливіших викликів у роботі працівників органів публічного управління, адже їхня здатність ефективно виконувати свої обов'язки безпосередньо впливає на результативність функціонування державних установ та якість організаційного клімату в цих структурах. Виникнення стресових ситуацій серед співробітників публічного сектору може бути зумовлене низкою факторів:

1. Високе робоче навантаження. Постійна потреба виконувати великий обсяг завдань у стислі терміни часто призводить до емоційного та фізичного виснаження.

2. Політична нестабільність. Зміни в політичному середовищі та невизначеність у законодавчих ініціативах створюють атмосферу напруженості та непередбачуваності.

3. Невизначеність і ризики. Відсутність чітких інструкцій або стабільності в роботі додають додаткового емоційного навантаження.

4. Міжособистісні конфлікти. Напружені стосунки між колегами чи керівниками можуть стати джерелом додаткового стресу.

5. Вимоги громадськості. Підвищена увага суспільства до роботи державних органів створює додатковий тиск на співробітників.

Для забезпечення стабільної роботи державних установ, збереження професійного благополуччя їхніх працівників і підвищення ефективності діяльності важливо розробляти та впроваджувати системні механізми, спрямовані на подолання негативних наслідків стресу.

На тлі глобальних змін і нових викликів у світі розроблено чимало програм та методик, які дозволяють знизити рівень стресу серед працівників. Ці підходи вже довели свою ефективність у багатьох організаціях, включаючи державні установи.

1. Запровадження психологічної служби. Організація внутрішньої психологічної підтримки, яка включає можливість індивідуального консультування, дозволяє кожному співробітнику отримати професійну допомогу. Це сприяє зниженню емоційної напруги та покращенню загального психологічного стану.

2. Семінари та тренінги з професійного розвитку. Навчальні програми, що стосуються розвитку стресостійкості, ефективного управління часом, навичок комунікації та розв'язання конфліктів, допомагають працівникам краще адаптуватися до складних умов роботи.

3. Командна підтримка. Проведення загальних заходів, які сприяють налагодженню колективних зв'язків і підвищенню довіри між співробітниками, допомагає створити більш комфортну атмосферу для роботи.

4. Програми для збереження балансу між роботою та особистим життям. Впровадження практик гнучкого графіка чи можливостей віддаленої роботи дозволяє зменшити рівень напруженості й уникнути емоційного вигорання.

Завдяки застосуванню таких заходів співробітники почуваються більш захищеними, знижується рівень стресу, а також підвищується їхня професійна ефективність. Це, у свою чергу, позитивно впливає на загальний клімат у державних установах і сприяє успішній реалізації їхніх завдань.

Усі наукові теорії, що стосуються боротьби зі стресом, одноставно наголошують на важливості своєчасного реагування на стресові ситуації, адже чим раніше розпочати роботу з його подолання, тим ефективніше можна уникнути його негативних наслідків. Якщо цей момент упустити, стрес може перейти в більш серйозні стани, такі як депресія, боротьба з якою буде значно складнішою. Під час своїх досліджень Річард Лазарус та Сьюзен Фолкман розробили два основні підходи до подолання стресу, які мають свою унікальну методологію: фокусно-орієнтовану та підхідно-орієнтовану теорії [30-35].

Фокусно-орієнтований підхід акцентує увагу на індивідуальних особливостях людини та її психологічному стані. Він спрямований на активізацію внутрішніх ресурсів особистості для оцінки ситуації та здатності адаптуватися до кризових умов. Цей підхід дає змогу зрозуміти, як особисті стани та характеристики впливають на здатність людини справлятися зі стресом, і дає можливість розвивати стратегії для ефективного управління стресовими факторами.

З іншого боку, підхідно-орієнтовані теорії спрямовані на вивчення рівня конкретності та абстрактності механізмів, які застосовуються для вирішення стресових ситуацій. Вони також класифікують теорії на макро- і

мікроаналітичні. Макроаналітичні теорії зосереджуються на загальних рисах особистості та тому, як ці риси впливають на сприйняття та подолання стресу. Вони вивчають більш глобальні аспекти людської поведінки, у той час як мікроаналітичні теорії звертають увагу на конкретні механізми та процеси, які допомагають впоратися з окремими стресовими ситуаціями.

Таким чином, кожен підхід у цих теоріях пропонує власну стратегію для ефективного управління стресом, залежно від рівня аналізу та фокусу на індивідуальних або більш загальних аспектах поведінки людини розглянуто в Додатку Б.

Ця модель базується на припущенні, що ефективність механізмів подолання стресу залежить від емоційних функцій, пов'язаних із проблемою, і виділяє вісім таких функцій, які більшість людей використовує для вирішення складних ситуацій. Вона включає:

1. Самоконтроль – здатність індивіда контролювати власні почуття та емоції у відповідь на стресові ситуації.
2. Конфронтація – дії, що включають активну протидію: індивід відчуває тиск, вживає конкретних заходів для подолання кризи, змінює ситуацію та прагне відновити стабільність.
3. Соціальна підтримка – звернення до соціальних зв'язків та необхідної комунікації, які допомагають індивіду знайти рішення в складній ситуації.
4. Емоційне дистанціювання – спосіб, коли людина зберігає байдужість до подій навколо, не дозволяючи ситуації впливати на її емоційний стан.
5. Втеча та уникнення – заперечення існування стресу, що спрацьовує як механізм виживання.
6. Радикальне прийняття – безумовне прийняття кризової ситуації з одночасною адаптацією до негативних обставин.
7. Позитивна переоцінка – пошук шляхів вирішення та подолання проблеми, що дозволяє особистості «перерости» її.

8. Стратегічне вирішення проблем – реалізація чітко визначених стратегій та рішень, що дозволяють успішно пережити кризу та координувати подальші дії.

На основі цих висновків можна виділити три групи механізмів:

- фізіологічні методи (дихальні вправи, заняття мистецтвом тощо);
- когнітивні способи вирішення проблем (усвідомленість, зміна мислення, медитативні практики);
- адаптація до навколишнього середовища (прогулянки на природі, взаємодія з тваринами тощо).

Згідно з концепцією Р. Лазаруса та С. Фолкмана, когнітивна оцінка та переоцінка відіграють ключову роль у подоланні стресу, оскільки це складний процес, який передбачає усвідомлення людиною проблеми як певного циклу, що водночас стимулює пошук найкращих шляхів вирішення. Цей процес надає можливості для знаходження оптимальних варіантів [36].

Також вони визначають три основні підходи до аналізу професійного стресу.

Згідно з першим підходом, професійний стрес виникає, коли вимоги робочого середовища не відповідають особистим якостям або можливостям працівника. Цей підхід досліджує, як негативний вплив стресу може позначитися на ефективності роботи, результативності професійної діяльності, а також на психологічному стані та здоров'ї людини.

У відповідності до концепції Р. Лазаруса та С. Фолкмана, когнітивній оцінці та переоцінці належить провідна роль в подоланні стресу, дійсно, це складний процес усвідомлення людиною проблеми, що характеризується як певний цикл, водночас це надає стимулів для вирішення проблеми та перспектив пошуку найкращих варіантів [37].

Вони також визначають три підходи до аналізу професійного стресу.

Згідно з першим підходом, професійний стрес виникає через невідповідність між вимогами робочого середовища та індивідуальними особливостями працівника. Цей підхід вивчає, як негативні наслідки стресу

впливають на ефективність і результативність професійної діяльності, а також на психологічний стан і здоров'я особистості.

Згідно з другим підходом, увага акцентується на суб'єктивному сприйнятті ситуації, в якій перебуває працівник, а також на методах, через які він намагається вирішити проблемну ситуацію.

У третьому підході предметом дослідження є особливості управління діяльністю працівника під впливом різних чинників, а також оцінка сили їхнього впливу з урахуванням наявних внутрішніх ресурсів.

Ці підходи дозволяють вирішувати та регулювати стресові ситуації: перші два підходи більше орієнтовані на умови праці та професійні вимоги, тоді як третій підхід враховує індивідуальні психоемоційні ресурси працівника.

Працівники публічного управління достатньо часто стають учасниками стресових ситуацій, що зумовлено деякими чинниками :

- високий рівень відповідальності за прийняті рішення;
- бюрократизація управлінських процесів;
- соціальна відповідальність;
- низький рівень довіри населення до публічної служби;
- діяльність антикорупційних органів;
- реформування в публічному управлінні.

Існують ще механізми усунення негативних наслідків стресу в діяльності персоналу публічного управління які можуть включати такі підходи:

1. Розвиток системи підтримки: створення програм психологічної підтримки, таких як консультації з психологами, коучинг, групи підтримки, що допомагають співробітникам справлятися з емоційними та психологічними навантаженнями.

2. Управління робочим навантаженням: зменшення надмірного робочого навантаження, реалістичне розподілення задач і встановлення чітких

термінів для виконання завдань допомагають уникати перевантаження і знижують рівень стресу.

3. Навчання і розвиток навичок стресостійкості: проведення тренінгів і семінарів з управління стресом, розвитку навичок емоційної саморегуляції, тайм-менеджменту, комунікації в умовах стресу.

4. Створення здорового робочого середовища: важливим аспектом є організація комфортного фізичного та соціального середовища для роботи, що включає належні умови праці, підтримку позитивної корпоративної культури та відкритої комунікації.

5. Гнучкість в організації праці: запровадження гнучкого робочого графіку, можливості дистанційної роботи, що дозволяє працівникам краще поєднувати робочі та особисті обов'язки.

6. Мотивація та визнання досягнень: системи мотивації, визнання і заохочення досягнень співробітників, що сприяють підвищенню рівня задоволення роботою і зменшують стресові фактори.

7. Фізична активність і відновлення: програми для заохочення фізичної активності, здорового способу життя, а також організація перерв для відновлення сил і енергії співробітників.

8. Аналіз і адаптація до змін: виявлення причин стресових ситуацій через моніторинг та аналіз робочих процесів і адаптація їх до потреб співробітників дозволяє знизити ймовірність виникнення стресових факторів.

Ці механізми можуть допомогти ефективно знижувати стресовий вплив на персонал і покращувати загальну атмосферу в органах публічного управління.

Таким чином, поняття стресостійкості є частиною вимог до всіх категорій посад, що підтверджує наявність стресового характеру державної служби в нормативно-правовому середовищі. Однак на практиці важко передбачити, як саме поведінка особи буде проявлятися в стресових ситуаціях. Тому більш доцільним є розробка класифікації посад за рівнем стресостійкості та оцінка ймовірної стресостійкості кандидатів на ці посади. Також необхідно

створити уніфіковану модель моніторингу рівня стресостійкості персоналу, яка повинна бути зрозумілою і доступною для всіх співробітників, особливо для служби управління персоналом. На основі результатів такого моніторингу можна впроваджувати короткострокові програми підвищення кваліфікації для державних службовців, що допоможе удосконалити їхні навички стресостійкості.

Механізми усунення негативних наслідків стресу є важливою частиною забезпечення ефективної діяльності органів публічного управління. Впровадження профілактичних заходів, психологічної підтримки, організаційних змін та створення комфортних умов праці сприяє зниженню рівня стресу та підвищенню загальної ефективності діяльності публічного сектору. Подальші дослідження в цій сфері мають на меті розробку індивідуалізованих програм боротьби з стресом, враховуючи специфіку різних державних установ та особливості професійної діяльності їхніх працівників.

3.3. Використання копінг-стратегій в діяльності персоналу публічної служби

Одним з ключових напрямів дослідження стресостійкості є вивчення копінг-стратегій. Поняття копінгу, яке є складовою ресурсної концепції стресу, було вперше детально вивчено, згідно з науковими розробками Р. Лазаруса і С. Фолкмана, копінг-стратегії поділяються на два основних типи: проблемно-сфокусовані та емоційно-сфокусовані. Крім того, існує класифікація, що розрізняє когнітивні, поведінкові та емоційні копінг-стратегії, які залежать від характеру стресових процесів: вирішення проблем, пошук соціальної підтримки або уникнення ситуації.

Для аналізу професійного стресу виділяють три підходи. Згідно з першим, професійний стрес виникає через невідповідність між вимогами професії та індивідуальними компетенціями працівника, що зумовлює

необхідність дослідження впливу стресу на ефективність та результативність праці, а також на фізичне та психічне здоров'я особи.

Згідно з другим підходом, акцент робиться на суб'єктивному сприйнятті ситуації працівником, а також на ресурсах і методах, які він використовує для вирішення виниклої проблеми. Третій підхід фокусується на механізмі регулювання діяльності працівника під впливом різноманітних факторів, з оцінкою їх значущості та вартості.

Р. Лазарус, продовжуючи дослідження професійного стресу, зосередився на використанні копінг-стратегій у професійній діяльності дорослих осіб [38]. Він визначав копінг як «когнітивну та поведінкову діяльність особистості, яка виникає під впливом стресорів, зокрема в контексті професійної діяльності, і є виробленим типом подолання стресової ситуації, стратегією». Згідно з його теорією, у стресових ситуаціях людина здійснює первинну та вторинну оцінку: перша пов'язана з визначенням потенційних ризиків і загроз, а друга – з оцінкою наявних копінг-ресурсів для вирішення проблеми або адаптації. Дослідження показали, що вік не впливає на здатність людини використовувати різні стратегії подолання стресу. Вчені показали, що особи різних вікових категорій демонструють стабільність у виборі конкретних копінг-стратегій.

До стратегій, спрямованих на вирішення проблем, належать стратегія самовладання та стратегія прийняття відповідальності. Вони дають змогу працівникам у виконанні своїх функцій і повноважень керуватися не емоціями, а знаннями, навичками, вміннями, а також принципами, етичними й моральними нормами. Стратегія самовладання передбачає прийняття добре обґрунтованих рішень і здійснення продуманих дій, тоді як стратегія прийняття відповідальності допомагає усвідомити власну роль і відповідальність за результати діяльності.

Варто зазначити, що рівень емоційного інтелекту у працівників може суттєво відрізнятися, що впливає на здатність контролювати власні емоції в стресових ситуаціях. Наприклад, тривожно-орієнтована поведінка, як один із

видів копінг-стратегії, пов'язаної з пошуком соціальної підтримки, не завжди сприяє конструктивному подоланню професійного стресу. До цієї ж групи належить стратегія перебільшення або самовиправдання, коли особистість, намагаючись виправдати свої дії, не може знайти ефективного вирішення проблеми. Перебільшення або применшення можливих наслідків також обмежує здатність знайти найбільш адекватні рішення.

До третьої групи копінг-стратегій відноситься стратегія втечі або так звана «навчена безпорадність». Цей термін, запропонований М. Селігманом, описує поведінку, коли індивід демонструє безпорадність навіть за умов покращення ситуації чи появи можливостей для її вирішення. Якщо людина обирає такі стратегії для подолання стресу, їй може бути важко виконувати відповідальну роботу, оскільки вона не здатна адекватно оцінити наслідки проблеми. Це дає змогу на етапі рекрутингу оцінити, які копінг-стратегії працівник схильний використовувати, і чи є вони ефективними для професійної діяльності.

Поняття копіngu безпосередньо пов'язане з рівнем емоційного інтелекту, оскільки саме він визначає, наскільки ефективно особистість може обирати відповідні стратегії подолання стресових ситуацій.

С. Маєр запропонував власну систему класифікації осіб у відповідності до концепції копінг-стратегій, тобто в разі коли йдеться про емоції:

1. Вміння управляти емоціями, тобто це ті, хто вміє контролювати свої емоції, володіють здатністю скривати власні емоції та переживання, добре витримані, мають стійку психіку, швидше за все ці люди будуть оптимістами, вміють позбуватися поганого настрою та уникати проблемних ситуацій. Такий працівник буде використовувати методи копінг-стратегій, які дозволяють вирішувати проблемне питання.

2. Ці люди схильні до емоційного впливу, характеризуються нестабільністю почуттів, слабким усвідомленням власних емоцій, труднощами у подоланні поганого настрою та схильністю до імпульсивного вираження своїх переживань. Зазвичай такі працівники схильні

виправдовувати свої дії чи бездіяльність і не виявляють прагнення активно вирішувати стресову ситуацію.

3. Емоції повністю управляють індивідом, тобто це особи, які позначаються депресивними настроями, усвідомлюючи власні емоції, вони не намагаються вирішити проблему, надають перевагу в прийнятті кризи, тобто буцім-то примирюються з негативним станом речей, сприймають це, як щось неминуче. Також вони можуть бути і з хорошим настроєм, але насправді, такі особистості не бажають щось змінювати в разі критичної ситуації і для подолання стресу такі співробітники найчастіше будуть застосовувати стратегію втечі або безпорадності, навіть якщо матимуть достатні ресурси для подолання проблемної ситуації.

Копінг-стратегії підкреслюють, що головним ресурсом для подолання проблемних і критичних ситуацій є сама особистість. У сучасних умовах політичної, військової, соціальної та економічної нестабільності в країні питання стресостійкості державних службовців набувають особливого значення. Для них важливо оволодіти навичками подолання стресових ситуацій, криз, виробничих проблем і конфліктів. З цією метою міжнародні партнери та НАДС організовують тренінги й програми підвищення кваліфікації, які зосереджуються на формуванні базових умінь і навичок стресостійкості. Такі заходи спрямовані на те, щоб працівники органів державної влади та місцевого самоврядування могли ефективно управляти стресами та адаптуватися до складних робочих умов.

Хоча сьогодні багато хто вже адаптувався до життя та роботи в складних умовах воєнного стану, важливо й надалі розвивати свої теоретичні й практичні знання, а також вдосконалювати професійні вміння та навички.

У межах Національної програми психічного здоров'я та психосоціальної підтримки визначено напрями допомоги громадянам у подоланні стресу, викликаного війною, подоланні наслідків пережитих складних подій і життєвих ситуацій, а також у профілактиці психічних розладів. Ці заходи охоплюють і державних службовців. Програму розроблено Міністерством

охорони здоров'я України за участі національних і зарубіжних експертів та під егідою Всесвітньої організації охорони здоров'я.

У рамках тренінгів із подолання стресу було створено умовну модель подолання стресу, яка включає практичні рекомендації для реалізації у сфері публічного управління.

1. Насамперед важливо чітко визначити, що саме турбує людину. Правильно сформульована проблема вже наполовину вирішена. Для цього корисно поділитися своїми переживаннями з близькими людьми, яким ви довіряєте. Такий підхід є психологічним методом, що допомагає усвідомити проблему та розпочати пошук її вирішення.

2. Не варто постійно демонструвати образ страждальця. Психологи рекомендують у моменти, коли ви відчуваєте сильну жалість до себе, знайти людину, якій потрібна допомога, і підтримати її. Це сприяє зміцненню морального духу та відволіканню від власних труднощів.

3. Необхідно навчитися планувати свій час. Дослідження показують, що в стані, наближеному до стресового, людині здається, ніби час прискорюється, що створює відчуття нестачі часу та перевантаження. Щоб цього уникнути, важливо ранжувати завдання за пріоритетністю, скласти план дій і зосередитися на найважливіших питаннях.

4. Уникати перебільшення проблеми. Люди, схильні до стресових реакцій, часто схильні роздувати свої труднощі до великих масштабів. Експерти радять уникати надмірного драматизму, не створювати у своїх думках уявних перешкод і зосереджуватися на тих аспектах, які реально можна вирішити.

5. Важливо навчитися ефективно управляти своїми емоціями. Наш мозок реагує на будь-які подразники, які здаються загрозливими, викидом гормонів стресу, незалежно від того, чи є ці загрози реальними або уявними. Психологи радять практикувати йогу чи медитацію, що сприяє відновленню внутрішнього спокою, насиченню мозку киснем і зменшенню рівня напруги.

6. Не забувайте заохочувати себе за успіхи в подоланні хвилювання. Мозок природно реагує позитивно на винагороду за добре виконану роботу, тому варто радувати себе маленькими подарунками чи приємними моментами.

7. Частіше усміхайтесь, адже це позитивно впливає на імунну систему, активуючи Т-лімфоцити. Усмішка сприяє виробленню гормонів щастя, таких як ендорфіни, що підвищує загальний рівень радості та задоволення.

8. Займайтеся фізичними вправами щонайменше 30 хвилин на день. За дослідженнями, біг і спортивна ходьба є найефективнішими видами спорту для зниження рівня стресу. Вони не лише перешкоджають накопиченню адреналіну, а й відволікають від негативних думок. Під час занять слід контролювати пульс, який розраховується за формулою: 180 мінус ваш вік.

9. Вживайте вітамін Е та інші вітаміни, що зміцнюють імунітет. Це сприяє підвищенню стійкості організму до стресових факторів.

Отже, для уникнення стресових ситуацій варто звернути увагу на наведені вище рекомендації. Психологи також радять зробити паузу, абстрагуватися від проблеми або знайти її можливе вирішення. Корисно поставити собі такі запитання: «Чи усвідомлюю я стан свого тіла? Що я зараз відчуваю? Як я почуваюся? Які емоції та переживання мене охоплюють у цю мить? Чого потребує моє тіло?»

Психологи вважають, що успішне життя базується на гармонійному розвитку п'яти ключових сфер діяльності:

- інтелектуальна (мислення, логіка, розвиток розумових здібностей);
- соціальна (взаємини з друзями, колегами, клієнтами);
- фізична (активність, турбота про тіло, сексуальність);
- духовна (сфера віри, цінностей, філософії та особистісного розвитку);
- емоційна (почуття до близьких людей, яких ми любимо).

Важливо, щоб людина залишалася активною в усіх сферах життя, використовуючи доступні ресурси, які сприяють отриманню задоволення та підвищенню стійкості. Кожна стратегія водночас є і опорою, і ресурсом.

Здатність виявляти ті стратегії, які зазвичай не застосовуються, дозволяє розширити адаптаційні можливості, підвищити стресостійкість і гнучкість.

Відчувати себе – це постійна робота з усвідомлення свого внутрішнього стану. Психологи рекомендують практикувати саморефлексію, відповідаючи на запитання: «Який/яка я зараз? Що я відчуваю? Що стримую? Чого хочу? Куди прагну зараз? Що може додати мені задоволення? Як я сприймаю цю людину? Що переживаю під час спілкування з нею?» Такі практики допомагають об'єктивно сприймати реальність і вчасно розпізнавати моменти стресу.

Експерти рекомендують прагнути до активного способу життя в широкому сенсі, починаючи з щоденної турботи про своє тіло та завершуючи постійним здобуттям нових знань. Активна й усвідомлена особистість відчуває своє тіло, розуміє свої потреби та реалізує їх, уважно ставиться до свого внутрішнього стану, регулярно очищуючи свідомість від нав'язаних думок і стереотипів. Така людина здатна оновлювати енергетичний потенціал, що позитивно впливає на її професійну діяльність.

Ресурси особистості включають її знання, навички, вміння, а також емоційний і соціальний інтелект. Разом ці компоненти формують стресостійкість і впливають на вибір копінг-стратегій для подолання стресових ситуацій. Саме це і є сутністю ресурсної концепції стресу. У стресових умовах людина витрачає ресурси для боротьби з впливом стрес-факторів. Однак, якщо ресурси вичерпуються і їх поповнення стає неможливим, виникає психологічний стрес, який є наслідком дефіциту ресурсів.

Отже, для розвитку навичок і підвищення стресостійкості державних службовців важливо приділяти увагу ресурсам особистості вже на етапі працевлаштування, з подальшим акцентом на постійний саморозвиток, навчання, набуття практичного досвіду. Ключовим фактором у виборі ефективної копінг-стратегії є наявність у особистості ресурсів і компетенцій.

Таким чином, враховуючи складність дослідження копінг-ресурсів особистості, доцільно впровадити показник професійної ресурсності як інтегральний індикатор, адаптуючи його до специфіки професійної діяльності в публічному управлінні. Розробляючи модель діагностики для державних службовців та працівників органів місцевого самоврядування, корисно було б звернути увагу на зарубіжний досвід, зокрема аспекти, що стосуються впровадження компетентнісного підходу в управлінні персоналом в органах публічної влади. На нашу думку, копінг-стратегії є більш широким поняттям, ніж стресостійкість, оскільки вони дозволяють оцінити загальний стан особистості, її поведінку в соціальному середовищі, емоційний стан і стиль комунікації з оточенням. Для подальшого дослідження доцільно застосувати факторний та кластерний аналіз результатів емпіричних досліджень, щоб глибше вивчити багатовекторність системи регулювання стресових ситуацій у державних установах та організаціях.

ВИСНОВОК

У рамках цієї дипломної роботи було досліджено розвиток стресостійкості персоналу публічного управління в умовах воєнного стану, зокрема, визначено роль стресу у професійній діяльності державних службовців та розглянуто стратегії його подолання. Воєнний стан, як надзвичайна ситуація, висуває додаткові вимоги до професійної готовності службовців публічного сектору, змушуючи їх ефективно управляти стресовими ситуаціями, пов'язаними з кризами та змінами, що відбуваються в суспільстві.

Важливість стресостійкості для персоналу публічного управління. В умовах воєнного стану рівень стресу значно зростає, оскільки службовці публічного сектору стикаються з новими викликами та ризиками, такими як нестабільність ситуації, потреба в оперативному прийнятті рішень та безперервна робота в умовах високого тиску. Розвиток стресостійкості є критично важливим фактором для підтримки ефективності роботи та забезпечення стабільності управлінських процесів в органах влади.

Ресурси особистості та копінг-стратегії. Розвиток стресостійкості державних службовців неможливий без врахування ресурсів особистості, які включають емоційний інтелект, навички саморегуляції, підтримку колективу та соціальних зв'язків. Копінг-стратегії, орієнтовані на конструктивне вирішення проблем і стресових ситуацій, відіграють важливу роль у зменшенні негативного впливу стресу та підвищенні адаптивності. Важливо, щоб у процесі професійного навчання акцент ставився на розвиток цих стратегій, що дозволяють швидше адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Адаптація стресостійкості до умов воєнного стану. В умовах воєнного стану особлива увага повинна бути приділена адаптації моделей стресостійкості до специфічних умов, таких як часті зміни в законодавстві,

велика відповідальність за прийняття рішень, постійний стрес від можливих загроз. Працівники публічного управління повинні мати можливість постійно оновлювати свої стресостійкі ресурси, що забезпечить їх здатність ефективно діяти навіть у найбільш критичних ситуаціях.

Рекомендації для практики. Для забезпечення стійкості до стресових ситуацій на державних службах необхідно системно впроваджувати навчальні програми, що сприяють розвитку стресостійкості, а також формувати корпоративну культуру, яка підтримує стратегії саморегуляції, адаптації та позитивної комунікації. Крім того, необхідно активно використовувати технології психологічної підтримки, проводити тренінги з розвитку емоційного інтелекту, стрес-менеджменту та адаптивних стратегій.

Підсумки і перспективи. Оскільки ситуація в країні залишається нестабільною, розвиток стресостійкості в умовах воєнного стану набуває надзвичайної важливості для забезпечення ефективної роботи органів публічного управління. Подальші дослідження можуть зосередитися на розробці та впровадженні більш детальних моделей оцінки стресостійкості, а також вдосконаленні практик підвищення стресостійкості державних службовців, враховуючи різноманітні стратегії та ресурси особистості.

Стійкість до стресу охоплює кілька важливих аспектів, серед яких здатність ефективно виконувати кілька завдань одночасно, вміння швидко виконувати робочі обов'язки з мінімальними витратами часу та енергії, висока самооцінка, впевненість у власних силах, здатність визначати пріоритети на основі аналізу виконаної роботи, уникання конфліктних ситуацій у професійній діяльності, використання простих методів для боротьби зі стресом, а також наявність сильної мотивації до подолання труднощів. За результатами проведених досліджень можна стверджувати, що важливим кроком є створення системи для оцінки рівня стресостійкості державних службовців, яка дозволить уникнути негативних наслідків професійного стресу та підвищить ефективність роботи державних органів. Така система

повинна бути багаторівневою, починаючи з етапу працевлаштування та до подальшого кар'єрного розвитку та просування.

Загалом, підвищення стресостійкості є необхідним елементом професійного розвитку для забезпечення ефективної та безпечної роботи в умовах постійної невизначеності, що є невід'ємною частиною сучасної реальності, зокрема, в умовах воєнного стану.

СПИСОК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Аверченко О . В. Антистресові стратегії в умовах кризових ситуацій: теорія та практика. *Державне управління в умовах змін* 2022. № 1. С. 38-39. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1365>
2. Бандура А. Самоефективність: здійснення контролю. Книги Google, 1997. 158с.
3. Балановська Т. І., Гоголю О. П., Троян А. В. Менеджмент : навчальний посібник. Київ : ЦП «Компринт», 2017. 465 с.
4. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом : навч. посіб. Київ : ФОП Ямчинський О. В. 2020. 466 с.
5. Василенко І. М. Психологічні механізми подолання стресу на державній службі. *Соціальна психологія*. Київ: Абрис, 2023. № 3. С. 48–55.
6. Вдовиченко А.В. Особливості копінг-поведінки особистості у життєвих та професійних ситуаціях. Вісник Чернігівського національного педагогічного університету. Серія: Психологічні науки. 2013. № 114. С. 17-20.
7. Войтко С. В., Мельниченко А. А. Лідерство та антикризовий менеджмент : підручник. Київ : Політехніка. КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. 194 с.
8. Галузь E-commerce під час війни: як компанії підтримують бізнес, команди та державу. URL: <https://budni.rabota.ua/ua/news/galuz-e-commerce-pid-chas-viyni-yak-kompaniyi-pidtrimuyut-biznes-komandi-ta-derzhavu>
9. Ганна Т. О. Стрес у професійній діяльності управлінців: психологічні аспекти. Київ: Основи, 2021. № 3. С. 45–52.
10. Глущенко О. І. Стратегія забезпечення ефективності використання управлінського персоналу торговельних підприємств споживчої кооперації Полтавського регіону. Регіональна економіка. 2015. № 4. С. 59-65. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/regek_2015_4_9.

11. Грабовська С., Єсип М. Проблема копінгу в сучасних психологічних дослідженнях. *Соціогуманітарні проблеми людини*. 2010. № 4. С. 188–199.
URL: <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/27423/19-Hrabowska.pdf?sequence=8>
12. Дашко І. М. Розвиток інноваційних технологій управління персоналом на підприємствах в сучасних умовах господарювання. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. №. 9. С. 37-42.
13. Дашко І. М., Крилов Д. В., Серова В. Ю. Сучасні системи управління персоналом. Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки. 2021. Вип. 4(52). С. 121–128.
14. Демократичне урядування та публічне адміністрування: проблеми вимірювання та аудиту : наук.- метод. посібник. авт. кол.: А.Ф. Колодій, М.З. Бунік, П.М. Петровський та ін. Київ : НАДУ, 2011. 56 с., с. 21.
15. Деркач М.С., Мізіна О.В. Актуальні питання управління персоналом підприємства в умовах війни. Матеріали Всеукраїнської наукової конференції «Українське сьогодні – 2022: реалії війни та перспективи відновлення країни». Луцьк: ДВНЗ «ДонНТУ», 2022. С. 212-214.
16. Донченко О. А. Психологія соціального конфлікту. Київ: Освіта, 2000. 101 с.
17. Донченко О. А., Карнаух А. Є. Соціальна психологія конфлікту. Київ: Либідь, 2000. 300 с.
18. Єгоршин О. О., Зосімов А. М., Пономаренко В. С. Методи багатовимірного статистичного аналізу: навч. посіб. Київ: ІЗМН, 1998. 208 с.
19. Енциклопедія державного управління: у 8 т. / редкол.: Ю.В. Ковбасюк (відп. ред.) та ін. Київ: НАДУ, 2011. Т. 2. 692 с.
20. Жигало Н., Шолубка Т. Формування психологічної стійкості у студентів ЗВО під час війни. *Вісник Львівського університету*. 2022. № 14.
URL: http://psy-visnyk.lnu.lviv.ua/archive/14_2022/1.pdf

21. Крайнюк В. М. Механізми формування стресостійкості особистості. Збірник наукових праць Інституту психології ім. Г. С. Костюка АПН України; За ред. С. Д. Максименка. 2004. Т. 6. Вип. 7. С. 155–162.
22. Крайнюк В. М. Психологія стресостійкості особистості: монографія. Київ: Ніка-Центр, 2007. 432 с.
23. Кодекс Законів про працю. Закон України №322-VIII від 10.12.1971 р. Верховна Раді України. URL: [https:// zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text)
24. Коляденко І. І., Кавтиш О. П. Наукові підходи до сутності антикризового управління. Бізнес-навігатор. 2018. № 2. С. 7-10
25. Лібанова Е. М., Палій О. М. Ринок праці та соціальний захист. Київ: Основи, 2004. 491 с.
26. Назарко С., Канцур І., Познанська І. Управління людським капіталом в умовах війни. Економіка та суспільство. 2022. № 41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-32>
27. Про державно-приватне партнерство: Закон України: прийнятий 1 лип.2010 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text>.
28. Публічне управління та адміністрування в умовах війни і в поствоєнний період в Україні : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. у трьох томах, м. Київ, ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України, 15–28 квітня 2022 р.; ред. колегія : І.О. Дегтярьова, В.С. Куйбіда, П.М. Петровський та ін., уклад. Т. О. Мельник. Т. 2. Київ: ДЗВО «УМО» НАПН України, 2022. 246 с.
29. Пшик-Ковальська О.О., Ковальський О.І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2022. Вип. 4, № 2. с. 88–93. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2022.02.088>.
30. Регіональний людський розвиток. *Статистичний бюлетень Державної служби статистики України*. URL: https://ukrstat.org/uk/druk/publicat/Arhiv_u/Arch_rir_zb.htm

31. Статистичний збірник «Праця України». Державна служба статистики України. URL: https://ukrstat.org/uk/druk/publicat/Arhiv_u/11/Arch_pu_zb.htm
32. Статистичний збірник «Регіони України» (Частина I). Державна служба статистики України. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/
33. Статистичні матеріали Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
34. Степаненко В. Проблеми формування громадянського суспільства в Україні: інститути, практики, цінності. URL: <http://isoc.com.ua/institute/St2.doc>.
35. Терещенко О. О., Стецько М. В. Системи показників у концепції фінансового контролінгу у сфері бізнесу. *Фінанси України*. 2013. № 11. С. 66–83. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fu_2013_11_7.
36. Шацька З. Я. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. Формування ринкових відносин в Україні. 2022. № 10 (257). С. 100-105. URL: <http://surl.li/hyzeg>
37. Шолубка Т. Формування психологічної стійкості студентів, які тимчасово перебувають закордоном під час війни в Україні. Вісник Львівського університету. Серія психологічні науки. 2023. Випуск 15. С. 110–118. DOI <https://doi.org/10.30970/PS.2023.15.14>
38. Best International Practices in Public Private Partnership with Regards to Regional Policy Issues. -EBRD, November 2005.
39. Bertelsmann, S. (2013). Social Cohesion Radar: Measuring common ground. An international comparison of social cohesion. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung, P. 76.
40. Bondarenko, M., Babenko, S., & Borovski, O. (2017). Social cohesion in Ukraine (The experience of application of Bertelsmann Stiftung method to European social survey data). Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Sociology. 8. 58-65. URL: <https://doi.org/10.17721/2413-7979/8.10>.

41. Buzan B. New Patterns of Global Security in the Twenty-first Century. *International Affairs*. 1991. № 67 (3). P. 432–433.
42. Costello A., Osborne J. Best Practices in Exploratory Factor Analysis: Four Recommendations for Getting the Most from Your Analysis. *Practical Assessment, Research & Evaluation*. 2005. No. 10. P. 1–9.
43. European Commission. Green Paper on Public-Private Partnerships and Community Law on Public Contracts and Concessions. - Brussels : European Comission, 2004.
44. Fumio Kbayashi, Kiyomi Tekeuchi. Strass management in European cjuntries and US. 2002 Jan;44(1). 1–5. DOI: <https://doi.org/10.1539/sangyoeisei.kj00002552620>
45. Stress of My Life: A Scientist's Memoirs. New York: Van Nostrand Reinhold Company, 1979.
46. OECD. Public-Private Partnerships: In Pursuit of Risk Sharing and Value for Money. - Paris : OECD, 2008.
47. Pshyk-Kovalska, O.O., & Kovalskyi, O.I. (2022). Osoblyvosti upravlinnia personalom v umovakh voiennoho stanu [Peculiarities of personnel management under the conditions of martial law]. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku – Management and Entrepreneurship in Ukraine: Stages of Formation and Problems of Development*, 4 (2), 88-93. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2022.02.088>
48. UN Sustainable Development Goals. URL: <https://sustainabledevelopment.un.org/sdg8> (Accessed on: November 29, 2024).
49. UNDP. Human Development Report 1994. New York: Oxford University Press, 1994. URL: <http://www.hdr.undp.org/en/reports/>.
50. *Uppsala universitet*. URL: <https://www.uu.se/en>
51. Walton R. Social Work as a Social Institution. *The British Journal of Social Work*. - Vol. 35. No. 5. Special Feature: Former Editors. - 2005. - P. 587607.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Результати опитування проведеного фахівцями кафедри публічного управління та державної служби державних службовців у квітні-травні 2024 року

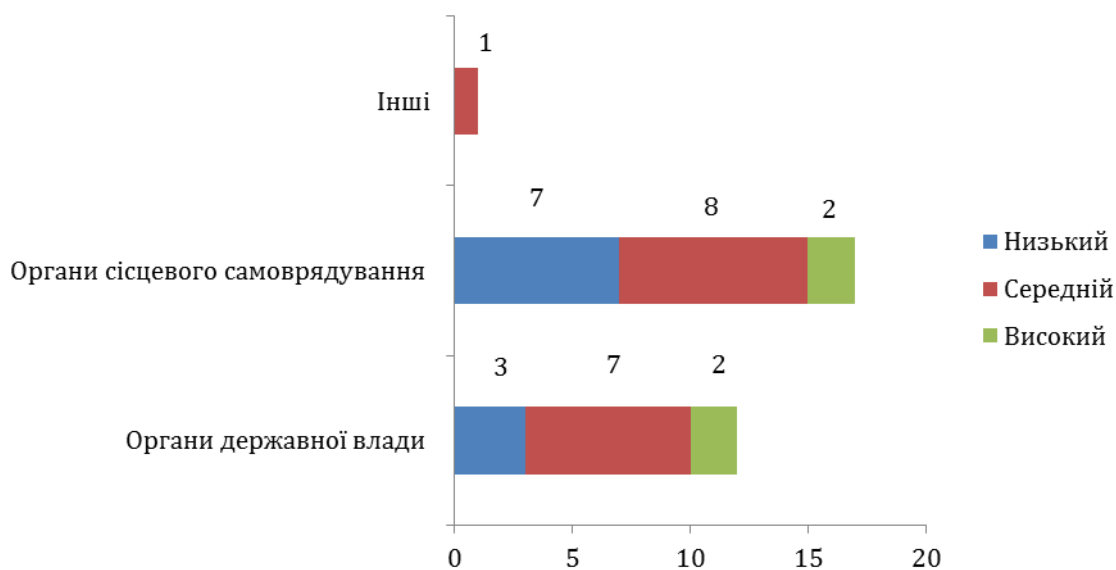


Рис. А.1 – Рівень професійного вигорання у публічних службовців

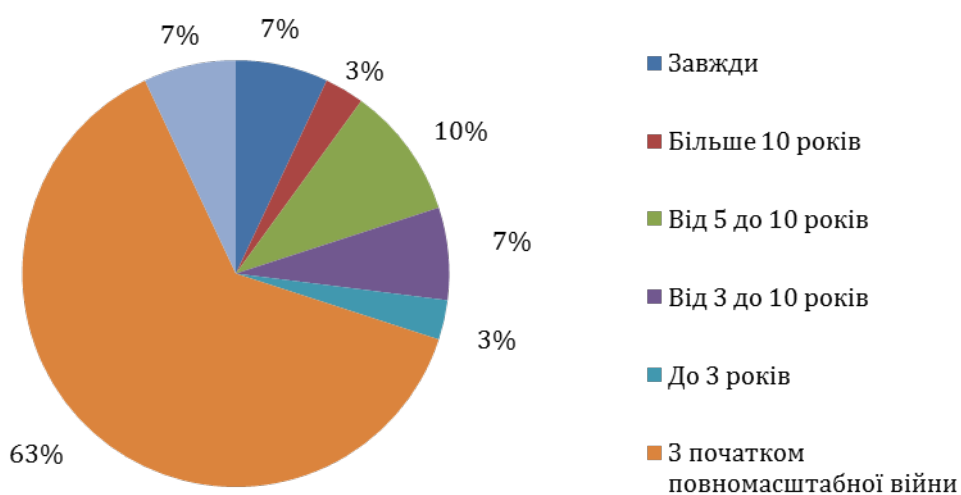


Рис. А.2 – Період часу, протягом якого публічні службовці відчувають стрес

Продовження Додатку А

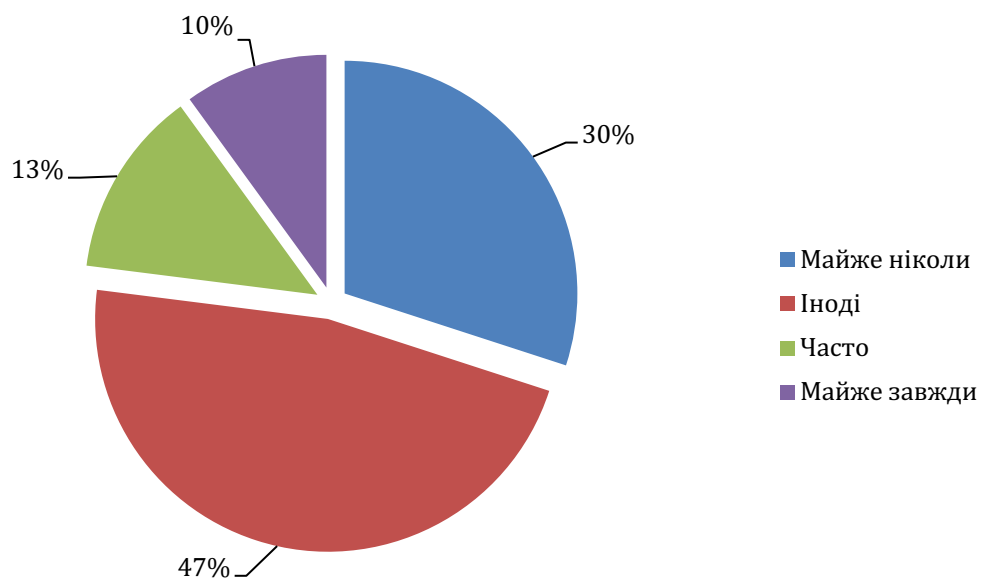


Рис. А.3 – Інформація про частоту отримання психологічної підтримки в умовах стресу

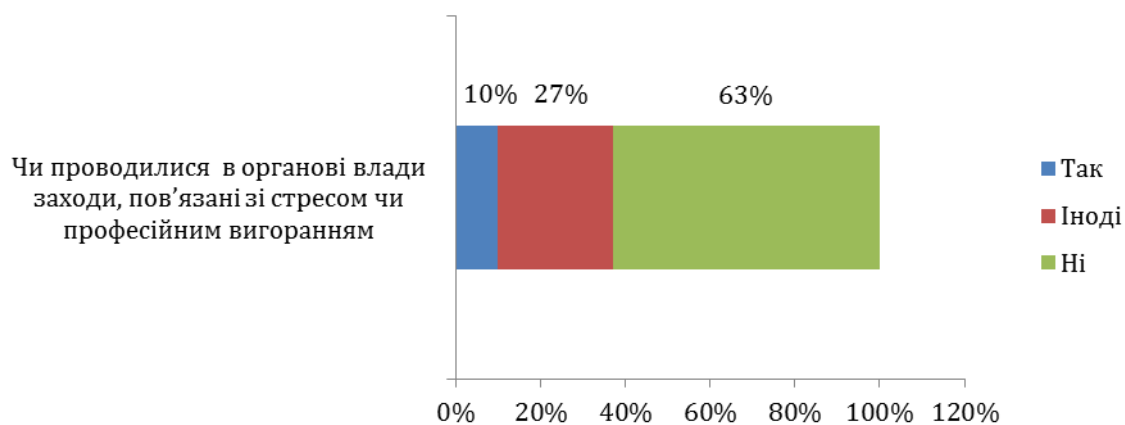


Рис А.4 – Заходи формування стресостійкості та запобігання професійного вигорання

ДОДАТОК Б

Таблиця Б.1 – Макроаналітичні теорії подолання стресу

Теорія	Її характеристика
Репресії-сенсibilізація	Ця теорія пояснює, що подолання відбувається в біполярному вимірі з придушенням на одному кінці та сенсibilізацією на іншому. Люди, які справляються з придушенням, схильні заперечувати чи ігнорувати присутність стресора, щоб мінімізувати його вплив. З іншого боку, сенсibilізатори схильні реагувати крайніми думками, занепокоєнням та нав'язливими імпульсами, щоб упоратися з раптовим зіткненням
Теорія моніторингу та притуплення	Ця теорія пояснює, що зменшити вплив стресового стимулу, використовуючи свої когнітивні процеси. Механізми притуплення, такі як заперечення, реструктуризація та відволікання уваги допомагають не помічати тимчасові фактори стресу. Стратегії моніторингу, включаючи обробку інформації та управління емоціями, більш корисні для боротьби з постійним негативним стресом та тривогою
Модель копінг-режимів	Ця теорія є розширенням моделі спостереження-притуплення та має деякі зв'язки з теорією витіснення сенсibilізації. Він розширює концепцію когнітивного уникнення і припускає, що ми природно схильні уникати стресових ситуацій