

ЧОРНОМОРСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА
АДМІНІСТРУВАННЯ
Кафедра публічного управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
ЗА ДРУГИМ РІВНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ (МАГІСТР)

на тему:

**ВПЛИВ СТРЕСУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ДЕРЖАВНИХ
СЛУЖБОВЦІВ І СТРАТЕГІЇ ЙОГО МІНІМІЗАЦІЇ**

Виконала: студентка 6 курсу
635МЗ групи
напряму підготовки: 28
Публічне управління та
адміністрування спеціальності:
281 Публічне управління та
адміністрування
Мокрушина Інна Сергіївна

Науковий керівник:
кандидат історичних наук,
доцент
Фесенко Артур Михайлович

Рецензент:

м. Миколаїв – 2024 рік

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ СТРЕСУ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ.....	9
1.1. Поняття стресу та психологічної стійкості в межах дослідження.....	9
1.2. Державна служба як середовище виникнення стресу.....	23
1.3. Особистісні ресурси у підтримці оптимального рівня адаптації до несприятливих умов на державній службі.....	32
Висновки до 1 розділу.....	36
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ОСНОВНИХ ПРОБЛЕМ ТА СТРАТЕГІЇ ПОДОЛАННЯ СТРЕСУ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ.....	38
2.1. Стресостійкість як ключовий фактор успіху в державній службі.....	38
2.2. Особливості діяльності державних службовців в умовах воєнного стану.....	46
2.3. Підходи до усунення стресу та наслідків його впливу на ефективність державних службовців.....	50
Висновки до 2 розділу.....	57
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЇ МІНІМІЗАЦІЇ СТРЕСУ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	59
3.1. Розробка тренінгу як ефективний засіб психологічної інтервенції з розвитку навичок резильєнтності для збереження і зміцнення психічного здоров'я державних службовців.....	59
3.2. Рекомендації щодо мінімізації стресу державних службовців в умовах воєнного стану.....	68
Висновки до 3 розділу.....	71
ВИСНОВКИ.....	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ.....	79
ДОДАТКИ.....	90

ВСТУП

Актуальність теми дослідження обумовлена значною роллю державних органів у забезпеченні стабільності та розвитку суспільства. В умовах постійних змін, високої відповідальності та необхідності приймати важливі рішення, державні службовці стикаються з численними стресовими факторами. Це може включати робочі навантаження, невизначеність у політичній ситуації, конфлікти в колективі та тиск з боку громадськості.

Стрес впливає на фізичний і психічний стан працівників, що, у свою чергу, може знижувати їхню продуктивність, якість виконуваних завдань, а також впливати на міжособистісні стосунки в організації. Це має прямий вплив на загальну ефективність державного управління, адже несвоєчасно виконані завдання чи неправильні рішення можуть призвести до негативних наслідків для суспільства в цілому.

Дослідження показують, що підвищений рівень стресу негативно впливає на когнітивні функції працівників, здатність до прийняття рішень, комунікабельність і загальну мотивацію, що особливо важливо в роботі державних службовців. Постійний стрес також створює ризик помилок, знижує якість та ефективність обслуговування громадян. З огляду на це, розробка стратегій мінімізації стресу серед державних службовців набуває особливого значення. Ефективні стратегії управління стресом включають удосконалення робочих умов, навчання управлінню стресом, забезпечення психологічної підтримки та впровадження тренінгів, спрямованих на профілактику емоційного горіння. Це не тільки допоможе покращити добробут службовців, а й підвищити якість державних послуг і продуктивність

Таким чином, дослідження впливу стресу на ефективність державних службовців є важливим для розробки стратегій управління персоналом, покращення умов праці та підвищення ефективності роботи органів

державної влади. Крім того, це дозволяє знаходити шляхи для зменшення стресових факторів і підтримки психоемоційного здоров'я державних службовців, що безпосередньо впливає на якість надання публічних послуг.

Науково-теоретичною основою магістерської роботи стали наукові праці вітчизняних та зарубіжних науковців Г. Сельє, І. Столлер, Дж. Холмс, Р. Рей, П. Чарльз. У своїх роботах науковці визначили стрес як фізіологічну реакцію організму на будь-які зміни, що потребують адаптації. Його концепція адаптаційного синдрому стала важливою основою для розуміння стресу в контексті трудової діяльності та управлінської роботи. Дж. Холмс і Р. Рей – американські психологи, які розробили шкалу стресових подій (Social Readjustment Rating Scale, SRRS). Їхні дослідження стали важливими для оцінки стресових факторів у різних професійних сферах, зокрема серед державних службовців. Серед українських науковців треба виокремити. В. С. Мерліна, О. Біловодську, Т. Кириченко, Л. Герасіна, М. Требіна, В.Водніка, С. Телешуна, І. Рейтеровича, С. Ситника тощо. Зазначені науковці досліджували вплив стресу на поведінку працівників в організаціях і запропонували методи профілактики стресових станів у трудовому процесі, зокрема в умовах державної служби.

Ці роботи дозволяють зрозуміти багатогранність впливу стресу на професійну діяльність, а також різноманітність стратегій його мінімізації в організаціях, зокрема в державних структурах. Вивчення цих праць допомогло сформулювати теоретичну основу для дослідження та розробки рекомендацій для зменшення стресових факторів серед державних службовців.

Мета і завдання дослідження. Мета дослідження полягає в аналізі впливу стресу на ефективність діяльності державних службовців, виявленні основних факторів, що спричиняють стрес та оцінці його наслідків для професійної продуктивності, якості виконання обов'язків і психоемоційного стану працівників. Також дослідження має на меті

розробку та обґрунтування стратегій мінімізації стресових впливів для покращення робочої ефективності та добробуту державних службовців.

Для досягнення поставленої мети автором дослідження поставлено наступні завдання:

1. Проаналізувати поняття стресу та психологічної стійкості в межах дослідження;
2. Дослідити стресостійкість як ключовий фактор успіху в державній службі;
3. Розкрити особливості діяльності державних службовців в умовах воєнного стану;
4. Розробити структуру тренінгу як ефективного засобу психологічної інтервенції з розвитку навичок резильєнтності для збереження і зміцнення психічного здоров'я;
5. Надати рекомендації щодо мінімізації стресу державних службовців в умовах воєнного стану.

Методи дослідження. Методологічне підґрунтя даної роботи складає сукупність загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. Зокрема, формально-логічний метод використовувався при визначенні основних понять дослідження. На основі правового методу розглянуто державну службу як середовище виникнення стресу. За допомогою системно-функціонального охарактеризовано стресостійкість як важливу якість у професійній діяльності державних службовців. Використання системно-аналітичного методу дало можливість сформулювати основні можливості усунення стресу та наслідків його впливу на роботу державних службовців. На основі абстрагування, логічного і діалектичного методів зроблено висновки проведеного дослідження.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у комплексному і всебічному дослідженні питання впливу стресу на ефективність державних службовців і стратегії його мінімізації. У магістерській роботі автор

вперше:

- визначено специфічні фактори стресу для державних службовців.

Хоча стресові фактори, такі як високий обсяг роботи, дефіцит часу, взаємодія з людьми, є загальними для багатьох професій, для державних службовців характерні специфічні стресові ситуації, зокрема: взаємодія з політичними структурами, неефективність адміністративних процесів, непередбачуваність змін у законодавстві та постійний тиск з боку громадськості. Вивчення цих унікальних аспектів стресу для цієї категорії працівників є новаторським підходом в наукових дослідженнях.

- здійснено аналіз соціальних та економічних наслідків стресу для державного сектора.

Стрес у державних службовців не лише впливає на їх особисту ефективність, але й має далекосяжні наслідки для організаційної ефективності, зокрема знижує якість прийнятих рішень, підвищує рівень конфліктів і впливає на довіру громадян до органів влади. Це відкриває нові горизонти для дослідження соціальних і економічних наслідків стресу в контексті державного управління

- оцінено вплив стресу на неформальні та формальні механізми управління.

Однією з нових аспектів цієї теми є дослідження того, як стрес впливає на ефективність як формальних управлінських структур, так і неформальних механізмів (наприклад, соціальних мереж у колективі). Розуміння цього процесу дозволяє розробити більш гнучкі і адаптовані методи управління, які враховують не тільки офіційні процедури, але й психологічні аспекти взаємодії в колективі.

розроблено:

- рекомендації щодо впровадження програм психо-профілактичної допомоги. Вивчення ефективності психо-профілактичних програм для державних службовців, таких як тренінги з управління стресом, йога,

медитація, психологічна підтримка, є новим напрямом в дослідженнях. Такі програми можуть бути адаптовані до специфічних умов державної служби та інтегровані в системи управління персоналом державних установ.

- інноваційні стратегії мінімізації стресу в державних установах.

Сучасні стратегії управління стресом, які застосовуються в корпоративному середовищі, часто не адаптовані до специфіки державної служби. Дослідження нових методів і стратегій зниження стресу, зокрема через розвиток професійної стійкості, коучинг, організаційні зміни та інноваційні програми підтримки, є важливим етапом для розвитку ефективних підходів до мінімізації стресу в державному секторі.

Практичне значення одержаних результатів. Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає у розробці ефективних підходів до підвищення працездатності та загальної продуктивності працівників державного сектору через управління стресовими ситуаціями. Результати дослідження дозволяють розробити рекомендації щодо створення сприятливого робочого середовища для державних службовців, що допоможе знизити рівень стресу. На основі досліджених стратегій мінімізації стресу можна розробити тренінги для державних службовців, спрямовані на покращення їх здатності управляти стресовими ситуаціями. Це допоможе знизити рівень емоційного вигорання та підвищити стійкість до стресів. Загалом, отримані результати дослідження мають важливе значення для створення більш стабільної та ефективної системи управління в державному секторі, де зниження рівня стресу може стати фактором значного покращення якості державної служби.

Структура магістерської роботи обумовлена метою, завданнями і логікою дослідження і складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел на літератури. До тексту додано список використаних джерел (83 найменування). Загальний обсяг роботи становить 93 сторінки, з яких обсяг основного тексту – 80 сторінок.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ СТРЕСУ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ

1.1 Поняття стресу та психологічної стійкості в межах дослідження

Стрес і психологічна стійкість є ключовими аспектами, що визначають успішність та ефективність роботи державних службовців. У сучасному світі державні установи стикаються з численними викликами: зростання робочих навантажень, необхідність швидко реагувати на політичні та економічні зміни, високі вимоги з боку суспільства та постійна потреба в професійному вдосконаленні. У таких умовах рівень стресу серед державних службовців зростає, що призводить до негативних наслідків як для самих працівників, так і для ефективності виконання ними професійних обов'язків. Тому розуміння природи стресу та ролі психологічної стійкості є важливим для розробки ефективних методів його мінімізації.

Стрес – це комплексна реакція організму на зовнішні та внутрішні подразники, які сприймаються як небезпечні або загрозові. Згідно з визначенням Ганса Сельє, основоположника теорії стресу, це не лише негативне явище, а й адаптаційний механізм, який мобілізує ресурси організму для протидії загрозам. У державній службі, де люди часто стикаються з високою відповідальністю, необхідністю ухвалювати критично важливі рішення в обмежені терміни, стрес стає постійним супутником професійної діяльності [36].

У сучасних умовах розвитку суспільства та життя людини стресові ситуації займають одну з головних позицій, так як вони супроводжують людину протягом всього життя. Проблеми, що виникають у суспільстві, за своїм впливом на особистість абсолютно різні. Чинники, що викликають стрес – стресори, різні, але вони запускають у хід однакову, по суті,

біологічну реакцію стресу. У зв'язку із збільшенням, так званих хвороб стресу, проблема адаптації людини до критичних факторів середовища здавна приваблювала дослідників багатьох наукових напрямів.

Проблему стресу вивчали В. Агарков, А. Адо, М. Адо, Т. Барлас, Ф.Березін, Л. Бобіна, Ю. Биховець, Ю. Володимирова, Р. Грановська, Дж. Грінберг, Є. Калмикова, Л. Китаєв-Смик, Р. Лазарус, А. Макарчук, І. Мітєва, В. Мурза, П. Сидоров, М. Падун, А. Парняков, В. Пицький, Г. Порядіна, Г.Сельє, В. Скумін, Є. Соколова, Н. Тарабріна, Р. Тигранян, Є. Удачіна, А.Філатов, М. Філіппов, З. Хімчян, Є. Черепанова, В. Шапар, Н. Шаталова, А. Щепіна та ін.

Дослідження поняття стресу доцільно запровадити з вивчення різноманітних теорії та понять, які існують в цьому контексті. Стрес трактують по-різному в багатьох наукових працях, тому це зумовлює певну неоднозначність в розумінні сутності стресу, що є причиною розходжень у поглядах на його сутність та трактувань феномену. Поняття стресу набуло значних змін з часу його появи, що пов'язано з розвитком науки та психології, суміжних наукових галузей, вивченням окремих напрямів психології тощо. Але на основі аналізу літератури, ми можемо сказати, що одним із перших розглядав цей феномен Г. Сельє у своїй праці «Стрес життя» [17]. Він зазначав, що це явище – «неспецифічна відповідь організму на будь-які виклики та вимоги» і багато уваги приділяв фізіологічним виявам та станам людини. Протягом понад чотирьох десятиліть Г. Сельє досліджував фізіологічні механізми адаптації до стресу. Він прийшов до висновку, що принципи захисту на рівні клітини застосовуються і до людини, і навіть до цілих груп людей. Він визначив фізіологічний стрес як реакцію організму на будь-яку зовнішню дію. Г. Сельє ввів терміни для опису позитивного та негативного стресу: еустрес і дистрес. Науковці виділяють три рівні стресу: слабкий, середній і сильний [17].

У ХХ столітті ця концепція виявилася революційною для науки, оскільки в той час була популярною думка, що реакція організму на середовище є специфічною і вчені мали за завдання виявити та зафіксувати різницю у реакціях на зовнішні впливи. Пізніше цей феномен досліджували Р. Лазарус, Р. Ланье, С. Фолкман, які розглядали стрес як зміну фізіологічного та психологічного стану. Наприклад, Р. Лазарус розрізняв фізіологічний стрес, пов'язаний з реальними фізичними стимулами, та психічний (емоційний) стрес, пов'язаний з оцінкою ситуацій як загрозливих. Однак це умовно, оскільки фізіологічний стрес завжди включає психічний елемент, а психічний стрес не завжди супроводжується фізіологічними змінами [35, с. 10-12].

Психологічний стрес, на відміну від біологічного стресу, що був описаний у класичних працях Г. Сельє, має декілька особливостей: цей вид стресу може виникати не лише внаслідок реальних подій, але й через можливі події, які ще не сталися, але яких особа боїться. Людина, відмінно від тварин, реагує не лише на конкретну фізичну небезпеку, але і на загрозу або її можливість. Оцінка особою ступеня своєї впливовості на проблемну ситуацію також має велике значення [17]. Таким чином, психологічний стрес розглядається як реакція та процес, у якому потреби середовища сприймаються особистістю з урахуванням її ресурсів та ймовірності вирішення проблеми. Це призводить до індивідуальних відмінностей у реакції на стресову ситуацію.

Було встановлено, що емоційні прояви психологічного стресу впливають на різні аспекти психіки людини. Вони можуть відобразитися на загальному емоційному настрої, який набуває негативний, похмурий або песимістичний відтінок. При тривалому стресі людина може стати більш тривожною порівняно зі своїм звичайним станом, втратити віру в успіх, а в разі тривалого стресу навіть зазнати депресії. У людини, яка переживає стрес, можуть виникати сильні емоційні вибухи, зазвичай негативного

характеру: дратівливість, агресія, гнів, а також афективні спалахи [36, с. 142]. Тривалий чи повторюваний короткочасний стрес може призвести до зміни всього характеру людини, в якому з'являються нові чи посиляться вже існуючі риси: замкнутість, занижена самооцінка, агресивність, дратівливість тощо [36, с. 142]. У 1972 р. ВООЗ дала визначення поняття стресу, ґрунтуючись на тому, що «стрес – це неспецифічна (тобто одна і та сама на різні подразники) реакція організму на будь-які виклики, що висуваються до нього», тобто стрес – це відповідь на реальну або уявну загрозу [43, с. 813].

Продовжуючи свої дослідження, Р. Лазарус та С. Фолкман обґрунтували своєрідні теорії подолання стресу:

- підхідно-орієнтована теорія (мікроаналітичні і макроаналітичні);
- фокус-орієнтовна теорія (характеристика і стан) [36, с. 141].

Перша теорія фокусується на стані і особливостях особистості, враховуючи внутрішні ресурси та когнітивні здібності людини для оцінки її можливостей адаптації до ситуації. З іншого боку, мікро- та макроаналітичні теорії подолання стресу розглядають, наскільки конкретні або абстрактні є механізми подолання проблем. Макроаналітичні теорії подолання стресу спрямовані на визначення особливостей особистості. Модель цих теорій базується на твердженні, що успішні стратегії подолання стресу залежать від емоційних функцій, пов'язаних з проблемою. Виділено вісім таких функцій, які більшість людей використовує для вирішення стресових ситуацій. Ці функції включають у себе спроби контролювати свої емоції (самоконтроль), стикання з тиском та зміною ситуації (конфронтація), пошук соціальної підтримки, залишання емоційної дистанції від подій, уникнення стресу або втеча від нього, прийняття негативних подій (радикальне прийняття), позитивне переосмислення

ситуації, а також застосування конкретних стратегій для вирішення проблем (стратегічне вирішення проблем) [29, с. 10].

За цим описом можна виділити три групи механізмів подолання стресу:

– Фізіологічні методи: Вони включають в себе практики, спрямовані на фізичний релакс та спокій. Це може бути йога, мистецтво, натуропатія, дихальні вправи та м'язова релаксація.

– Когнітивні стратегії: Ці методи зосереджені на перетворенні та контролі негативних думок і переконань, які виникають під час стресу. Сюди входять практики уважності, реструктуризація мислення та медитація.

– Адаптація до середовища: Це включає стратегії, спрямовані на зміну оточуючого середовища для зменшення стресу. Наприклад, прогулянки на природі, спілкування з тваринами тощо [29, с. 11].

Науковці вважають, що когнітивна оцінка та переоцінка грають ключову роль у подоланні стресу. Вони пояснюють, що цей процес мислення включає аналіз та прийняття стресової ситуації. Згідно з їх теорією, коли людина усвідомлює стресову ситуацію, вона визначає перспективи її вирішення. Такий підхід пояснює наявність циклу стресу, де реакція на стресову ситуацію визначається сприйняттям та оцінкою людиною своїх можливостей подолати цю ситуацію. [44].

Крім того, існують інші теорії стресу, і ми розглянемо найбільш поширені та сучасні моделі стресу. Школа Дж. Фуллера визначає стрес у контексті генетично-конституціональної теорії, яка покладається на здатність організму протистояти стресу і використовувати певні захисні стратегії незалежно від поточних обставин. Ці дослідження вказують на взаємозв'язок між генетичним складом (генотипом) та деякими фізичними характеристиками, які можуть знизити загальну індивідуальну здатність протистояти стресу [31, с. 50].

Модель П. Парсона базується на визначенні схильності до стресу і поєднує ефекти як спадкових, так і зовнішніх факторів середовища. Вона враховує взаємовплив передумовних факторів та несподіваних, сильних впливів на розвиток реакцій напруги [41].

Стрес – це відповідь організму у формі поведінкових реакцій на соціально-психологічні подразники. Модель фізіологічного стресу, яку запропонував Г. Сельє, була вдосконалена Б.П. Дорентвендтом. Останній розглядає стрес як стан організму, в якому виявляються як адаптивні, так і неадаптивні реакції. Автор визначає стресорами переважно соціальні фактори, такі як економічні або сімейні невдачі – об’єктивні події, що порушують або загрожують звичайному життю індивіда [30, с. 295-296].

Міждисциплінарна модель стресу, яку розробив Р.Р. Грінкер, стверджує, що стрес виникає від стимулів, які спричиняють тривогу у більшості людей або окремих осіб. Це призводить до різних фізіологічних реакцій, а також може спричинити підвищення рівня функціонування та відкривати нові можливості реагування [48].

Згідно з моделлю Г.Г. Вольфа, стрес розглядається як фізіологічна реакція на соціально-психологічні стимули. Автор встановив, що ці реакції залежать від особистісних установок (позицій, відносин), мотивів поведінки, які має індивід, а також від того, наскільки ситуація є визначеною і як ставиться до неї особа [44].

Інтеграційна модель стресу акцентує увагу на проблемах, що вимагають від людини прийняття рішень. Вони визначають проблему як ситуацію, яка потребує від персони перевищення або обмеження звичайної діяльності. Виникнення проблеми супроводжується напругою організму, а якщо вона залишається невирішеною, напруга може зростати, що призводить до стресу. Здатність людини вирішувати проблеми залежить від різних факторів, включаючи загальні ресурси, особистий енергетичний потенціал, походження проблеми та ступінь несподіваності, психологічну

та фізіологічну готовність до її вирішення, а також тип реакції. Урахування цих факторів допомагає вибрати стратегію поведінки для попередження стресу [46].

Теорія емоційної реакції, запропонована Д. Мейсоном, уточнює роль емоційної активації у відношенні до стресу. Його дослідження показали, що активація галоталамогіпофізарно-надниркової осі (стресової вісі) виникає не просто внаслідок стресового впливу, а через емоційну реакцію на подразники. Таким чином, не сама ситуація спричиняє відчуття стресу, а емоційний відгук на неї, який вона викликає у людини. Отже, більш вірно говорити про «суб'єктивний стрес». Емоції, у свою чергу, визначаються нашою когнітивною оцінкою стимулу [16, с. 27].

Теорія Кеннона-Барда стверджує, що емоції можуть виникати без тілесних змін у відповідь на стрес. Уявімо, що фізіологічна реакція тіла відбувається повільніше, ніж емоційна реакція мозку. У своїх дослідках Кеннон використовував «прикрашених кішок», які мали розділені нейронні зв'язки між тілом і корою мозку. Під дією стресу ці кішки проявляли емоційну поведінку, таку як агресія та гнів, перед тим, як ці емоції виявлялися у фізіологічних змінах, таких як вишкірювання зубів та гарчання. Бард розширив цю ідею, стверджуючи, що таламус, нижня структура стовбура мозку, грає важливу роль у виникненні емоційних реакцій. Відповідно до цієї теорії, емоційна реакція на стрес відбувається одночасно з фізіологічною реакцією [22, с. 313].

Згідно з теорією Роттера, коли людина сприймає підкріплення як не повністю обумовлене власною дією, воно розглядається як результат випадку, долі або зовнішніх сил. Це означає, що подія сприймається як невідконтрольна особі. На відміну від цього, внутрішній локус контролю виникає, коли людина вважає, що подія залежить від її власної поведінки або стійких особистісних характеристик.

Транзакційна теорія стресу вважає, що стрес виникає в результаті взаємодії між особистістю та її оточенням, яке може виснажити ресурси особистості і загрозувати її благополуччю. У пізніших версіях цієї теорії висувається ідея, що саме сприйняття цієї взаємодії визначає причинно-наслідкові зв'язки, які краще відображають природу психологічних і фізіологічних механізмів, що лежать в основі загального процесу і переживання стресу [7].

У цьому контексті будь-який аспект робочого оточення може вважатися потенційним фактором стресу. Згідно з теорією транзакцій, досвід стресу на робочому місці виникає внаслідок впливу конкретних ситуацій на роботі та оцінки, які людина робить щодо проблеми подолання. Цей досвід зазвичай супроводжується спробами впоратися з основною проблемою та змінами у психологічному функціонуванні, поведінці та фізіологічних реакціях. Щоб визначити ці зовнішні та внутрішні чинники стресу на робочому місці, Кокс розробив модифікацію транзакційної теорії. Ця теорія враховує джерела стресорів, сприйняття цих стресорів у зв'язку зі здатністю справлятися з ними, психологічні та фізіологічні зміни, пов'язані з розпізнаванням стресу, включаючи сприйману здатність справлятися, наслідки подолання та інші аспекти [28, с. 56].

Інтерактивні моделі підкреслюють взаємодію між стимулами навколишнього середовища та індивідуальними реакціями як основу стресу. Теорія дисбалансу зусиль та винагороди стверджує, що зусилля, вкладені в роботу, є частиною психологічного контракту, заснованого на соціальній взаємності, де зусилля на роботі компенсуються нагородами та можливостями. Саме розбалансованість у цьому контракті може призвести до стресу або дистресу. Проте, на відміну від транзакційних теорій стресу, цей дисбаланс не завжди піддається оцінці, оскільки стресор може бути постійним повсякденним явищем [42].

Теорія відповідності людини та середовища передбачає, що стрес, пов'язаний з роботою, виникає через невідповідність навичок, ресурсів та здібностей людини вимогам робочого середовища. Тут можуть виникати взаємодії між об'єктивними реаліями та суб'єктивними сприйняттями, а також між змінними середовищами та індивідуальними характеристиками [24, с. 248].

Теорія професійного стресу визначає зв'язок між психічним та фізичним здоров'ям та стресом на роботі. К. Купер та Д. Маршалл спільно розробили модель робочого стресу, яку пізніше доповнили Сазерленд і Купер. В цій моделі джерела робочого стресу поділяються на дві категорії: перша – це фактори, пов'язані безпосередньо з роботою, такі як фізичні та навколишні чинники, які можуть негативно впливати на концентрацію, продуктивність та стресостійкість працівників. Друга категорія – це фактори організації, включаючи неоднозначність ролі, коли завдання не є чіткими, і конфлікти ролей, спричинені несумісними вимогами [2, с. 115].

Купер виділяє чотири конкретних фактори стресу, що виникають у взаємовідносинах:

- Невідповідність ролей: коли роль, яку особа виконує, відрізняється від тієї, яку вона хотіла б мати.
- Соціальна щільність: кількість осіб на одній площі, що може впливати на відчуття особистого простору та комфорту.
- Абразивні особистості: особи з холодним, нечутливим стилем взаємодії, які можуть створювати напругу для інших.
- Стиль керівництва: спосіб, у який керівник ставиться до підлеглих, що може впливати на їхню ефективність та комфорт на робочому місці.

Крім того, важливою є організаційна структура і клімат, яка може впливати на сприйняття корпоративної культури та мотивацію працівників.

Чим більш позитивно сприймається корпоративний клімат, тим легше розвивається соціалізація та мотивація на роботі [2, с. 115].

Алостатична модель навантаження стресового процесу описує процес пристосування організму до стресу, допомагаючи справлятися з різними викликами, які можуть бути реальними, ілюзорними або очікуваними. Згідно з цією моделлю, тривала надмірна стимуляція може призвести до дисрегуляції і негативно позначитися на здоров'ї. Проте, емпірична перевірка цієї моделі складна і дослідження зазвичай зосереджуються на психологічних, а не фізичних наслідках стресу, пов'язаних з роботою. Ця модель досліджує різноманітні джерела стресу на робочому місці та гострі симптоми стресу, які можуть виникнути як на рівні організації, так і на рівні індивідууму [5].

Модель збереження ресурсів відображає інтеграцію різних теорій стресу, які відносяться до роботи, особистого життя і сімейних відносин. Згідно з цією моделлю, стрес виникає, коли людина стикається з втратою або загрозою втрати своїх ресурсів. Люди стараються отримати та зберегти свої ресурси, які можуть бути різноманітними об'єктами, станами, умовами та іншими цінностями, що мають для них значення [3, с. 29].

Так, в сучасній науковій літературі різні дослідники та теоретики мають відмінні підходи до визначення стресу. Деякі вважають, що терміни «стресор» і «стрес-фактор» мають те саме значення, тобто вони означають зовнішні чинники, що викликають стрес. Інші розглядають стрес як складний процес, який включає в себе емоції, оборонні реакції та методи подолання. Інші знову ж таки зосереджуються на фізичних аспектах стресу, розглядаючи його як фізіологічну реакцію організму на вимогу або негативний вплив.

А.Р. Лазарус ввів поняття фізіологічного та психологічного (емоційного) стресу, коли фізіологічними стресорами є вкрай несприятливі фізичні навантаження, умови, що викликають порушення цілісності

організму та його функціональності. Психологічними стресорами є ті впливи, які самі люди оцінюють як дуже шкідливі для свого благополуччя. Він залежить від умов життя, виховання, освіти, власного досвіду, їхньої життєвої позиції, моральних оцінок та установок, здатності адекватно та критично оцінювати ситуацію [5, с. 178-208]. Психологічний стрес поділяється на інформаційний стрес і стрес емоційний. Стрес інформаційний виникає у ситуаціях інформаційних перевантажень, коли суб'єкт не справляється із завданням, встигає приймати правильні рішення в темпі, що пред'являється – при високій відповідальності за наслідки ухвалених рішень. Стрес емоційний з'являється у ситуаціях загрози, небезпеки, образи, незадоволеності, коли різні його форми – імпульсивна, гальмівна, генералізована – призводять до змін у психічних процесах, емоційних зрушень, трансформації мотиваційної структури діяльності, порушенням моторно-рухової та мовної поведінки.

Психологічний стрес супроводжується надмірно підвищеною емоційною напругою. Характер стресової реакції залежить не тільки від оцінки ступеня шкідливості стресора даною людиною, а й від уміння реагувати на нього певним чином. Людина здатна навчитися адекватної поведінки у різних стресових, екстремальних ситуаціях (у аварійних ситуаціях, при раптовому нападі тощо). Екстремальні ситуації ділять на короткочасні, коли актуалізуються програми реагування, які в людині завжди «напоготові» та на тривалі, які вимагають адаптаційної перебудови функціональних систем людини, іноді суб'єктивно вкрай неприємною, а часом несприятливою для стану організму. При короткочасних сильних екстремальних впливах яскраво проявляються симптоми стресу – швидка мобілізація захисних механізмів організму, витрати поверхневих адаптивних резервів. При тривалому екстремальному впливі відбувається поступова мобілізація та витрачання як поверхневих і глибоких адаптаційних резервів [11].

Таким чином, чутливість людини до психотравм визначається рівнем її стресостійкості, тобто набором індивідуально-особистісних якостей, що визначає стійкість людини до різних стресів. Стресостійкість включає три компоненти: відчуття важливості свого існування; почуття незалежності; здібності управляти власним життям і від його психічної саморегуляції. Як стверджують вчені, фізіологічними передумовами стресостійкості є стан ендокринної системи та хороша фізична форма. Разом з тим існує схильність до стресових реакцій, що характеризуються певними емоціями: гнівом, ворожістю та агресивністю. При цьому важливу роль має індивідуальна чутливість людини до травм через вплив таких факторів, як стать, вік, рівень інтелектуального розвитку, індивідуальна структура особистості, соціальний статус, зрілість-незрілість, гіперчутливість, залежність, схильність до надмірного контролю, прагнення придушувати емоції, схильність виступати у ролі жертви, прагнення утримання травматичного досвіду. Все це сприяє посиленню вражаючого ефекту та травми, тобто низька толерантність до стресу. Таким же фактором є генетична схильність – фізіологічний стан у момент отримання травми, особливо при виснаженнях, порушеннях сну, харчування, способу життя, оскільки поживні речовини безпосередньо пов'язані зі стресом.

Таким чином, можемо зробити висновки, що стрес – це процес внутрішніх змін у системах організму у відповідь на будь-який сильний або тривалий вплив довкілля. Проблема стресу стосується всіх аспектів людської життєдіяльності, є неминучим компонентом позитивного і негативного впливу на організм людини, впливаючи на якість його життя. Стрес у позитивному сенсі є мотиватором досягнення поставленої мети, а в негативному – сприяє освіті психосоматичних розладів, аж до смерті. Таким чином, стрес – це не захворювання та не патологія, стрес – це норма життя.

1.2. Державна служба як середовище виникнення стресу

Державна служба виступає ключовим елементом публічного управління. Основним критерієм, що визначає сутність державної служби, є її головне призначення – професійно та компетентно виконувати функції державного управління у сфері організації та регулювання суспільних відносин. Сутність державної служби обумовлена соціальними факторами, оскільки вона має на меті досягнення суспільно корисних цілей та завдань, що полягають у служінні народним інтересам [1, с. 105].

Виконання завдань і функцій держави є функціональним призначенням державної служби. Державна служба представляє собою окрему галузь публічного управління, що покликана забезпечити реалізацію цілей, завдань і функцій держави через формування спеціального класу професійних працівників – державних службовців. Оскільки державна служба є самостійною галуззю публічного управління, вона повинна бути включена до однієї з трьох сфер державного управління за своїми ознаками: адміністративно-політичної, економічної або соціально-культурної.

Державна служба – це публічна, професійна, політично неупереджена діяльність із практичного виконання завдань і функцій держави, зокрема щодо:

- аналізу державної політики на загальнодержавному, галузевому і регіональному рівнях та підготовки пропозицій стосовно її формування, у тому числі розроблення та проведення експертизи проектів програм, концепцій, стратегій, проектів законів та інших нормативно-правових актів, проектів міжнародних договорів;

- забезпечення реалізації державної політики, виконання загальнодержавних, галузевих і регіональних програм, виконання законів та інших нормативно-правових актів;

- забезпечення надання доступних і якісних адміністративних послуг;
- здійснення державного нагляду та контролю за дотриманням законодавства;
- управління державними фінансовими ресурсами, майном та контролю за їх використанням;
- управління персоналом державних органів;
- реалізації інших повноважень державного органу, визначених законодавством [1, с. 106].

Державний службовець – це громадянин України, який займає посаду державної служби в органі державної влади, іншому державному органі, його апараті (секретаріаті) (далі – державний орган), одержує заробітну плату за рахунок коштів державного бюджету та здійснює встановлені для цієї посади повноваження, безпосередньо пов'язані з виконанням завдань і функцій такого державного органу, а також дотримується принципів державної служби [4].

Виділяють основні характеристики роботи на державній службі:

Служіння громадським інтересам. Головною характеристикою державного управління є служіння інтересам людей через надання послуг. Державне управління є важливим елементом, що відрізняє приватний сектор від громадського. Воно не пов'язане з отриманням прибутку, тому залучає людей з різних сфер економіки. Задоволення важливих потреб громадян варіюється від охорони здоров'я, безпеки, освіти, консультування до управлінських обов'язків. Наприклад, державний сектор у багатьох країнах видає паспорти та водійські права, а також керує цільовими групами з питань імміграції. Таким чином, державне управління є критично важливим відділом, який потребує особливої уваги та ефективності, щоб рівномірно задовольнити потреби широкої громадськості.

Формулювання правил та процедур має відображати загальні принципи, політику, прийняті рішення та стратегічні плани для забезпечення ефективності та результативності в діяльності організацій. Публічне управління відповідає за дотримання законодавчих принципів, установлених законом, і відповідає вимогам конституції, законів, адміністративних регламентів та інших нормативно-правових актів. Формулювання правил включає принцип об'єднання повноважень та відповідальності адміністративних органів, що передбачає надання їм необхідних повноважень, визначення умов та порядку їх виконання, а також встановлення відповідальності за порушення цих правил.

Прозорість у державному управлінні виступає ключовим засобом забезпечення ефективного місцевого самоврядування, адекватного потоку інформації та міцного громадянського суспільства. Вона також сприяє розвитку ефективних та прозорих систем фінансового управління. Прозорість місцевих органів влади передбачає виконання законодавства, що спрямоване на підвищення прозорості фінансових процесів у державному секторі. Прозорий спосіб управління є важливим для задоволення потреб громад та належного функціонування місцевих органів влади, оскільки корупція може викликати негативні наслідки, такі як нераціональне використання ресурсів та завдання шкоди громадянам, державному плануванню та розвитку приватного сектору, а також спотворення державної політики. Тому боротьба з корупцією має високий пріоритет, і це досягається за допомогою забезпечення прозорості.

Державне управління сприяє забезпеченню рівності у суспільстві, що передбачає відповідність між різними об'єктами, особами, процесами або обставинами, які мають однакові характеристики. Рівність у цьому контексті є важливою складовою моралі та справедливості, зокрема розподільної справедливості. Протягом історії люди та рухи використовували мову справедливості для боротьби з нерівністю..

Державне управління сприяє забезпеченню рівних можливостей та справедливого розподілу ресурсів, підтримуючи соціальну гармонію та справедливість у суспільстві.

Забезпечення дотримання державної політики. Державна адміністрація гарантує виконання політики, оскільки державна політика не матиме значення, якщо співробітники та громадяни її не дотримуються. Трудовим ресурсам та громадськості може бути складно адаптуватися до змін у політиці. Крім того, співробітники можуть неохоче змінювати практику у своїх повсякденних робочих процесах. Державне управління сприяє впровадженню системи заохочень для працівників, які дотримуються політики, а також розробляє санкції у разі її порушень. Це допомагає забезпечити ефективне виконання політики та адаптацію до нових вимог.

Відповідальність за державні адміністративні функції полягає у здійсненні внутрішньої та зовнішньої управлінської та виконавчої діяльності згідно з компетенцією, наданою законом, із відповідальністю, яка покладена на державу. Державне управління визначається як система суб'єктів, створених на підставі закону, які мають різні функції та обов'язки. Основними функціями державного управління є забезпечення законності, порядку та стабільності, вирішення суперечок через правову систему, а також захист та турбота про добробут населення, що включає в себе надання підтримки та засобів, які перевищують можливості окремих громадян чи приватних організацій..

Уряд, через державну адміністрацію, збирає податки від імені держави з метою отримання доходів для фінансування соціальних проєктів та забезпечення потреб суспільства. Ці доходи можуть бути поділені на два види: неподаткові доходи, що означають доходи, які не підлягають оподаткуванню, та податкові надходження, які виникають внаслідок сплати різних видів податків і зборів громадянами та підприємствами. Податки

мають вирішальне значення, оскільки уряди збирають ці кошти та використовують їх для фінансування різноманітних соціальних проєктів, таких як освіта, охорона здоров'я, інфраструктура та інші суспільно корисні програми.

Акцент на служінні суспільству та громадянам. Характерною особливістю державного управління є його спрямованість на задоволення суспільних потреб, а не на досягнення прибутку. Таким чином, характеристики державного управління мають ґрунтуватися на служінні людям та спільнотам, а не на максимізації прибутку. Принцип інвестування у соціальну відповідальність стимулює інвесторів сприяти розвитку суспільства [4].

Основними зобов'язаннями державного службовця є наступні:

- дотримуватися Конституції та законів України, діяти в межах повноважень, передбачених законами;
- дотримуватися принципів державної служби та етичних норм поведінки;
- поважати державні символи України;
- зберігати гідність людини та не порушувати її права та свободи;
- використовувати державну мову у виконанні посадових обов'язків та не допускати її дискримінації;
- забезпечувати ефективне виконання завдань державних органів в межах наданих повноважень;
- сумлінно та професійно виконувати посадові обов'язки;
- виконувати рішення державних органів та накази (розпорядження), доручення керівників, надані на підставі та у межах повноважень, передбачених конституцією та законами України;
- дотримуватися вимог законодавства у сфері протидії корупції;

- запобігати конфлікту інтересів під час проходження державної служби;
- постійно підвищувати свою професійну компетентність та удосконалювати свою службову діяльність;
- зберігати державну таємницю, персональні дані та іншу інформацію, яка не підлягає розголошенню за законом;
- надавати публічну інформацію у визначених законом межах [4].

Основні завдання державної служби включають залучення громадян до участі у вирішенні питань загальнодержавного та місцевого значення, управління комунальною власністю, забезпечення соціально-економічного та культурного розвитку територій, забезпечення законності, громадської безпеки та правопорядку, надання соціальних послуг населенню, соціальний захист громадян та сприяння їх працевлаштуванню, а також захист і підтримка місцевого самоврядування [4].

Робота на державній службі може бути стресовою через кілька ключових факторів, які впливають на психологічний та фізичний стан службовців. Серед цих факторів можна виділити: велике значення майбутніх подій, яке викликає відчуття відповідальності за результат; відчуття відповідальності за наслідки своїх дій; недостатня підготовленість до виконання завдань; своєрідні «слабкі місця» службовців; зовнішні фактори, такі як політичні або громадські тиски; а також самопочуття та умови, в яких проводиться робота [1, с. 106], [6].

Психосоматичні стани державних службовців формуються не лише під впливом зовнішніх факторів стресу, але й за участю соціально-психологічних аспектів їхньої особистості. Важливо враховувати, що державна служба складається з різних людей з різними соціальними походженнями, рівнем освіти та іншими ознаками, які визначають їхні

цінності, переконання та взаємини. Ця різноманітність може призвести до конфліктів та стресів у робочому середовищі [9, с. 112].

Робота на державній службі, особливо в умовах напруженої ситуації у країні, може ставити під великий стрес жінок, що виконують свої обов'язки. Цей стрес може призвести до серйозних симптомів, які можна класифікувати на декілька груп:

Фізіологічні: головний біль, проблеми зі сном, втома, біль у спині та шиї, зміни в апетиті, проблеми зі шкірою, а також можливе зловживання наркотиками та алкоголем.

Емоційні: занепокоєння, депресія, гнів, роздратування, втрата інтересу та радості, а також почуття втрати контролю.

Професійні: перевантаження роботою та незадовільна робота можуть спричиняти стрес на робочому місці.

Ментальні: занепокоєння, нездатність до прийняття рішень, негативне мислення та відсутність уваги можуть бути наслідками стресу.

Соціальні: зменшення близькості, ізоляція, проблеми в сім'ї та почуття самотності можуть виникати через стресові ситуації на роботі.

Духовні: апатія, втрата сенсу, невпевненість, сумніви та розпач можуть виникати як реакція на стрес.

Важливо вчасно реагувати на ці симптоми та здійснювати необхідні заходи для подолання стресу, оскільки їх ігнорування може призвести до зниження працездатності, проблем у адаптації до умов роботи та навіть до емоційного вигорання або серйозних захворювань [9, с. 113].

Працівники у сфері публічних установ та організацій часто зазнають стресу через різні причини. Наприклад, вони можуть почувати великий тиск та відповідальність за свої дії та рішення. Крім того, формальність та бюрократія у роботі також можуть ускладнювати їхню працю. Співробітники також відчувають великий рівень соціальної відповідальності та уваги, що може створювати додатковий стрес.

Наявність різниці між моральними стандартами в суспільстві також може бути джерелом напруги для них. Низький рівень довіри громадськості та діяльність антикорупційних органів також можуть впливати на психологічний стан працівників. Нарешті, процеси реформування у сфері державного управління можуть призводити до нестабільності та невизначеності, що додає стресу у їхню роботу [10].

У моделі професійного стресу Дж. Грінберга основна увага приділяється негативним наслідкам, зокрема погіршенню здоров'я працівників внаслідок стресу на роботі. Автор групує джерела професійного стресу за кількома ознаками, серед яких ті, що безпосередньо пов'язані з роботою, роллю працівника в організації, можливостями кар'єрного росту, ставленням до роботи та організаційною культурою. Усі ці джерела, через особисті характеристики та зовнішні джерела стресу, можуть перетворюватися на конкретні симптоми погіршення здоров'я, а згодом на професійні захворювання. Подана модель є універсальною для будь-якої професії, але для представників професій типу «людина – людина», які, власне, і працюють у державній службі, вона має особливу актуальність [26].

Працівники державних установ та організацій часто зазнають стресу через різні фактори. Серед них – велика відповідальність за свої дії та рішення, що може створювати високий рівень ризику. Також, надмірна формалізація та бюрократизація у роботі можуть ускладнювати процеси і спричиняти стрес. Важливість соціальної відповідальності та уваги також може бути джерелом напруги. Крім того, різниця у моральних стандартах та цінностях у суспільстві може створювати конфліктні ситуації. Низький рівень довіри громадськості та діяльність антикорупційних органів також можуть впливати на психологічний стан працівників. Нарешті, процеси реформування у діяльності державних служб можуть викликати нестабільність та несигурність, що також є джерелом стресу [26].

У публічному управлінні застосування моделі професійного стресу надає особливе значення сектору особистісних характеристик, проте важливо доповнити його копінг-ресурсами та емоційним інтелектом. Науковці виділяють три підходи до аналізу професійного стресу. Згідно з першим підходом, професійний стрес виникає через невідповідність вимог робочого середовища та індивідуальних ресурсів персоналу. Цей підхід передбачає вивчення впливу негативних наслідків стресу на результативність праці, фізичне та психологічне здоров'я працівника [27, с. 268].

Згідно з іншим підходом, представником якого є Р. Лазарус, основна увага зосереджена на суб'єктивній значущості ситуації, в якій діє працівник, та на засобах, за допомогою яких він намагається подолати труднощі. Предметом дослідження у третьому підході є механізм регулювання діяльності працівника під впливом різних факторів, оцінювання їх вартості з огляду на внутрішні витрати [27, с. 219].

За Р. Лазарусом, копінг є когнітивною та поведінковою реакцією особистості на стресори, зокрема в контексті професійної діяльності. Це визначений спосіб подолання стресових ситуацій, стратегія. У стресовій ситуації людина проводить первинну та вторинну оцінку. Первинна оцінка допомагає з'ясувати всі ризики та загрози цієї ситуації, а вторинна – кількість копінг-ресурсів для подолання або адаптації. Вважається, що схильність працівника вибирати певні копінг-стратегії у конкретних стресових ситуаціях не прямо залежить від віку. Дослідження в цій галузі показали стабільність у виборі певних копінг-стратегій людьми різних вікових груп [19].

Отже, стрес є достатньо вивченим феноменом, зазначені теорії деталізують це явище людського буття, водночас, вивчення стресу та стресостійкості є актуальним питанням для сфери державної служби, оскільки це середовище в рамках «людина – людина», що має наслідки як

для службовців, так і громадян, які звертаються до органів державної влади. Тому в цьому контексті для державних службовців притаманне емоційне вигорання.

Отже, робота із соціумом завжди пов'язана з високою напруженістю через психоемоційну діяльність, психологічно складний контингент відвідувачів органів державної влади, а також через високу відповідальність за виконувани функції, негативно позначаються й несприятлива психологічна атмосфера професійної діяльності державного службовця. Державний службовець в силу виконуваних функцій має контактувати з іншими людьми, формувати своє ставлення до їх дій, визначає власні цілі та наміри. Можна сказати, що усі психічні процеси та властивості державного службовця виникають у взаємозв'язку із його суспільно важливої діяльності, тому психологічний стан є важливим показником в діяльності державного службовця, що винесено в окрему компетенцію – вміння працювати в стресових ситуаціях.

1.3. Особистісні ресурси у підтримці оптимального рівня адаптації до несприятливих умов на державній стулю

Адаптація до несприятливих умов є важливим викликом для кожної людини, оскільки життя постійно ставить перед нами складні завдання, кризи та стресові ситуації. Способи, за допомогою яких ми долаємо ці труднощі, залежать від наших особистісних ресурсів — внутрішніх психологічних і соціальних якостей, які допомагають зберегти рівновагу в складних умовах. Адаптація є складним і багатогранним процесом, що включає як фізіологічні, так і психологічні аспекти. Особистісні ресурси – це внутрішні якості, які відіграють ключову роль у цьому процесі, зокрема стресостійкість, емоційний інтелект, когнітивні здібності та соціальна підтримка.

Одним із ключових особистісних ресурсів є стресостійкість – здатність людини протистояти стресу, зберігаючи стабільність своїх емоційних і фізіологічних реакцій. Люди з високим рівнем стресостійкості здатні більш ефективно адаптуватися до несприятливих умов. Вони можуть сприймати стресові ситуації не як загрозу, а як можливість для зростання і розвитку. Це дає їм змогу знаходити творчі та нестандартні рішення проблем, а також швидше відновлюватися після важких періодів. Збереження внутрішньої рівноваги і здатність діяти в умовах невизначеності є важливою ознакою адаптованої особистості.

Емоційний інтелект, що включає здатність розпізнавати, розуміти та керувати власними емоціями та емоціями інших, є важливим ресурсом в умовах стресу. Люди з розвинутим емоційним інтелектом легше знаходять шляхи до гармонії у внутрішньому світі та у стосунках з оточуючими. Уміння контролювати негативні емоції, не піддаючись паніці чи розпачу, допомагає зберегти конструктивний підхід до вирішення проблем.

Наприклад, у складних робочих ситуаціях або під час особистих криз людина з високим рівнем емоційного інтелекту зможе підтримувати позитивний настрій, уникати конфліктів та знаходити підтримку в оточуючих. Такі люди частіше сприймають стрес не як нездоланий бар'єр, а як тимчасову перешкоду, що може бути подолана за допомогою правильного мислення і взаємодії з іншими. Когнітивні здібності, такі як критичне мислення, гнучкість мислення і здатність до вирішення проблем, відіграють важливу роль в адаптації до несприятливих умов. Люди, які вміють аналізувати ситуації, зважувати різні варіанти рішень і робити адекватні висновки, краще підготовлені до змін і стресових ситуацій. Вони можуть швидше пристосуватися до нових умов, знайти оптимальні шляхи виходу з кризових ситуацій і ефективно планувати свої дії.

Особливо важливим є вміння використовувати когнітивні ресурси для переосмислення складних ситуацій. Наприклад, когнітивне

переоцінювання дозволяє побачити в проблемах нові можливості або змінити своє ставлення до стресорів. Таке мислення допомагає знизити рівень тривожності та страху, що сприяє кращій адаптації. Соціальні зв'язки є ще одним важливим ресурсом, який допомагає людям адаптуватися до складних умов. Підтримка від друзів, сім'ї або колег дозволяє людині відчувати себе частиною спільноти, отримувати емоційне підкріплення і практичну допомогу. Люди, які мають сильні соціальні зв'язки, легше переносять стресові ситуації, оскільки вони відчують себе підтриманими і не ізольованими.

Дослідження показують, що люди, які мають розвинені соціальні зв'язки, менше схильні до депресії та тривожності у стресових умовах. Це пояснюється тим, що соціальна підтримка дозволяє знизити почуття самотності та ізоляції, що часто є одними з основних факторів стресу. Також важливим є обмін досвідом і порадами між людьми, що допомагає краще орієнтуватися у складних ситуаціях і знаходити оптимальні рішення.

Самоусвідомлення і самоорганізація — це важливі складові ефективної адаптації до несприятливих умов. Люди, які усвідомлюють свої емоції, сильні і слабкі сторони, здатні краще контролювати свою поведінку і використовувати свої ресурси з максимальною ефективністю. Самоорганізація дозволяє людині планувати свої дії, ставити перед собою реалістичні цілі і контролювати процес їх досягнення, що допомагає уникати хаосу та відчуття втрати контролю у стресових умовах.

Розглядаючи різні варіанти життєвих ситуацій, психологи традиційно поділяють їх на звичайні ситуації повсякденного життя і важкі життєві ситуації. Так, Н. Б. Парфьонова пише про нормальні і складні життєві ситуації. В нормальній ситуації встановлюється рівновага в системі, завдання, умов і засобів її реалізації, для неї характерна стабільна система внутрішньої регуляції, успішне функціонування суб'єкта і досягнення цілей без надмірних зусиль [63]. Складна ситуація характеризується

підвищеними вимогами до особистості. Н. Б. Парфьонова як «наскрізні» характеристики важких життєвих ситуацій підкреслює проблемність, труднощі і невизначеність, виділяє смислові одиниці, оцінює їх зміст у різних людей в об'єктивно схожій ситуації. Е. В. Бітюцька виділила ряд ознак важких життєвих ситуацій, які відображають значимість, занепокоєння, високі витрати ресурсів і втрати [2; 65]. Згідно К. Муздибаєву, важкі життєві ситуації розрізняються по таким критеріям, як інтенсивність, величина загрози або втрати, рівень впливу, тривалість і керуємість.

У роботі А. Я. Анцупова показано, що критерії оцінки важкої ситуації діляться на внутрішні і зовнішні. Зовнішніми критеріями у важкій життєвій ситуації, на думку автора, можуть виступати: неадекватність алгоритмів звичної соціальної поведінки, порушення поточної соціальної діяльності, невизначеність перспектив розвитку подій, виникнення стресових ситуацій і нової системи вимог до людини. До внутрішніх критеріїв важкої життєвої ситуації Г. Ю. Мартянова відносить силу, складність і структурованість за оцінками самого суб'єкта, причому ключовою є умова, при якій важка життєва ситуація сприймається як перешкода для її дозволу і адекватної повноцінної життєдіяльності [66, с 32].

Під впливом важких життєвих ситуацій складаються способи поведінки, готовності або блокування прийняття рішення, формується негативне ставлення до складнощів і невдач. Труднощі повсякденних подій життя здатні викликати негативні переживання, що знижують якість життя, благополуччя і адаптацію особистості. Так, конфліктні відносини з близькими, друзями, викладачами, несподіваний провал на екзамені. Подібні ситуації необхідно долати і знаходити відповідне рішення. У звичайних життєвих ситуаціях молоді люди набувають досвіду подолання перешкод, аналізують власне відношення до труднощів, виробляють оптимальну тактику і стратегію поведінки. Подолання молодими людьми

життєвих труднощів важливо для підвищенні якості життя, попередження психоемоційних розладів і депресивних станів. Основою процесу подолання важких життєвих ситуацій і пошуку ресурсів є сфера емоційного інтелекту, рефлексивність, стиль реагування на зміни, здатність до самоорганізації діяльності.

Особистісні ресурси відіграють вирішальну роль у підтримці оптимального рівня адаптації до несприятливих умов. Стресостійкість, емоційний інтелект, когнітивні здібності, соціальна підтримка, самоусвідомлення та самоорганізація — це ключові чинники, що допомагають людині ефективно долати труднощі, зберігати психологічну рівновагу і досягати позитивних результатів навіть у складних життєвих ситуаціях. Важливо розвивати ці якості протягом життя, оскільки вони є основою не лише для особистісного благополуччя, але й для ефективної взаємодії з оточуючим світом.

Висновки до 1 розділу

Стрес у державній службі визначається як емоційно-психологічний стан, що виникає в умовах перевантаження робочими обов'язками, високої відповідальності, недостатньої соціальної підтримки та надмірного контролю. Цей вид стресу має специфічні риси, зумовлені особливостями функціонування державного апарату.

Основні стресори на державній службі включають перевантаження інформацією, високі вимоги до точності та якості роботи, жорстку регламентацію трудових процесів, а також брак ресурсів для досягнення поставлених завдань. Значну роль відіграє конфлікт між професійними обов'язками та особистими потребами, а також складнощі в міжособистісних відносинах. Хронічний стрес може призвести до професійного вигорання, зниження продуктивності праці, підвищення

ризиком помилок, погіршення психологічного клімату в колективі, а також негативно впливати на фізичне здоров'я державних службовців.

Теоретичне обґрунтування і дослідження стресових явищ у державній службі дозволяє розробити ефективні стратегії для попередження негативних наслідків стресу. Це, своєю чергою, сприяє підвищенню ефективності роботи державних установ та добробуту працівників. Отже, дослідження стресу на державній службі має значення як для розвитку теоретичних уявлень про стрес, так і для практичного застосування – з метою створення більш ефективної, стабільної та здорової системи державного управління.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОСНОВНИХ ПРОБЛЕМ ТА СТРАТЕГІЇ ПОДОЛАННЯ СТРЕСУ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ

2.1. Стресостійкість як ключовий фактор успіху в державній службі

У травні 2021 року в Міжнародному журналі екологічних досліджень та охорони здоров'я було опубліковано дослідження, яке підтвердило, що особи, які мають високий рівень стресостійкості та здатність ефективно впоратися з труднощами, а також високий рівень емоційного інтелекту, зазвичай відчувають краще загальне самопочуття у порівнянні з тими, хто має меншу стійкість та більше задоволення від життя.

Стресостійкість представляє собою комплексну якість особистості, що дозволяє передбачати психобіологічні реакції на стрес, оптимізує соціокультурні та організаційно-поведінкові стратегії подолання складних та надзвичайних ситуацій, і визначає ціннісно-сміслові трансформації післястресових наслідків. Теорія стійкості особистості або стресостійкості служить концептуальною базою для розуміння того, як деякі особи можуть адаптуватися після переживання негативних подій [9]. Негаразди, такі як стихійні лиха, злочини, війни, нещасні випадки та жорстоке поводження, хоч і неприємні, але часто є невід'ємною частиною життя. Цей факт завжди був джерелом інтересу для психологів, психіатрів та лікарів. Вони давно вивчають, чому одні особистості виходять з цих ситуацій відносно неушкодженими, тоді як інші зазнають руйнування.[20, с. 231].

Навіть попри загально прийняте уявлення, стресостійкість не обмежується лише властивістю особистості; це також динамічний процес або система, яка дозволяє успішно адаптуватися до життєвих загроз і негараздів. [20, с. 231]. Теорія стресостійкості стверджує, що найважливіше не природа проблем та стресів, а як ми їх вирішуємо та відповідаємо на

виклики. Коли ми стикаємося з проблемними ситуаціями чи розчаруваннями, здоровий глузд та стійкість допомагає нам опанувати власні емоції та вирішувати проблему. Це допомагає виживати, відновитись і навіть сприймати позитивно ситуацію, незважаючи на нещастя. Стресостійкість може бути визначена як здатність пристосовуватися та відновлюватися після негараздів, розчарувань та нещастя, що було визначено Джанет Ледесмою [37]. Стресостійкість, за визначенням Фреда Лутанса, це здатність до відновлення або відновлення після негараздів, конфліктів і невдач, а також до адаптації до позитивних подій, прогресу і збільшеної відповідальності. [38].

За тлумаченням Американської психологічної асоціації, стресостійкість охоплює як процес, так і результат успішної адаптації до важких або складних життєвих ситуацій. Це включає розумові, емоційні та поведінкові здібності пристосовуватися як до внутрішніх, так і до зовнішніх вимог. [21].

Теорія стресостійкості не стверджує, що люди не відчують стресу, емоційних потрясінь та переживань. Вона скоріше досліджує, як люди, які піддаються впливу таких складних ситуацій, як негаразди, зміни, втрати та ризику, адаптуються до них. Виявлено, що стійкість не є статичною рисою; стресостійкість надає людям емоційну силу для того, щоб справлятися з травмами, негараздами та різними складнощами [8, с. 15]. Люди, які мають високий рівень стресостійкості, здатні використовувати свої ресурси, сильні сторони та навички для подолання труднощів та протистояння невдачам. У таких осіб частіше спостерігається відчуття контролю над ситуацією та впевненість у власних здібностях. На відміну від цього, люди з низьким рівнем стресостійкості можуть почуватися пригніченими чи безпорадними, і частіше використовують нездорові стратегії виживання, такі як уникнення, ізоляція та самолікування. [8, с. 15].

Стресостійкість представляє собою сполучення особистих ресурсів та зовнішніх факторів, що не залежать від віку. Вона включає різні типи, такі як психологічна, емоційна, фізична та соціальна стійкість [23].

Термін «стійкість» часто використовується для опису загальної здатності адаптуватися і подолати труднощі, але його можна розглядати як комплексне явище, що складається з різних категорій чи типів.

Психологічна стійкість - це здатність розумно впоратися з невизначеністю, проблемами та негараздами та адаптуватися до них. Іноді це поняття називають «психічною стійкістю». Люди, які мають психологічну стійкість, розвивають стратегії та навички, щоб подолати труднощі, що дозволяє їм залишатися спокійними та зосередженими під час кризи та рухатися вперед без довгострокових негативних наслідків, включаючи дистрес та тривогу.

Емоційна стресостійкість різниться від людини до людини і відображає їхню здатність ефективно справлятися з емоційними викликами та негараздами. Деякі особи є більш чутливими до емоційних змін, ніж інші. Ситуація може викликати потік емоцій у одних, але не у інших. Емоційно стійкі особистості мають глибоке розуміння своїх емоцій та їх причин. Вони демонструють реалістичний оптимізм, навіть у кризових ситуаціях, і активно використовують свої внутрішні та зовнішні ресурси для подолання труднощів. Вони здатні ефективно впоратися як з емоційними стресорами, так і з власними емоціями, зберігаючи здоровий та позитивний підхід до життя.

Фізична стійкість відображає здатність організму пристосовуватися до труднощів, зберігати витривалість і силу, а також ефективно відновлюватися. Це важлива характеристика, яка дозволяє людині функціонувати та відновлюватися навіть під час хвороби, травми чи інших фізичних навантажень. Наукові дослідження підтверджують, що фізична стійкість має велике значення для здорового старіння, оскільки здоров'я та

фізичний стрес стають актуальними проблемами для багатьох людей зі старістю. Збереження здорового способу життя, спілкування з друзями, правильне дихання, відпочинок та відновлення, а також участь у приємних заняттях – все це важливі складові фізичної стійкості.

Стійкість спільноти означає здатність групи людей реагувати на виклики та відновлюватися після негативних подій, таких як природні катастрофи, акти насильства, економічні кризи, конфлікти або інші важкі обставини, що впливають на групу в цілому. Це включає в себе здатність спільноти мобілізувати ресурси, підтримувати взаємопідтримку та співпрацю, а також забезпечувати підтримку та допомогу тим, хто потребує допомоги. Така стійкість може бути вироблена через взаємодію та співпрацю громадських організацій, владних структур, місцевих лідерів та інших учасників спільноти [23].

Інтегративний підхід до стресостійкості розглядає її як комплексну властивість особистості, що складається з різних компонентів. Ця властивість дозволяє особистості підтримувати гомеостаз, взаємодіяти з соціокультурним середовищем, адаптуватися, розвиватися та створювати нові структури та підсистеми в умовах складних ситуацій життєдіяльності [23].

Концепція інтегративного розвитку та формування стресостійкості особистості ґрунтується на принципах цілісності та взаємозв'язку різних аспектів психічного функціонування. Вона визначає стресостійкість як системно-інтегративну властивість особистості, яка дозволяє пристосовуватися до стресових ситуацій та подолувати їх ефективно. Ця концепція враховує психофізіологічні, емоційно-комунікативні, когнітивні та організаційно-поведінкові аспекти стресостійкості, а також їх взаємозв'язок і вплив на розвиток особистості. Інтегративний підхід дозволяє розглядати стресостійкість як комплексний процес, що залежить

від внутрішніх та зовнішніх факторів, і сприяє формуванню цілісної картини розвитку особистості в умовах стресу [12].

Емоційні реакції на стрес можуть бути інтенсивними під час кризових ситуацій, активуючи систему відповіді організму на стрес, але вони самі по собі не керують цією системою. Психофізіологічна складова стресу регулюється за допомогою довербально-поведінкових інстинктивних та рефлексивних механізмів, спрямованих на підтримку гомеостазу та зменшення негативних емоцій [11].

Також варто зазначити, що стресостійкість може відрізнятися залежно від статі. Дослідження показують, що чоловіки та жінки можуть реагувати по-різному на стресові ситуації та травми. Однак результати досліджень є суперечливими. З точки зору виживання та тривалості життя, історично жінки виявляли більшу стійкість, ніж чоловіки, особливо в умовах кризових ситуацій, таких як голод чи епідемії. Стресостійкість у жінок базується на здатності подолати перешкоди, з якими вони частіше зіштовхуються, такі як дискримінація на роботі, сексуальне насильство та насильство в сім'ї.

Дослідження стресостійкості часто відображається в галузі позитивної психології. Стресостійкість та позитивна психологія часто взаємопов'язані, оскільки вони досліджують, як сприятливі фактори впливають на нас, та розглядають, як конструктивний підхід може сприяти нашому благополуччю [13].

Сильні риси, такі як вдячність, доброта, надія та мужність, виступають як захисні чинники від життєвих труднощів, що допомагають нам позитивно адаптуватися та впоратися з такими випробуваннями, як фізичні та психологічні захворювання. Деякі сильні риси характеру також можуть бути важливими передумовами для стресостійкості, існує особлива взаємозв'язок між стійкістю та емоціями, інтелектуальними здібностями та різноманітними сильними сторонами характеру особистості [13].

Психолог Норман Гармезі є одним з провідних міжнародних дослідників у галузі стресостійкості та розвитку. Його дослідження зосереджені на вивченні того, як захисні фактори, такі як мотивація, когнітивні навички та соціальна підтримка, можуть допомогти запобігти психічним розладам. Важливим відкриттям в їх роботі є те, що стресостійкість є динамічною конструкцією, яка може змінюватися з часом [33]. Іншою важливою концепцією є теорія каскадів розвитку, яка пояснює, як функціонування в одній області може впливати на інші рівні адаптивності. Ця концепція показує, що розвиток і ефективність в одній сфері життя можуть мати вплив на інші аспекти здатності адаптуватися та впоратися зі стресом [29, с. 12].

Теорія стресостійкості Селігмана розглядає три основні емоційні реакції на негаразди: персоналізацію, поширеність і постійність. Вирішуючи ці три аспекти, які часто є автоматичними реакціями, можна покращити свою стресостійкість і зростати, розвиваючи власну пристосовуваність і вміння краще справлятися з складними ситуаціями [47].

Згідно з теорією позитивних емоцій «розширюй і розвивай», щастя – це емоція, яка сприяє нашій дослідницькій та адаптивній поведінці. Вона стимулює нас до нових досліджень і допомагає створювати стійкі ресурси, що сприяють нашому добробуту.

Дослідження Т. Елєрса та інших показали, що люди, які часто переживають позитивні емоції, такі як щастя, стають більш задоволеними своїм життям. Вони формують ресурси, наприклад, стресостійкість, які допомагають їм успішно впоратися з різноманітними проблемами. Ці висновки відповідають іншим дослідженням, що показують, що позитивні емоції сприяють росту ресурсів та підтверджують зв'язок між психологічною стійкістю, фізичним здоров'ям, психологічним благополуччям та позитивним емоційним станом [13].

Інші дослідники вважають стресостійкість одним із численних позитивних психологічних ресурсів, поряд з оптимізмом та надією. Згідно з визначенням Лутанса, позитивна поведінка означає «вивчення та використання позитивно орієнтованих сильних сторін людських ресурсів та психологічних здібностей, які можна виміряти, розвинути та ефективно управляти для підвищення продуктивності в сучасному світі» [38, с. 695]. У своєму аналізі стресостійкості Уолш визначив 9 процесів, які взаємодіють між собою і сприяють розвитку додаткових ресурсів та компетенцій у особистості:

- Осмислення негараздів: нормалізація дистресу та його контекстуалізація, розгляд криз як керованих та значущих.
- Позитивний світогляд: концентрація на потенціалі, надія та оптимізм.
- Духовність і перевага: позитивне зростання від негараздів та зв'язок з вищими цінностями.
- Гнучкість: реорганізація та рестабілізація для забезпечення передбачуваності та безперервності.
- Зв'язність: надання один одному взаємної підтримки та зобов'язань один перед одним.
- Мобілізація економічних та соціальних ресурсів: створення фінансової безпеки та пошук підтримки з боку спільноти загалом.
- Якість: надання один одному інформації та послідовних повідомлень.
- Відкрито ділитися емоціями: включаючи позитивні та болючі почуття.
- Спільне вирішення проблем: шляхом спільного прийняття рішень, зосередження уваги на цілі та розвитку успіхів [5, с. 35].

Магіс у своїй теорії стресостійкості окреслив концепцію стресостійкості спільноти як здатність членів спільноти розвивати та використовувати ресурси для процвітання в умовах змін, невизначеності, непередбачуваності та несподіванки. Це означає, що один із підходів до визначення стресостійкості спільноти підкреслює важливість індивідуального психічного здоров'я та особистого розвитку для здатності соціальної системи об'єднуватися та співпрацювати заради досягнення спільної мети або завдання [39, с. 401].

Основна увага у сфері стресостійкості спільноти зосереджена на виявленні сильних сторін як окремих осіб, так і спільноти, а також на встановленні процесів, що лежать в основі факторів, які сприяють стійкості. Цілі також включають розуміння того, як спільноти використовують ці сильні сторони разом для сприяння самоорганізації та діяльності, що допомагає колективно подолати проблеми та негаразди. Стійкість спільноти розглядається як безперервний процес особистого розвитку у подоланні негараздів через адаптацію, і вона відіграє життєво важливу роль у контексті соціальної роботи [39, с. 401].

Деякі дослідники також розглядали явище культурної стресостійкості. Наприклад, Пантер-Брік зазначив, що майбутнє має набагато більше значення, ніж минуле, у визначенні поточного благополуччя людини: можливість щодня вставати і використовувати ресурси для забезпечення кращого майбутнього важливіша, ніж переживання та травми минулого. Ця надія або "створення сенсу" є суттю культурного погляду на стійкість. Що важливо для людей, які стикаються з негараздами, так це почуття "створення сенсу", а для стійкості важливе почуття надії на те, що життя має сенс, незважаючи на хаос, жорстокість, стрес, занепокоєння чи розпач [40, с. 369].

Таким чином, стресостійкість – це не просто концепція щодо повернення до нормального життя після проблем або складностей.

Визначення стійкості, а також її аналіз та розуміння – це складна тема в психології. Було розроблено безліч моделей стійкості, і поточні дослідження в галузях психології, медицини та публічного управління зробили свій внесок у розуміння такої особливості, як стресостійкість особистості.

2.2. Особливості діяльності державних службовців в умовах воєнного стану

Діяльність державних службовців в умовах воєнного стану є критично важливою для забезпечення функціонування державного апарату, національної безпеки та стабільності в суспільстві. Воєнний стан вимагає від державних службовців не тільки гнучкості й ефективності, а й стійкості до стресу, здатності швидко реагувати на надзвичайні ситуації та приймати відповідальні рішення. У цьому творі розглянемо особливості діяльності державних службовців в умовах воєнного стану, підкреслимо вимоги до їхньої підготовки, а також важливість комунікації та моральної підтримки суспільства.

В умовах воєнного стану відповідальність державних службовців зростає. Вони стають основними виконавцями рішень, спрямованих на захист країни, організацію життєдіяльності населення та підтримку порядку. Це означає, що кожен службовець повинен бути не тільки компетентним у своїй сфері, а й готовим до виконання додаткових завдань, які можуть виходити за рамки його посадових обов'язків. Наприклад, службовці, які працюють в органах місцевого самоврядування, повинні бути готові до мобілізації ресурсів для підтримки обороноздатності регіону, а також до взаємодії з військовими формуваннями.

Воєнний стан характеризується постійними змінами, а також непередбачуваністю ситуацій, зокрема можливими атаками або перебоями в постачанні ресурсів. Державні службовці мають працювати в умовах

постійного тиску, іноді без необхідного обладнання або ресурсів, що вимагає від них гнучкості та здатності швидко адаптуватися. Часто їм доводиться шукати альтернативні методи вирішення проблем, зважаючи на нові обмеження та можливості. Це означає, що службовці повинні вміти швидко приймати рішення, враховуючи мінливу ситуацію.

Діяльність в умовах воєнного стану створює великий психологічний тиск на державних службовців. Постійна загроза життю, відповідальність за забезпечення безпеки громадян та збереження критичних об'єктів інфраструктури створюють значний стрес. У такій ситуації важливою є психологічна стійкість службовців, яка допомагає не піддаватися паніці, а чітко виконувати обов'язки. Особливого значення набуває підтримка морального духу службовців, для чого можуть використовуватися різні методи – від проведення тренінгів і консультацій з психологами до створення умов для відпочинку та релаксації.

Для налагодження системи управління було прийнято ряд законодавчих актів, одним з яких є Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» прийнятий 15 березня 2022 року [11]. Цей Закон визначив умови проходження державної служби, служби в органах місцевого самоврядування, особливості трудових відносин працівників усіх підприємств, установ, організацій в Україні незалежно від форми власності, виду діяльності і галузевої належності, представництв іноземних суб'єктів господарської діяльності в Україні, а також осіб, які працюють за трудовим договором, укладеним з фізичними особами, у період дії воєнного стану, введеного відповідно до Закону України «Про правовий режим воєнного стану» [12]. Норми цього закону сприяли врегулюванню окремих аспектів трудових відносин і внесли деякі корективи в Кодекс законів про працю України та інше законодавство про працю. Цей закон та запропоновані механізми регулювання трудових відносин в умовах воєнного стану мали пріоритетне значення для

державних службовців, працівників усіх підприємств, установ та організацій в Україні незалежно від форми власності, виду діяльності і галузевої належності, а також осіб, які працювали та працюють за трудовим договором з фізичними особами. Слід зазначити, що норми законодавства про працю, які не відповідають положенням цього Закону, скасовуються на період дії воєнного стану, але питання вступу, проходження та припинення діяльності державного службовця регулюються у відповідності до Законів України «Про державну службу» та «Про правовий режим воєнного стану» [10; 12].

Під час воєнного стану першочерговим завданням державних службовців є забезпечення національної безпеки та громадського порядку. Це означає, що на перший план виходять завдання з охорони стратегічних об'єктів, забезпечення контролю на кордонах, підтримки законності та правопорядку. Крім того, державні службовці повинні сприяти підтримці військових зусиль країни, координуючи свою діяльність з військовими структурами і цивільними організаціями. Така співпраця є критично важливою, оскільки державні служби можуть надавати необхідну підтримку для військових операцій та організації оборонних заходів.

Ще однією важливою функцією державних службовців є організація безперебійної життєдіяльності населення в умовах воєнного стану. Це включає забезпечення населення продуктами харчування, водою, ліками та іншими життєво необхідними ресурсами. Державні службовці також повинні організувати та координувати евакуацію людей з небезпечних зон, забезпечувати роботу медичних закладів, шкіл і притулків. У цих умовах особливо важливою є організація чіткої комунікації з населенням для уникнення паніки та поширення дезінформації. Комунікація з громадянами набуває особливого значення під час воєнного стану. Державні службовці повинні оперативно і прозоро інформувати населення про ситуацію, рішення уряду та заходи безпеки. Важливим аспектом є

недопущення поширення паніки серед населення, для чого інформація має бути достовірною та доступною. Водночас державні службовці мають активно протидіяти інформаційним атакам, пропаганді та дезінформації, зокрема через роз'яснювальну роботу та тісну співпрацю з засобами масової інформації.

Щоб бути ефективними в умовах воєнного стану, державні службовці повинні володіти спеціальними знаннями та навичками. Це передбачає проведення спеціалізованих тренінгів, навчань і семінарів, які охоплюють основи національної безпеки, тактики реагування на надзвичайні ситуації, а також навички психологічної стійкості. Державні установи мають забезпечувати можливість отримання службовцями додаткової підготовки та доступу до необхідних ресурсів для виконання їхніх обов'язків у критичних ситуаціях.

У відповідності з дослідженнями НАДС щодо практики організації роботи на державній за умов воєнного стану було визначено, що основна частина державних службовців – 67,8% продовжили працювати у штатному режимі, водночас було помічено, що з'явилися тенденції щодо зміни режиму роботи у державних органах різних рівнів, що пов'язано зі зростанням робочого навантаження. Можливість працювати дистанційно стала частиною організації роботи на державній службі і надала можливості більш активно застосовувати засоби телекомунікаційного зв'язку у повсякденній діяльності на публічній службі [1, с.11]. Також важливим є дотримання існуючих механізмів управління персоналом державних службовців, наприклад, це стосується питання щорічного оцінювання, ця процедура залишилася актуальною для всіх осіб, які обіймають посади державної служби, включаючи державних службовців призначених на посаду в період дії воєнного стану, тобто без проходження конкурсу на зайняття посад державної служби.

Отже, діяльність державних службовців в умовах воєнного стану відрізняється підвищеною відповідальністю, необхідністю вміти адаптуватися до мінливих умов, високою психологічною стійкістю, а також здатністю забезпечувати життєво важливі потреби населення. Ефективність роботи державних службовців у цей період багато в чому визначає стійкість держави перед загрозами, моральний дух населення та збереження життєво важливих функцій суспільства. Тому підготовка державних службовців до дій в умовах воєнного стану та підтримка їхньої діяльності є необхідними умовами для захисту країни та збереження громадського порядку.

2.3. Підходи до усунення стресу та наслідків його впливу на ефективність державних службовців

Працівники органів державної влади достатньо часто стають учасниками стресових ситуацій, що зумовлено деякими чинниками:

- високий рівень ризику та відповідальності за прийняті рішення та дії;
- надмірна формалізація та бюрократизація;
- високий рівень соціальної відповідальності та уваги;
- наявність подвійних моральних стандартів у суспільстві;
- низький рівень довіри громадськості;
- діяльність антикорупційних органів;
- реформування діяльності державних служб тощо [18].

Частина цих чинників є спадком командної системи управління економікою, а інша частина – необхідними процесами на шляху до євроінтеграції. Тим не менше їх поєднання чинить вагомий тиск на працівників публічних установ, випробовуючи їх стресостійкість.

Доцільно провести аналіз стану справ з питань забезпечення потрібного рівня стресостійкості державних службовців. У першу чергу необхідно проаналізувати вимоги до кандидатів на зайняття посад державної служби. Із введенням в дію Закону України «Про державну службу» у 2015 р. була реалізована програма «Управління персоналом на державній служби» в рамках спільного проекту Представництва Фонду Ганса Зайделя в Україні і Національного агентства України з питань державної служби «Розвиток спроможності Нацдержслужби щодо замовлення та розроблення програми підвищення кваліфікації державних службовців». Дана програма, яка реалізовувалась у 2016 р. мала на меті підвищити професійну компетентність керівників служб управління персоналом публічних установ для швидкої та ефективної трансформації цих підрозділів у служби управління персоналом відповідно до Закону України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 р. № 889-VIII [4].

В межах цієї програми було організовано 16 тренінгів для 5 цільових груп, до складу яких увійшли керівники служб управління персоналом міністерств, центральних органів виконавчої влади, інших органів державної влади та обласних державних адміністрацій. У процесі реалізації даної програми були виявлені недоліки законодавства щодо проведення конкурсного відбору на посади державних службовців, а також щодо формування вимог до осіб, які претендують на ці посади [11].

Запорукою успішної роботи публічної установи є вдало підібраний персонал, який відповідає як кваліфікаційним, так і спеціальним вимогам до займаних посад. Проте тут постає питання у правильному визначенні вимог, а також встановлення відповідності конкретної особи, що претендує на посаду даним вимогам. Для цього потрібно провести детальне аналізування особливостей роботи, результатом якого має стати опис та специфікація конкретної роботи. Труднощі виникають із професіями, які не

мають кількісного компонента. Адже, як відомо, чітко виражений кількісний компонент піддається вимірюванням.

Посада державного службовця – це професія із кількісно-якісним, або ж виключно якісним компонентом. Тому тут особлива увага повинна зосереджуватись на спеціальних вимогах до посад [9, с. 112].

Що ж стосується кваліфікаційних (загальних) вимог, то вони чітко обумовлені ЗУ «Про державну службу», це освіта, стаж роботи та володіння державною мовою [4]. Відповідність кваліфікаційним вимогам визначається наявністю конкретних документів, таких як документ про освіту, трудова книжка, сертифікат про проходження тестування на визначення рівня володіння державною мовою [4].

Відповідно до Наказу Національного агентства України з питань державної служби «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо окремих питань визначення спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій «Б» і «В», та підготовки умов проведення конкурсу» від 15 січня 2021 р. № 4-21 (далі – Наказ) спеціальні вимоги визначаються керівниками відповідних структурних підрозділів та службою управління персоналу державного органу наступним чином: безпосередній керівник структурного підрозділу вносить пропозиції щодо переліку спеціальних вимог до тієї чи іншої посади держслужбовця відповідно до встановлених форм, а служба управління персоналом державного органу розглядає їх та подає на затвердження керівникові державного органу [15].

Цим же Наказом № 4-21 запропонований перелік спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії «Б» і «В». У відповідності Наказу «...при визначенні вимог до професійних знань рекомендується враховувати особливості основного напрямку роботи та специфіку основних обов'язків за посадою, які потребують знання відповідного спеціального законодавства, особливих професійних чи

технічних знань, знання спеціального програмного забезпечення тощо. Вимоги до професійних знань повинні бути пов'язані із завданнями та змістом роботи державного службовця відповідно до посадової інструкції (положення про структурний підрозділ). При цьому рекомендується враховувати, що такі професійні знання мають бути вимірними та повинні бути оцінені за результатами розв'язання ситуаційних завдань та/або під час проведення співбесіди...» [15]. Також у відповідності до Наказу було вироблено вимоги до компетентності та професійних знань (Додаток Б).

Однією з вимог в переліку особистісних компетенцій, які вимагаються для державних службовців категорій «Б» та «В», є вміння працювати в стресових ситуаціях, тобто стресостійкість, які проявляється в умінні розуміти та управляти власними емоціями, бути здатними до самоконтролю, до конструктивного ставлення до зворотного зв'язку, зокрема, критики, оптимізм [15].

Проте визначити, як себе поведе конкретна особа у тій чи іншій стресовій ситуації вкрай важко. Необхідно розробити чітку градацію посад за рівнем стресостійкості і відповідно до них – оцінювати стресостійкість кандидатів на ці посади. Окрім цього потрібно сформувати систему постійного моніторингу за рівнем стресостійкості персоналу публічної організації. Дана система має бути простою у використанні працівниками служби кадрового забезпечення державної установи, процес опитування не повинен займати багато часу, а результати – мати практичне значення. За результатами такого дослідження потрібно проводити тренінги та скеровувати на підвищення кваліфікації окремих працівників, з метою забезпечення необхідного рівня їх стресостійкості.

Також важливим напрямом досліджень стресостійкості є копінг стратегії. Наприклад, Р. Лазарус та Фолкман, які одними із перших вивчали поняття «допінг», запропонували розділяти копінг-стратегії на проблемно-сфокусовані та емоційно-сфокусовані. Також є класифікація, в якій

виділяють когнітивні, поведінкові та емоційні копінг-стратегії, залежно від типів базових процесів: «вирішення проблем», «пошук соціальної підтримки», «уникнення» [36, с. 142]. До стратегій, спрямованих на вирішення проблем, можна зарахувати стратегію самовладання та прийняття відповідальності. Це, безумовно, ідеальний варіант для керівника чи відповідального працівника, оскільки такі стратегії дають можливість керуватись не емоціями, а власними думками, певними принципами та етичними нормами. Це добре обдумані дії та рішення (стратегія самовладання), а також розуміння власної відповідальності за них (стратегія прийняття відповідальності).

Проте не завжди працівник має достатній рівень емоційного інтелекту, щоб контролювати свої емоції у стресовій ситуації. У такому випадку тривожно-орієнтована поведінка, яка є копінг-стратегією пошуку соціальної підтримки, може завадити раціональному конструктивному вирішенню професійного стресу. До цієї ж групи можна зарахувати стратегію самовиправдання та перебільшення. Постійно виправдовуючи власні вчинки, працівник не може знайти потрібного вирішення стресової ситуації. А перебільшення чи применшення можливих наслідків накладає певні обмеження на можливості пошуку конструктивних рішень. До третьої групи копінг-стратегій можна зарахувати стратегію беспорядності та втечі, а також варто додати стратегію «навченої беспорядності» [19].

Це поняття було запропоноване М. Селігманом і передбачає беспорядну поведінку людини навіть у випадках покращення ситуації чи появи можливостей її розв'язати [47]. Працівникам, які для подолання стресових ситуацій часто вибирають третю групу копінг-стратегій, вкрай важко довірити відповідальну роботу, такі люди не здатні адекватно оцінювати можливі наслідки ситуації та шукати шляхи їх вирішення чи усунення. Отже, важливо оцінити, яким копінг-стратегіям надає перевагу

працівник, на етапі його наймання. Проте зробити це нелегко. Поняття «копінгу» тісно переплітається із категорією емоційний інтелект.

Джон Маєр виділяє три групи людей, відповідно до сценаріїв їхньої поведінки, коли мова заходить про емоції:

1. Самосвідомі. Це люди, які чітко контролюють та розуміють власні емоції, мають відмінне психологічне здоров'я; оптимісти, які швидко позбуваються поганого настрою. Самоусвідомлений працівник надаватиме перевагу копінг-стратегіям, спрямованим на вирішення проблеми.

2. Поглинені емоціями. Це емоційно нестійкі люди, які не завжди усвідомлюють власні почуття, не намагаються долати поганій настрій, оскільки почуття завжди беруть верх над розсудливістю. Завдяки копінг-стратегіям пошуку соціальної підтримки емоційно нестійкі працівники зможуть виправдати власні вчинки, а не вирішити стресову ситуацію.

3. Смиренні. Це, зазвичай, категорія депресивно налаштованих людей, які хоч і розуміють зміст та природу власних настроїв, надають перевагу примиренню із таким станом речей як із чимось неминучим. Серед смиренних особистостей рідше трапляються і люди із хорошим настроєм, які не мають підстав щось змінювати. Працівники із цієї групи для подолання стресових ситуацій використовують стратегію безпорадності чи втечі, навіть якщо є ресурси та можливості для досягнення конструктивного результату [19].

Першим і найголовнішим помічником, здатним допомогти людині у складній ситуації, є вона сама. Аби це зробити, державному службовцю варто володіти базовими знаннями та практиками, що надасть можливість у подоланні тривожності чи стресових ситуацій. Для розвитку навичок швидкої психологічної допомоги НАДС проводяться різноманітні тренінги з цієї тематики та створені відповідні додатки.

Більшість людей навчилися жити й працювати в непростих умовах. Але доцільно вчитися, вдосконалювати теоретичну основу і практичні

навички. Публічні службовці працюють безпосередньо із громадянами, тому в цих складних умовах слід дбати про психологічну рівновагу. Аби навчити службовців навичкам самодопомоги та подолання стресу на початку 2023 р. НАДС та Вища школа публічного управління ініціювали Всеукраїнський освітній онлайн-марафон «Емоційна стійкість публічного службовця», в якому взяли участь понад 500 людей. Така практика буде й надалі продовжуватися.

В рамках Національної програми психічного здоров'я та психосоціальної підтримки визначено напрями допомогти громадянам в подоланні пов'язаного із війною стресу та його наслідків пережитих травматичних подій, запобігання розвитку психічних розладів, що в тому числі стосується й державних службовців. Розроблення та впровадження цієї програми координувалося МОЗ України у тісній взаємодії з українськими та міжнародними фахівцями, при допомозі Всесвітньої організації охорони здоров'я (ВООЗ). Також було видано посібник «Важливі навички в періоди стресу: ілюстроване керівництво» на допомогу усім громадянам, який може бути корисним й для державних службовців для подолання стресу та вироблення стресостійкості. Ця книга має п'ять розділів, кожен з яких містить нову ідею та техніку. Вони прості для вивчення, і їх можна застосовувати протягом кількох хвилин щодня для зниження рівня стресу. Практика та застосування цих ідей у своєму житті є ключовим фактором для зниження стресу та турботи про себе.

На думку психологів, успішне життя – це гармонійне поєднання п'яти основних сфер активності:

- інтелектуальної (розум, логіка);
- соціальної (друзі, колеги, клієнти);
- тілесної (тілесна активність, сексуальність);
- духовної (сфера нашої віри, цінностей, філософії та духовного розвитку);

– почуттєвої (почуття до людей, яких ми любимо) [32, с. 26].

Вміння відчувати себе – це постійна робота по усвідомленню себе, свого власного «я» кожної миті свого життя. Щоденні практики саморефлексії (відповіді на питання: «Яка/який я зараз? Що я відчуваю? Що я стримую? Чого я хочу? Куди мені хочеться зараз? Що мені добавить задоволення? Як мені ця людина? Що я переживаю спілкуючись із нею?...») – дадуть можливість більш об’єктивно сприймати світ та відчувати момент стресу [32, с. 26].

При цьому, психологи радять бути активною людиною в широкому сенсі цього поняття: від щоденної уваги до свого тіла – до постійного пізнання нового. Активна людина, яка «живе на повну», відчуває своє тіло, знає свої потреби та реалізовує їх, бережно ставиться до свого внутрішнього світу та періодично позбавляється «сміттєвих завалів» чужих думок і стереотипів, може значно збільшити свій енергетичний потенціал та покращити свою професійну реалізацію [34, с. 339].

Отже, важливо, щоб людина була активна в усіх сферах життя та використовувала всі можливі ресурси (те, або то, що сприяє підйому сил та задоволенню). Слід зважати, що кожна стратегія – це водночас опора і ресурс. При цьому, можливість виявити ті стратегії, які зазвичай нами не застосовуються, розширяють адаптаційні (приспосувальні) можливості та зможуть збільшити стресостійкість та гнучкість.

Висновки до розділу 2

У розділі проведено комплексний аналіз ключових проблем стресу на державній службі та обґрунтовано ефективні стратегії для його подолання.

Основними джерелами стресу на державній службі є перевантаження роботою, жорсткі регуляторні вимоги, високий рівень відповідальності, обмеженість ресурсів для виконання завдань, а також часто недостатня підтримка з боку керівництва. Негативно впливають на працівників і

бюрократична структура управління, що посилює відчуття безсилля та знижує мотивацію. Хронічний стрес призводить до зниження продуктивності працівників, підвищення рівня помилок, погіршення якості надання державних послуг, а також до погіршення фізичного та психічного здоров'я співробітників. Це створює додаткові витрати для державних установ, зокрема через підвищення рівня плинності кадрів і втрату кваліфікованих фахівців. В результаті комплексного дослідження зроблено висновки, що ефективними стратегіями подолання стресу є:

- Організаційні зміни: Запровадження більш гнучких графіків, полегшення адміністративного навантаження, модернізація інструментів та ресурсів для виконання завдань.

- Програми психологічної підтримки: Важливими є психологічні тренінги, консультації з фахівцями, організація груп підтримки та забезпечення доступу до психотерапевтичних послуг.

- Покращення корпоративної культури: Впровадження заходів, спрямованих на зміцнення командної роботи, розвиток взаємної поваги та взаємодопомоги в колективі, що сприяє зменшенню міжособистісних конфліктів.

Загалом, впровадження комплексних стратегій подолання стресу є необхідною умовою для створення ефективного, здорового та стабільного державного управління, що відповідає сучасним вимогам і сприяє кращому задоволенню потреб суспільства.

РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЇ МІНІМІЗАЦІЇ СТРЕСУ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

3.1. Розробка тренінгу як ефективного засобу психологічної інтервенції з розвитку навичок резильєнтності для збереження і зміцнення психічного здоров'я державних службовців

Сучасні реалії висувають до державних службовців високі вимоги, оскільки вони щодня стикаються з великим обсягом завдань, високою відповідальністю та необхідністю приймати складні рішення в умовах дефіциту часу та часто – інформаційної невизначеності. Психологічне навантаження, яке припадає на працівників державного апарату, особливо загострюється в умовах кризових ситуацій, зокрема під час воєнного стану, коли їхня діяльність є надважливою для забезпечення стабільності та безпеки країни. У такому контексті розвиток резильєнтності, або здатності до психологічної стійкості й адаптації в умовах стресу, стає критично важливим. Одним із найефективніших засобів розвитку цих навичок є тренінги, які виступають інструментом психологічної інтервенції, спрямованим на зміцнення психічного здоров'я та підвищення загальної стресостійкості державних службовців.

Резильєнтність є комплексним психологічним феноменом, який охоплює низку навичок, що допомагають особистості зберігати продуктивність, емоційну рівновагу та здатність до швидкої адаптації навіть за надзвичайних умов. Для державних службовців вона стає основою професійної ефективності, адже їм необхідно залишатися здатними швидко та правильно реагувати на нові виклики, зберігати конструктивне мислення та внутрішній баланс навіть у стресових ситуаціях. Основною перевагою тренінгів є те, що вони забезпечують систематичний розвиток таких навичок, надаючи можливість як для освоєння нових технік психологічного

самозахисту, так і для формування стійких моделей поведінки в умовах стресу.

Тренінги з розвитку резильєнтності стають все більш популярними у сучасному суспільстві, особливо серед організацій, що турбуються про добробут своїх співробітників. Основною метою таких тренінгів є навчити учасників стратегій та технік, які допоможуть їм ефективно реагувати на стресові ситуації, розвивати стійкість до негативних обставин і залишатися продуктивними навіть у складних умовах.

Зазвичай ці тренінги складаються з кількох етапів:

1. Оцінка особистісної стійкості. Учасники тренінгів оцінюють свій поточний рівень резильєнтності, виявляють стрес-фактори, які найбільше впливають на їхнє життя, та визначають індивідуальні слабкі сторони в управлінні стресом.

2. Навчання методикам. Тренінги навчають різноманітним технікам, зокрема когнітивно-поведінковим підходам, які дозволяють змінювати негативні думки, практикам емоційної саморегуляції, а також вправам з розвитку усвідомленості (mindfulness).

3. Практичне застосування. Учасники застосовують отримані знання у реальних або змодельованих ситуаціях, вчать адаптувати стратегії відповідно до власних потреб.

4. Підтримка та зворотний зв'язок. Після завершення тренінгу важливо продовжувати практикувати отримані навички, отримуючи підтримку від тренера або інших учасників [38].

Ефекти тренінгів з резильєнтності можна розділити на короткострокові та довгострокові. Короткострокові ефекти включають:

- Зменшення рівня стресу. Після проходження тренінгів багато учасників відзначають, що стають менш схильними до відчуття тривоги або паніки у стресових ситуаціях.

- Поліпшення емоційної саморегуляції. Люди краще контролюють свої емоції, не дозволяючи їм захоплювати верх, що сприяє збереженню внутрішньої гармонії.

- Підвищення продуктивності. Коли людина не розсіює свою енергію на емоційні реакції, її здатність фокусуватися на завданнях зростає [23].

Довгострокові ефекти полягають у наступному:

- Розвиток стійкості до серйозних життєвих викликів. Наприклад, резильєнтні люди краще справляються з кризовими ситуаціями, такими як втрата роботи, хвороба чи проблеми у відносинах.

- Збільшення здатності до адаптації. Людина, яка регулярно працює над своєю резильєнтністю, стає більш гнучкою і здатною до змін, що дозволяє їй успішно переживати зміни в умовах роботи або в особистому житті.

- Підвищення загального рівня щастя і задоволеності життям. Резильєнтність сприяє збереженню позитивного світогляду навіть під час труднощів, що допомагає людині не лише переживати важкі часи, а й насолоджуватися життям у повній мірі [54].

Під психотерапією розуміють лікування різних психічних, нервових і соматичних захворювань за допомогою психологічних засобів впливу на емоції та самосвідомість людини. Досить умовно її поділяють на клінічну й особистісно-орієнтовану психотерапію. Перша спрямована на ліквідацію або пом'якшення наявної симптоматики, а друга – на допомогу клієнту в зміні його ставлення до себе і соціального оточення. Психологічна корекція визначається як напрям психологічного впливу на ті чи інші психологічні структури з метою забезпечення повноцінного розвитку і функціонування особистості. Групова психокорекція зазвичай застосовується в діяльності практичного психолога. Виділяють такі ключові відмінності групового тренінгу від психотерапії, психокорекції та навчання:

- на відміну від психотерапії, метою тренінгової роботи є не лікування, а надання психологічної допомоги. Тому тренінги не вирізняються такою глибиною і тотальністю впливу на особистість, як психотерапія. В тренінгах можуть брати участь здорові люди, невротики, а також люди з межовими станами психіки. З останніми практичний психолог може працювати тільки на пару з клінічним психотерапевтом;

- на відміну від психокорекції, в тренінгу приділяється увага не тільки дискретним характеристикам внутрішнього світу особистості, а розвитку її в цілому. Крім того, корекція прямо пов'язана з поняттям норми психічного розвитку, а в тренінгах уникають її чіткого визначення;

- тренінгову роботу не можливо звести тільки до навчання, тому що отримання емоційного досвіду під час участі в тренінгу часто домінує над його когнітивним компонентом [34].

Проте, все ж таки тренінги послуговуються тими ж методами, що й психотерапія, психокорекція та навчання, що часто перешкоджає чіткому визначенню конкретної форми роботи. К. Рудестам виділяв такі переваги психокорекційних і психотерапевтичних груп, які можна екстраполювати й на тренінги:

- груповий досвід протидіє відчуженню, допомагає вирішенню міжособистісних проблем. Помічаючи, що його проблеми не унікальні, що інші теж переживають подібні почуття, учасник уникає неконструктивного і травматичного замикання в собі;

- група відображає суспільство в мініатюрі. В ній моделюється система взаємовідносин учасників, яка присутня в реальному житті, що дає їм можливість в атмосфері психологічної безпеки ретельно її проаналізувати, зробити відповідні висновки та втілити їх у життя можливість отримання зворотного зв'язку від людей зі схожими труднощами, який допомагає краще зрозуміти себе та інших;

- в групі людина може навчатися нових умінь, експериментувати з різними стилями стосунків серед рівних партнерів. Таким чином тренінг стає плацдармом, на якому людина може апробувати нові моделі поведінки, навчитися по-новому ставитися до оточуючих, уникаючи осуду чи нерозуміння;

- у групі учасники можуть ідентифікувати себе з іншими, що сприяє кращому розумінню їх та себе, особистісному зростанню і розвитку самосвідомості;

- взаємодія в групі створює напругу, яка допомагає з'ясувати психологічні проблеми кожного. У разі вмілого її використання вона підживлює енергетику групових процесів;

- група полегшує процеси саморозкриття, самодослідження і самопізнання;

- економічна вигода: тренінги здебільшого дешевші, ніж індивідуальні заняття з психологом [17].

Зазвичай очікування від тренінгів з резильєнтності включають швидке поліпшення емоційного стану та зниження рівня стресу. Проте, варто розуміти, що формування стійкості до стресу – це тривалий процес. Тренінг може лише дати початковий поштовх, надати корисні інструменти, але їх ефективність залежить від того, як часто і свідомо людина буде їх застосовувати в своєму житті.

Очікування від тренінгу можуть включати:

- Швидкі результати. Багато людей сподіваються, що одразу після тренінгу відчують суттєве поліпшення свого емоційного стану, проте це часто лише перший крок.

- Універсальність методів. Не всі техніки будуть ефективними для кожної людини, оскільки різні люди по-різному реагують на стрес.

- Підвищення впевненості. Після тренінгу очікується, що люди стануть більш впевненими у своїй здатності долати виклики [21].

Реальні результати тренінгів з розвитку резильєнтності можуть значно перевершувати початкові очікування, якщо людина підходить до цього процесу серйозно та систематично. Люди, які продовжують застосовувати на практиці вивчені техніки, зазначають, що з часом вони не лише краще справляються зі стресом, але й набувають більшої впевненості в собі, зростають професійно та емоційно, покращують свої стосунки з іншими. Важливо підкреслити, що резильєнтність – це не вроджена риса, а навичка, яку можна і треба розвивати протягом усього життя.

Процес навчання резильєнтності здійснюється при плануванні важких кроків і відбувається за активної соціальної підтримки. Використовується також метод зворотнього зв'язку, що отримується під час спостереження за собою, при спостереженні з боку інших та в результаті взаємодії зі стресовими обставинами (Maddi, 1999).

Тест на психологічну резилієнтність Мадді, також відомий як Hardiness тест (тест на психологічну стійкість), був розроблений американським психологом Сальваторе Мадді (Salvatore Maddi) у 1970-х роках. Основна мета цього тесту – виміряти рівень психологічної стійкості або резильєнтності людини, тобто її здатності протистояти стресам, кризам і складним життєвим ситуаціям. Мадді визначив резилієнтність як ключовий фактор, який дозволяє людям не тільки витримувати стрес, але й використовувати його як можливість для зростання та розвитку. Основою концепції резилієнтності Мадді є модель психологічної стійкості, яка складається з трьох ключових компонентів, що впливають на здатність людини адаптуватися до труднощів:

- Залученість (commitment) — це рівень зацікавленості людини у своїй діяльності та життєвих подіях. Людина з високим рівнем залученості активно бере участь у різних аспектах свого життя, навіть коли стикається з труднощами, і сприймає їх як можливість для зростання.

- Контроль (control) — це переконаність у тому, що людина здатна впливати на події, які відбуваються в її житті. Високий рівень контролю означає, що людина вірить у свою здатність змінювати обставини і керувати своїм життям навіть у складних умовах.

- Виклик (challenge) — це схильність сприймати зміни та нові ситуації не як загрозу, а як виклик, що несе в собі можливості для розвитку. Люди з високим рівнем цієї якості розглядають невдачі та труднощі як досвід, з якого можна навчитися [42].

Тест на резильєнтність Мадді зазвичай складається з опитувальника, що містить ряд тверджень, які оцінюють рівень кожного з трьох компонентів (залученість, контроль і виклик). Учаснику пропонують оцінити своє ставлення до кожного твердження за допомогою шкали, яка може варіюватися від «абсолютно не згоден» до «повністю згоден». Загальна кількість питань може бути різною залежно від версії тесту, але зазвичай вона становить близько 45-50 питань.

Згідно з Мадді, люди з високим рівнем психологічної резилієнтності демонструють: стійкість перед стресом: вони менше схильні до негативного впливу стресових подій і швидше відновлюються після криз; позитивне ставлення до труднощів: замість того щоб сприймати труднощі як загрозу, вони розглядають їх як можливість навчитися чогось нового; активну позицію: вони не пасивно чекають, поки проблеми самі вирішаться, а активно шукають шляхи подолання труднощів.

Тест на резильєнтність Мадді активно застосовується в різних сферах, де необхідно оцінити стійкість людей до стресу та здатність адаптуватися до змін. Тест Мадді є одним з найвідоміших інструментів для оцінки психологічної стійкості. Його переваги полягають у простоті використання, високій надійності та можливості отримання глибокого розуміння того, як людина сприймає і реагує на стрес. Завдяки цьому тесту можна не тільки діагностувати поточний рівень резилієнтності, але й

працювати над його розвитком, що допомагає людині підвищити свою стресостійкість і життєстійкість у майбутньому.

Основні цілі тренінгів з розвитку резильєнтності для державних службовців полягають у підвищенні їх здатності до саморегуляції, адаптації та зміцненні навичок ефективного управління емоціями. Тренінгова програма повинна включати як теоретичну частину, що надає знання про природу стресу та резильєнтності, так і практичну, орієнтовану на відпрацювання навичок стресостійкості. Знання про те, як психіка реагує на зовнішні виклики, що викликає стрес і як цей процес впливає на здоров'я, допомагає державним службовцям зрозуміти свої власні реакції та навчитися ними керувати. Водночас практична частина тренінгу, яка включає спеціальні вправи на зниження тривожності, медитаційні практики, техніки дихання та релаксації, дозволяє сформувати навички саморегуляції, які стають незамінними в умовах підвищеного навантаження [Додаток А].

Одним із ключових компонентів таких тренінгів є розвиток здатності до позитивного мислення та когнітивної гнучкості. Державні службовці часто стикаються з інформаційним перевантаженням, критикою, великим потоком завдань, що може призводити до втрати мотивації та виникнення тривожних станів. Тому тренінги спрямовані на формування здатності аналізувати власні думки, замінювати негативні установки на більш конструктивні, зберігати оптимістичний підхід до ситуацій. Дослідження показують, що позитивне мислення сприяє зниженню рівня тривожності та підвищенню емоційної стійкості, а також збільшує здатність до адаптації. Таким чином, державні службовці, які здатні фокусуватися на рішеннях і можливостях, а не на проблемах, можуть значно легше долати труднощі й уникати емоційного вигорання.

Ще одним важливим аспектом тренінгових програм є розвиток навичок управління часом і енергією. Багато державних службовців

працюють у високому темпі та стикаються з дефіцитом часу, що посилює рівень стресу. Тренінги можуть навчити методам розстановки пріоритетів, планування робочих завдань, навичкам делегування та уникнення прокрастинації. Уміння ефективно розподіляти ресурси не лише підвищує результативність праці, але й знижує психічне навантаження, дозволяючи службовцям зберігати більше енергії для тривалих і продуктивних дій.

Значну роль у тренінгових програмах відіграють групові заняття, що сприяють формуванню відчуття підтримки серед учасників. Державні службовці можуть обмінюватися досвідом подолання стресу, розділяти складні переживання, надаючи один одному моральну підтримку. Такі заняття знижують відчуття ізольованості й допомагають зрозуміти, що емоційні труднощі – це природна частина роботи, з якою стикаються всі. Групова взаємодія також сприяє розвитку навичок командної роботи, що є необхідним у державній службі, особливо в умовах кризових ситуацій, коли злагодженість дій команди може мати вирішальне значення.

Завершення тренінгу зазвичай передбачає впровадження системи самооцінки та подальшого спостереження за власними досягненнями. Це дозволяє державним службовцям відстежувати, як їх навички змінюються з часом, аналізувати стратегії, що працюють найкраще, і коригувати власний підхід до управління стресом. Також деякі тренінгові програми включають можливість періодичних зустрічей з психологами або коучами для підтримки та закріплення результатів, що сприяє довготривалому збереженню отриманих навичок.

Таким чином, автором магістерського дослідження на основі проаналізованих матеріалів розроблено тренінг для державних службовців як засіб психологічної інтервенції, який є ефективним інструментом для збереження і зміцнення психічного здоров'я державних службовців. Він допомагає їм розвинути навички резильєнтності, знижувати стресові реакції, покращувати емоційне самопочуття та підвищувати професійну

ефективність. Завдяки систематичному розвитку цих навичок державні службовці здатні успішніше долати виклики та залишатися стійкими в умовах криз, що особливо важливо для збереження стабільності та безпеки в державному апараті. Створення та впровадження таких програм тренінгу є важливим кроком на шляху до підвищення якості державної служби та підтримки добробуту її працівників.

Отже, тренінги з розвитку резильєнтності є надзвичайно важливим інструментом у сучасному світі, де стрес та непередбачуваність стали повсякденними супутниками життя. Вони допомагають не лише справлятися з важкими життєвими ситуаціями, а й знаходити в них можливості для особистісного зростання. Ефекти таких тренінгів можуть бути як негайними, так і тривалими, залежно від рівня залученості людини у процес власного розвитку. Важливо пам'ятати, що резильєнтність – це шлях, а не кінцева мета, і тренінги є лише одним із кроків на цьому шляху.

3.2. Рекомендації щодо мінімізації стресу державних службовців в умовах воєнного стану

В умовах воєнного стану, коли країна переживає кризу, на кожного громадянина лягає велике навантаження, а для державних службовців ця відповідальність подвоюється. Вони не тільки повинні виконувати свої професійні обов'язки, але й бути опорою для суспільства в ці складні часи. Проте постійний стрес, високий рівень напруги та фізичне й емоційне перевантаження можуть значно знижувати ефективність праці та впливати на психічне здоров'я. Тому важливо розробити та впровадити комплекс заходів, спрямованих на мінімізацію стресу серед державних службовців в умовах воєнного стану.

Одним із найефективніших способів зниження стресу є психологічна підтримка. У важких умовах воєнного стану багато

службовців можуть переживати травматичні стреси, страх, тривогу чи депресію, тому важливо забезпечити доступ до кваліфікованих психологів. Для цього можна організувати служби консультування, онлайн-платформи для консультацій, а також групи підтримки, де державні службовці зможуть відкрито обговорювати свої переживання. Окрім того, варто проводити тренінги та семінари на тему стресостійкості, самопомочі та психічної гігієни.

Створення сприятливого робочого середовища

Навіть у таких важких умовах, як воєнний стан, важливо забезпечити державним службовцям комфортне та безпечне робоче середовище. Високий рівень стресу може виникати через недостатню організацію робочого процесу, хаос чи відсутність чітких інструкцій. Тому необхідно забезпечити належну організацію праці, створити чіткі процедури і плани дій на випадок надзвичайних ситуацій, а також регулярні наради для обговорення поточної ситуації. Коли людина чітко розуміє свої завдання і може оперативно отримати необхідну інформацію, стрес від невизначеності значно знижується.

Гнучкий графік роботи та підтримка балансу між роботою та особистим життям

Робочий графік державних службовців у період воєнного стану може бути надмірно насиченим і виснажливим. Для зниження стресу важливо впроваджувати гнучкий графік роботи, який дозволяє співробітникам знаходити баланс між службовими обов'язками і особистим життям. У деяких випадках можна запровадити дистанційну роботу або зменшення робочих годин для тих, хто потребує відновлення. Підтримка балансу між роботою та відпочинком дозволяє людині зберігати емоційну рівновагу та уникати вигорання.

Розвиток стресостійкості через фізичні та розумові вправи

Фізичні вправи — це один з найбільш ефективних способів боротьби зі стресом. Регулярна фізична активність покращує загальний стан здоров'я, підвищує рівень енергії та сприяє виробленню гормонів щастя (ендорфінів), що дозволяє знижувати рівень стресу. Державним службовцям можна запропонувати програми фізичних вправ, йогу, медитації або навіть створити міні-фітнес зони на робочому місці. Такі заняття допоможуть зберігати фізичну активність навіть під час інтенсивного робочого графіку. Окрім того, ментальні вправи, як-от техніки глибокого дихання, медитація та майндфулнес, також можуть бути дуже корисними для управління стресом.

Корпоративна культура і взаємопідтримка

У важкі часи важливо створювати атмосферу взаємопідтримки та командного духу. Державні службовці часто працюють під великим тиском, тому важливо, щоб у колективі була культура співчуття, розуміння та підтримки. Розвиток корпоративної культури, яка ґрунтується на довірі, взаємоповазі і співпраці, може значно зменшити стрес і покращити моральний клімат на роботі. Важливо, щоб співробітники не відчували себе самотніми в труднощах і мали можливість отримати допомогу від колег чи керівників.

Забезпечення безпеки та захисту на робочому місці

Не менш важливим є питання безпеки на робочому місці. Державні службовці, особливо в умовах воєнного стану, можуть стикатися з загрозою фізичного насильства або іншими небезпеками. Забезпечення належних умов для їхньої безпеки (наприклад, укриття, засоби зв'язку, евакуаційні плани) допоможе знизити рівень тривожності і стресу.

Важливо, щоб людина відчувала, що її здоров'я та життя під надійним захистом.

Визнання та мотивація

Стрес може виникнути і через відчуття невизнаності своїх досягнень. Тому важливо створювати систему заохочень і визнання заслуг державних службовців, навіть у найважчі часи. Призначення нагород, підвищення на посаді чи прості слова подяки можуть бути потужним стимулом для підтримки морального духу. Крім того, важливо допомагати співробітникам відчувати, що їхня робота є цінною для суспільства і країни, що вони роблять важливу справу в умовах воєнного стану.

Таким чином, мінімізація стресу серед державних службовців в умовах воєнного стану є важливим фактором для збереження їхнього здоров'я, підтримки ефективності роботи та забезпечення належного рівня функціонування державних інституцій. Запровадження комплексного підходу, що включає психологічну підтримку, гнучкий графік, фізичні вправи, розвиток корпоративної культури та мотиваційні заходи, дозволить значно зменшити рівень стресу і покращити загальний моральний стан працівників. Таким чином, увага до психічного та фізичного благополуччя державних службовців є важливою складовою національної безпеки, оскільки тільки здорові та стійкі до стресу працівники здатні ефективно виконувати свої обов'язки в умовах війни.

Висновки до 3 розділу

Автором магістерського дослідження було досліджено підходи до мінімізації стресу серед державних службовців, які виконують свої обов'язки в умовах воєнного стану. Робота в умовах воєнного стану значно підвищує стресове навантаження на державних службовців через високий рівень непередбачуваності, часті зміни робочих завдань, фізичну небезпеку та моральний тиск. Особливо складно працювати в умовах браку ресурсів і обмежених комунікаційних можливостей, що підвищує відповідальність та ризики при прийнятті рішень.

Стрес у таких екстремальних умовах може призводити до підвищеної тривожності, емоційного вигорання, проблем із фізичним здоров'ям, а також до зниження концентрації та загальної ефективності виконання службових обов'язків. Нерідко з'являється ризик психологічних травм, що можуть тривати навіть після завершення воєнних дій. Важливим заходом для мінімізації стресу на державній службі є проведення тренінгів. Організація тренінгів для державних службовців є важливою стратегією для підвищення стійкості до стресу і зниження його негативного впливу на працівників. Тренінги сприяють розвитку психологічної стійкості, покращенню емоційної саморегуляції, зміцненню навичок комунікації та ефективного виконання обов'язків у стресових ситуаціях.

Умови воєнного стану вимагають комплексного підходу до подолання стресу, який би враховував як індивідуальні потреби службовців, так і колективні вимоги організації. Такий підхід допомагає зберегти працездатність, мотивацію та психологічне здоров'я працівників, що є критично важливим для ефективного функціонування державних установ в умовах надзвичайних ситуацій.

Загалом, розробка і впровадження адаптованих до умов воєнного стану стратегій подолання стресу є необхідною умовою для забезпечення стабільності державної служби, що сприяє захисту інтересів громадян і забезпеченню функціонування держави у кризових ситуаціях.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження пропонує нове вирішення гострого наукового завдання, що полягає в обґрунтуванні теоретичних положень та розробленні практичних рекомендацій щодо впливу стресу на ефективність державних та розробки ефективних тренінгових програм задля стратегії його мінімізації.

У результаті дослідження зроблено наступні **висновки**:

1. Здійснивши аналіз поняття стресу та психологічної стійкості дозволяють систематизувати знання щодо їх взаємозв'язку та ролі у збереженні психічного здоров'я індивіда. В результаті аналізу поняття стресу, встановлено, що стрес є адаптаційною реакцією організму на складні або загрозові ситуації, що супроводжується фізіологічними, емоційними та когнітивними змінами. Він виконує двоїсту роль: з одного боку, стрес може мобілізувати ресурси людини для подолання труднощів, а з іншого – призвести до виснаження та негативних наслідків для здоров'я при його тривалому впливі.

Психологічна стійкість, у свою чергу, виступає як здатність особистості успішно адаптуватися до умов стресу, зберігаючи при цьому психічну рівновагу та ефективність діяльності. Вона включає такі компоненти, як саморегуляція, самооцінка, внутрішній контроль та адаптивні копінг-стратегії. Висока психологічна стійкість допомагає людині не лише протистояти стресу, а й використовувати складні ситуації для особистісного розвитку.

Отже, стрес і психологічна стійкість є взаємопов'язаними поняттями, які впливають на якість життя індивіда. Психологічна стійкість виступає буфером, який мінімізує негативні ефекти стресу і сприяє успішній адаптації. Цей розділ підкреслює важливість розвитку

психологічної стійкості для підвищення стресостійкості та зміцнення психічного здоров'я в умовах сучасних викликів.

2. Дослідивши стресостійкості як ключовий фактор успіху в державній службі визначено, що здатність ефективно протистояти стресу є необхідною якістю для державних службовців. Стресостійкість дозволяє фахівцям у цій сфері зберігати працездатність, об'єктивність та здатність приймати зважені рішення навіть у напружених умовах. Особливості державної служби, такі як високий рівень відповідальності, необхідність швидкого реагування на кризові ситуації, тиск з боку керівництва та суспільства, часто спричиняють підвищений рівень стресу. Тому здатність управляти стресом і зберігати психологічну стабільність стає критично важливою для досягнення високих результатів.

Аналіз показав, що стресостійкі державні службовці більш здатні до адаптації, швидкого прийняття рішень, ефективної комунікації та співпраці з колегами, що позитивно позначається на ефективності роботи державних установ. Державна служба, яка характеризується складністю та часто мінливими умовами, потребує від працівників високої емоційної стійкості і здатності до саморегуляції. Серед ключових складових стресостійкості визначено навички самоконтролю, емоційної регуляції, внутрішньої мотивації та розвитку особистісної відповідальності.

Таким чином, розвиток стресостійкості у державних службовців є важливою умовою не лише для підвищення ефективності їх діяльності, а й для забезпечення стабільності всієї державної системи. Розвиток навичок управління стресом та зміцнення психологічної стійкості мають стати одним із пріоритетів підготовки кадрів у сфері державної служби.

3. У висновках до розділу, присвяченого особливостям діяльності державних службовців в умовах воєнного стану, визначено, що робота

представників державного апарату в таких умовах набуває особливої важливості та потребує унікальних професійних і психологічних якостей. Воєнний стан диктує необхідність швидкої адаптації державних службовців до нових викликів і нестабільності, підвищеної відповідальності за рішення та посиленої стресостійкості.

Дослідження показало, що в умовах воєнного стану державні службовці виконують критично важливі функції з організації безпеки, управління ресурсами, забезпечення безперервності надання послуг населенню, координації з військовими структурами та підтримки громадського порядку. Зрослі обсяги завдань і необхідність прийняття швидких рішень в умовах невизначеності потребують високого рівня професійної компетентності, здатності до оперативного вирішення проблем і навичок кризового управління.

Крім того, особливе значення в умовах воєнного стану мають особисті якості державних службовців, такі як стресостійкість, емоційна витривалість, гнучкість і здатність до командної роботи. Вони не лише забезпечують ефективність роботи в складних умовах, але й сприяють підтримці морального духу серед колег та цивільного населення. Психологічна підготовка, регулярна комунікація з фахівцями з підтримки ментального здоров'я та впровадження програм психологічної допомоги в державних установах є критично важливими для забезпечення стійкості та надійності держапарату.

Таким чином, у воєнних умовах діяльність державних службовців вимагає комплексного підходу, що включає як професійні, так і психологічні аспекти підготовки. Забезпечення належного рівня підготовки, розвитку психологічної стійкості та підтримки морального духу в умовах війни є ключовими завданнями для підвищення ефективності державного управління та стійкості суспільства в цілому.

4. Щодо розробки структури тренінгу як засобу психологічної інтервенції для розвитку навичок резильєнтності, зроблено акцент на значущості такого тренінгу для збереження та зміцнення психічного здоров'я. Резильєнтність, як здатність до психологічної стійкості та адаптації в умовах стресу і труднощів, є важливою навичкою, яка допомагає знижувати вплив стресових факторів і попереджати емоційне виснаження.

Структура тренінгу повинна включати теоретичні та практичні модулі, спрямовані на формування і розвиток навичок стресостійкості, емоційної саморегуляції, навичок самопідтримки та ефективного управління стресом. Теоретичні блоки мають надавати учасникам знання про природу стресу, резильєнтності та психологічного здоров'я, а також ознайомлювати з основними техніками підтримки психічної стійкості. Практичні завдання і вправи, що входять до тренінгу, слугують для закріплення навичок саморефлексії, медитацій, дихальних технік, когнітивної реструктуризації, що дозволяє учасникам ефективно використовувати ці методи в повсякденному житті.

Особливу роль у структурі тренінгу займають групові заняття і модулі, що включають рольові ігри, моделювання складних ситуацій, роботу в команді, а також обговорення досвіду подолання труднощів. Це сприяє розвитку навичок комунікації, взаємної підтримки та знижує відчуття ізольованості, яке часто супроводжує стресові періоди.

Таким чином, розроблений тренінг є ефективним засобом психологічної інтервенції, який дозволяє учасникам зміцнити резильєнтність, що, у свою чергу, сприяє їх психічному здоров'ю і підвищує здатність протистояти стресам у довгостроковій перспективі.

5. Щодо рекомендацій з мінімізації стресу державних службовців в умовах воєнного стану, визначено, що забезпечення психологічного комфорту і стресостійкості працівників державної служби є ключовим

завданням для підтримки їхньої ефективності та працездатності. Державні службовці під час воєнного стану стикаються зі значними психологічними навантаженнями, що обумовлює необхідність створення системних підходів для зниження рівня стресу.

Основними рекомендаціями є впровадження програм психологічної підтримки, що включають регулярні консультації з психологами, групові сеанси емоційної підтримки, а також тренінги з розвитку навичок стресостійкості та емоційної саморегуляції. Такі заходи допомагають службовцям своєчасно знімати напруження і розвивати здатність ефективно долати стресові ситуації.

Другим важливим напрямом є забезпечення доступу до релаксаційних технік, таких як медитація, дихальні практики, фізичні вправи та регулярні перерви, що дозволяють знижувати рівень тривожності та підтримувати емоційну рівновагу. Рекомендовано створювати умови для організації таких занять на робочому місці, що сприяє інтеграції цих методів у повсякденну роботу.

Крім того, важливим є розвиток культури підтримки та взаємодопомоги серед співробітників. Це передбачає формування колективної підтримки, командного духу, який знижує відчуття ізольованості й сприяє згуртованості команди в умовах кризи.

Рекомендовано також створити гнучкий графік роботи, коли це можливо, для зниження навантаження на працівників, а також проводити регулярні брифінги та надавати достовірну інформацію щодо безпеки, що допомагає зменшити рівень тривоги і невизначеності серед державних службовців.

Таким чином, систематичний підхід до зменшення стресу, що включає психологічну підтримку, розвиток резильєнтності, релаксаційні практики та підтримку в колективі, сприяє підвищенню стресостійкості

державних службовців і ефективності їхньої роботи в умовах воєнного стану.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ:

1. Алюшина Н.О. Розвиток інституту державної служби в умовах карантину та воєнного стану // Ефективність державного управління. – 2023. – №70/71. – С. 11-16.
2. Баймуратов М.О., Кофман Б.Я. Компетенційні повноваження органів місцевого самоврядування в сфері захисту прав людини в період миру і воєнного стану в Україні: актуальні питання регламентації та регулювання // Електронний ресурс. Режим доступу: <https://constitutionalist.com.ua/bajmuratov-m-o-kofman-b-ia-kompetentsijnipovnovazhennia-orhaniv-mistsevoho-samovriaduvannia-v-sferi-zakhystu-pravliudyny-v-period-myru-i-voiennoho-stanu-v-ukraini-aktualni-pytanniarehlamentatsii/>.
3. Бондаренко К. В. Галузь державної служби України як складова адміністративно-політичної сфери державного управління // Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського, серія «Юридичні науки». – том 27 (66) – 2014. – №3. – с.105-112.
4. Бондаренко К.В. Галузь державної служби України як складова адміністративно-політичної сфери державного управління / К.В. Бондаренко. // Ученые записки Таврического национального университета им. В.И. Вернадского. – 2014. – Том 27 (66). – № 3. – С. 105-112.
5. Герасіна С. В. Методи підтримки працездатності і стресостійкості ділової людини // Наука і освіта. – 2016. – № 2-3. – С. 115-119.
6. Герасіна С.В. Методи підтримки працездатності і стресостійкості ділової людини / С.В. Герасіна // Наука і освіта. – 2016. – № 2-3. – С. 115-119.
7. Гончар М. Ф. Критичні небажані відхилення у системі стресменеджменту підприємств / М. Ф. Гончар // Причорноморські

економічні студії. – 2017. – Вип. 24. – С. 110-114 / Електронний ресурс. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2017_24_24.

8. Гоулман Д. Емоційний інтелект: пер з англ. С.-Л. Гуменецької // Харків: Віват, 2018. – 512 с.

9. Гулак Л. Юридична природа та специфіка реалізації функцій органів місцевого самоврядування // Навчально-науковий інститут права та психології національного університету «Львівська політехніка», 2017. – том 477.

10. Дорош І.М. Ресурси особистості як чинник стресостійкості державних службовців / І.М. Дорош // Вісник національного університету «Львівська політехніка». – 2020. – № 2(8). – С. 26-32.

11. Дорош І.М. Ресурси особистості як чинник стресостійкості державних службовців // Вісник національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління». – 2020. - № 2(8).

12. Драган О. І. Формування системи стрес-менеджменту на підприємствах м'ясопереробної галузі / О. І. Драган // Наукові праці Національного університету харчових технологій. – 2018. – Т. 24. – № 1. – С. 101-106 / Електронний ресурс. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npnukht_2018_24_1_14.

13. Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану» 12 травня 2022 року №2259-IX // Електронний ресурс. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2259-20#Text>

14. Закон України «Про внесення змін до Закону України «Про запобігання корупції» щодо особливостей застосування законодавства у сфері запобігання корупції в умовах воєнного стану» від 08 липня 2022 року №2381- IX // Електронний ресурс. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2381-20#Text>

15. Закон України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 р. № 889 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text11>.

16. Закон України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 року №889-VIII // Електронний ресурс. Режим доступу: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text 11](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text11))

17. Закон України «Про запобігання корупції» від 14 жовтня 2014 року №1700-VII // Електронний ресурс. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text>

18. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» від 21 травня 1997 року №280/97-ВР // Електронний ресурс. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>

19. Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» від 15 березня 2022 року №2136-IX // Електронний ресурс. Режим доступу: <https://ips.ligazakon.net/document/T222136>

20. Закон України «Про очищення влади» від 16 вересня 2014 року №1682-VII // Електронний ресурс. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1682-18#Text>

21. Закон України «Про правовий режим воєнного стану» від 12 травня 2015 року №389-VIII // Електронний ресурс. Режим доступу:

22. Зелінська Я. Ц. Ресурсний підхід до аналізу стратегій подолання стресу // Ринок праці та зайнятість населення. – 2011. – № 4 / Електронний ресурс. Режим доступу: <http://ipk.edu.ua/journal/2011-4.pdf#page=38>.

23. Зливков В. Л., Лукомська С. О., Федан О. В. Психодіагностика особистості у кризових життєвих ситуаціях / Київ: Педагогічна думка, 2016. – 219 с.

24. Зливков В.Л. Психодіагностика особистості у кризових життєвих ситуаціях: Навч. пособ. / В.Л. Зливков, С.О. Лукомська, О. В. Федан. – К.: Педагогічна думка, 2016. – 219 с.

25. Ігри та вправи для тренінгів (зі скарбнички неформальної освіти) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.gurt.org.ua/articles/43009/>.
26. Ігри та вправи для тренінгів (зі скарбнички неформальної освіти) // Електронний ресурс. Режим доступу : <https://www.gurt.org.ua/articles/43009/>
27. Інструментарій Псі-Лаб // Електронний ресурс. Режим доступу: <https://psylab.com.ua/tools>
28. Інструментарій ПсіЛаб [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://psylab.com.ua/tools> 99.
29. Калька Н. Практикум з арт-терапії: Навч.-метод. посібник: Ч.1. / Н.І. Калька, З.В. Ковальчук. – Львів, 2020. – 232 с.
30. Калька Н., Ковальчук З. Практикум з арт-терапії: навч.-метод. посібник. Ч. 1. – Львів, 2020. – 232 с.
31. Карамушка Л. М., Куриця Д. І. Психологічні чинники професійного стресу у держслужбовців // Теорія і практика управління соціальними системами. – 2013. – № 1 – С. 112-125.
32. Карамушка Л.М. Психологічні чинники професійного стресу у держслужбовців / Л.М. Карамушка, Д.І. Куриця // Теорія і практика управління соціальними системами. – 2013. – № 1. – С. 112-125.
33. Когут О.О. Стресостійкість особистості в сучасному вимірі соціокультурного простора / О.О. Когут // Psychological Journal. – 2021. – № 7(51) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://orcid.org/0000-0003-0116-2274>.
34. Когут О.О. Стресостійкість особистості в сучасному вимірі соціокультурного простору // Psychological Journal. – 2021. – volume 7. – issue 7 (51).
35. Корнута Л.М. Окремі питання провадження державної служби в умовах воєнного стану // Дніпровський науковий часопис публічного

управління, психології, права. – 2022. – №2 // Електронний ресурс. Режим доступу: <https://chasopys-ppp.dp.ua/index.php/chasopys/article/view/192>

36. Кузьмін О. Є. Стреси як об'єкт менеджменту: сутність, класифікація та фактори формування / О. Є. Кузьмін, М. Ф. Гончар // Бізнес Інформ. – 2017. – № 3. – С. 413-418. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2017_3_66.

37. Липовська Н. А. Особливості управління стресами в професійній діяльності державних службовців // Публічне адміністрування: теорія та практика, 2010 // Електронний ресурс. Режим доступу: <http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2010-01/10lnadds.pdf>.

38. Липовська Н.А. Культура служіння як імператив розвитку мілітаризованої публічної служби в Україні / Н.А. Липовська // Public Administration and Regional Development. – 2022 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://pard.mk.ua/index.php/journal>.

39. Липовська Н.А. Особливості управління стресами в професійній діяльності державних службовців / Н.А. Липовська // Публічне адміністрування: теорія та практика. – 2010 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2010-01/10lnadds.pdf>.

40. Методика діагностики особистості мотивації до успіху Т. Елерса [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://psycabi.net/testy/271-metodika-diaagnostiki-lichnosti-na-motivatsiyu-k-uspekhot-elersa-oprosnik-t-elersa-dlya-izucheniya-motivatsii-dostizheniya-uspekha>.

41. Методика діагностики особистості мотивації до успіху Т. Елерса // Електронний ресурс. Режим доступу: <https://psycabi.net/testy/271-metodikadiagnostiki-lichnosti-na-motivatsiyu-k-uspekhot-elersa-oprosnik-t-elersa-dlyaizucheniya-motivatsii-dostizheniya-uspekha>

42. Методика дослідження локусу контролю Дж. Роттер [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.eztests.xyz/tests/personality_rotter/.

43. Методика дослідження локусу контролю Дж. Роттера // Електронний ресурс. Режим доступу: https://www.eztests.xyz/tests/personality_rotter/

44. Наказ Національного агентства України з питань державної служби «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо окремих питань визначення спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій «Б» і «В», та підготовки умов проведення конкурсу» від 15 січня 2021 р. № 4-21 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0004859-21#Text>.

45. Наказ Національного агентства України з питань державної служби «Про затвердження Порядку визначення спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій «Б» і «В» від 06 квітня 2016 року № 72 (втрата чинності у 2019 році) // Електронний ресурс. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0647-16#Text>

46. Наказ Національного агентства України з питань державної служби «Про внесення змін до Типових правил внутрішнього службового розпорядку» від 13 березня 2020 року № 39-20, зареєстрований у Міністерстві юстиції України 16 березня 2020 року № 277/34560) // Електронний ресурс. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0277-20#Text>

47. Наугольник Л. Б. Психологія стресу: підручник / Л. Б. Наугольник. – Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2015. – 324 с.

48. Наугольник Л.Б. Психологія стресу: Підручник / Л.Б. Наугольник. – Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2015. – 324 с.

49. Постанова Кабінету Міністрів України «Деякі питання організації роботи державних службовців та працівників державних органів у період воєнного стану» від 12 квітня 2022 року №440 // Електронний

ресурс. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/440-2022-%D0%BF#Text>

50. Проект Закону України «Про внесення змін до Закону України «Про державну службу» щодо кандидатського резерву» (законопроект № 3491) // Електронний ресурс. Режим доступу: https://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=68851

51. Селіванов С. Кадровий резерв як модернізаційний механізм управління людськими ресурсами на державній службі в Україні // Літопис Волині. – 2022. - № 27. – С.268-273 // Електронний ресурс. Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2305-9389/2022.27.44>. 36. Сельє Г. Стрес життя (1977 рік) // Електронний ресурс. Режим доступу: <http://lib.ru/PSIHO/SELYE/distree.txt>

52. Сельє Г. «Стрес життя» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://lib.ru/PSIHO/SELYE/distree.txt>.

53. Статистика стресу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.lossofsoul.com/STRESS/statistics-ua.htm>.

54. Статистика стресу // Електронний ресурс. Режим доступу: <http://www.lossofsoul.com/STRESS/statistics-ua.htm>

55. Стрес-менеджмент. Капітал 360: сайт саморозвитку та особистісної ефективності // Електронний ресурс. Режим доступу: Source: <https://capital360.com.ua/pravyla-efektyvnosti/stres-menedzhment>

56. Указ Президента України «Про утворення військових адміністрацій» від 24 лютого 2022 року № 68/2022 // Електронний ресурс. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/68/2022№68/2022>

57. Федосова Л. Копінг-стратегії: як подолати життєві труднощі? // ПерсонаL. – 2016. – № 6. / Електронний ресурс. Режим доступу: <http://www.persona-l.pp.ua/rubrics/poznavatelno/kopng-strateg-yak-podolatizhittv-trudnoshh>

58. Федосова Л.А. Копінг-стратегії: як подолати життєві труднощі? / Л.А. Федосова // ПерсонаL. – 2020. – № 6 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.persona-l.pp.ua/rubrics/poznavatelno/kopng-strateg-yak-podolati-zhittv-trudnoshh>.
59. Штепа О. Ресурсна насиченість особистості // Проблеми сучасної психології. – 2020. – Вип. 47. – С. 231-252.
60. Штепа О.В. Ресурсна насиченість особистості / О.В. Штепа // Проблеми сучасної психології. – 2020. – Вип. 47. – С. 231-252.
61. American Psychological Association. Resilience and recovery after war: Refugee children and families in the United States. Washington, DC: American Psychological Association, 2010.
62. American Psychological Association. Resilience and recovery after war: Refugee children and families in the United States // Washington, DC: American Psychological Association; 2010.
63. Anshel M. (1996). Coping styles among adolescent competitive athletes. *The Journal of Social Psychology*, 136(3), 311-323. // <https://positivepsychology.com/coping-theory/>
64. Anshel M. Coping styles among adolescent competitive athletes // *The Journal of Social Psychology*. – 1996. – № 136(3). – P. 311-323.
65. Aspinwall L.G. and Taylor S.E. A Stitch in Time: Self-Regulation and Proactive Coping // *Psychological Bulletin*. – 1996. – № 121(3) – P. 417-421.
66. Caplan R.D. Person-Environment Fit Theory and Organizations: Commensurate Dimensions, Time Perspectives, and Mechanisms // *Journal of Vocational Behavior*. – 1987. – № 3. – P. 248-267.
67. Carver C.S., Scheier M.F., & Weintraub J.K. Assessing coping strategies: A theoretically based approach // *Journal of Personality and Social Psychology*. – 1996. – № 56(2). – P. 267-283.

68. Characteristics of public administration // Available at: https://www.zambianguardian-com.translate.google.com/characteristics-of-publicadministration/?x_tr_sl=en&x_tr_tl=ru&x_tr_hl=ru&x_tr_pto=sc.
69. Cohen F., & Lazarus R. S. Coping with the stresses of illness. In G.C. Stone, F. Cohen, & N. E. Adler (Eds.) / Health psychology: London, UK. – A handbook: Jossey-Bass., 1979. – P. 217-254.
70. Cox T. Stress Research and Stress Management: Putting Theory to Work.: HSE Books Sudbury, 1993. – 219 p.
71. Designing positive psychology: Taking stock and moving forward / Sheldon, T.B. Kashdan, & M.F. Steger / Oxford University Press, 2011. – P. 8-17.
72. Dohrenwend B. P. The Social Psychological Nature of Stress: A Framework for Causal Inquiry // Journal Abnormal Social Psychology. – 1966. – Vol. 62. – P. 294-302.
73. Fuller J.L., Thompson W.R. Foundations of behavior genetics / St. Louis, Mo: C.V. Mosby, 1978. – 434 p.
74. Ganster D.C. and Rosen C.C. Work Stress and Employee Health. A Multidisciplinary Review // Journal of Management, 2013. – P. 17-27.
75. Garmezy N. Risk and protective factors in the development of psychopathology / Cambridge University Press, 1992 – 266 p.
76. Grinker R.R. *Nobody's Normal: How Culture Created the Stigma of Mental Illness*. – NY: W.W. Norton., 2021. – P. 87-92.
77. Hobfoll S.E. The Influence of Culture, Community, and the Nested-self in the Stress Process: Advancing Conservation of Resources Theory // Applied Psychology. – 2013. – № 50(3). – P. 337-421.
78. Lazarus R.S. and Folkman S. Transactional Theory and Research on Emotions and Coping // European Journal of Personality. – 1997. – № 1(3). – P. 141-169.

79. Lazarus R.S. Emotions and Interpersonal Relationships: Toward a Person-centered Conceptualization of Emotions and Coping// *Journal of Personality*. – 2006. – № 74(1). – P. 9-46.
80. Ledesma J. Conceptual frameworks and research models on resilience . in leadership // *Sage Open*. – 2014. – № 4(3). – P. 1-8.
81. Luthans F. The need for and meaning of positive organizational behavior // *Journal of Organizational Behavior*. – 2002. – № 23. – P. 695-706.
82. Magis K. Community resilience: An indicator of social sustainability // *Society & Natural Resources*. – 2010. – № 23. – P. 401-416.
83. Nath P., & Pradhan R. K. (2012). Influence of positive affect on physical health and psychological well-being: Examining the mediating role of psychological resilience. *Journal of Health Management*, 14(2), p. 161-174.
84. Panter-Brick C, Eggerman M. Understanding culture, resilience, and mental health: The production of hope. In: Ungar M, editor / *The social ecology of resilience: A handbook of theory and practice*. New York: Springer; 2012, p. 369- 386.
85. Panter-Brick C., Eggerman M. Understanding culture, resilience, and mental health: The production of hope / *The social ecology of resilience: A handbook of theory and practice*: New York: Springer, 2012. – P. 369-386.
86. Parsons P. A. Behavior, stress and variability // *Behavior Genetics*, 1988, Vol 8, p. 293-308.
87. Parsons P.A. Behavior, stress and variability // *Behavior Genetics*. – 1988. – № 8. – P. 293-308.
88. Prem R., Ohly S., Kubicek B., and Korunka C. (2017) Thriving on Challenge Stressors? Exploring Time Pressure and Learning Demands as Antecedents of Thriving at Work. *Journal of Organizational Behavior*, 38 (1), p. 108-123.
89. Prem R., Ohly S., Kubicek B., and Korunka C. Thriving on Challenge Stressors? Exploring Time Pressure and Learning Demands as

Antecedents of Thriving at Work // Journal of Organizational Behavior. – 2017. – № 38(1). – P. 108-123.

90. Roth S., & Cohen L.J. Approach, avoidance, and coping with stress // American Psychologist. – 1989. – № 41(7). – P. 813-819.

91. Sarah M.S. Psychological Theories of Stress // Available at: <https://explorable.com/psychological-theories-of-stress>.

92. Sarah Mae Sincero. Psychological Theories of Stress // <https://explorable.com/psychological-theories-of-stress>

93. Schwartz G. E. Testing the biopsychological model: The ultimate challenge facing behavioral medicine? // Journal of Consulting and Clinical Psychology, 1982, № 50, p. 1040-1053.

94. Schwartz G.E. Testing the biopsychological model: The ultimate challenge facing behavioral medicine? // Journal of Consulting and Clinical Psychology. – 1982. – № 50. – P. 1040-1053.

95. Scott R., Howard A. Models of Stress / S. Levine, N. A. Scotch (Eds.). Social Stress. – Chicago: Aldine, 1970. – P. 270-273.

96. Scott R., Howard A. Models of Stress // S. Levine, N. A. Scotch (Eds.). Social Stress. Chicago: Aldine, 1970, p. 270-273.

97. Seligman M. (1990). Learned optimism. Pocket Books // <https://positivepsychology.com/resiliencetheory/#:~:text=Resilience%20theory%20argues%20that%20it's,all%20there%20is%20to%20it>

98. Seligman M. Learned optimism: Pocket Books, 1990 // Available at: <https://positivepsychology.com/resiliencetheory/#:~:text=Resilience%20theory%20argues%20that%20it's,all%20there%20is%20to%20it>.

ДОДАТКИ

Додаток А Тренінг з розвитку резильєнтності для державних службовців

Розроблений автором дослідження ренінг спрямований на розвиток навичок резильєнтності (психологічної стійкості) у державних службовців, що дозволить їм краще справлятися з професійними викликами, знижувати стресові реакції та підтримувати емоційне здоров'я в умовах підвищеного навантаження. Програма складається з теоретичних та практичних модулів і розрахована на 4 дні, що дозволяє поступово впроваджувати нові навички та техніки.

Цілі тренінгу:

1. Ознайомити учасників з поняттям резильєнтності та її роллю у підтримці психічного здоров'я.
2. Розвинути навички емоційної саморегуляції, стресостійкості та позитивного мислення.
3. Навчити технікам когнітивного та поведінкового управління стресом.
4. Підвищити командний дух та створити відчуття підтримки серед учасників.

День 1: Введення в резильєнтність та основи саморегуляції

Модуль 1: Розуміння резильєнтності

- **Тривалість:** 1 година
- **Зміст:** Ознайомлення з поняттям резильєнтності, її значенням для психічного здоров'я та професійної ефективності. Обговорення факторів, що сприяють і заважають розвитку стійкості.
- **Активність:** Групова дискусія про професійні ситуації, які викликають стрес, і про те, як учасники справляються з ними зараз.

Модуль 2: Техніки саморегуляції

- **Тривалість:** 2 години
- **Зміст:** Практичне навчання базовим технікам саморегуляції – глибоке дихання, медитація, прогресивна м'язова релаксація.

- **Активність:** Практичні вправи з глибоким диханням і коротка медитація під керівництвом тренера. Після вправ учасники обговорюють свої відчуття і як їм вдалося розслабитися.
-

День 2: Когнітивні навички управління стресом

Модуль 3: Когнітивна реструктуризація

- **Тривалість:** 2 години
- **Зміст:** Ознайомлення з методами зміни негативних думок і переконань на позитивні або конструктивні. Важливість позитивного мислення для зниження стресу.
- **Активність:** Учасники діляться своїми типовими негативними думками під час стресу, після чого тренер пропонує техніки переформулювання та обговорює з учасниками можливі альтернативні установки.

Модуль 4: Розвиток усвідомленості (майндфулнес)

- **Тривалість:** 1 година
 - **Зміст:** Основи усвідомленості як техніки управління стресом та зниження тривожності. Практика зосередження на теперішньому моменті.
 - **Активність:** Проведення практичної вправи з майндфулнес, де учасники зосереджуються на своєму диханні і відчуттях у тілі, що допомагає знизити рівень тривожності.
-

День 3: Управління емоціями та позитивне мислення

Модуль 5: Управління емоціями

- **Тривалість:** 2 години
- **Зміст:** Ознайомлення з техніками управління емоціями, такими як «стоп-реакція», відсторонення та емоційна регуляція.
- **Активність:** Рольові ігри з моделюванням стресових ситуацій, де учасники можуть відпрацювати нові техніки, зокрема швидке зниження емоційної реакції.

Модуль 6: Формування позитивних установок

- **Тривалість:** 1 година
 - **Зміст:** Розвиток навички фокусування на позитивних аспектах ситуації, формування навички подяки та вміння помічати позитивні сторони навіть у складних умовах.
 - **Активність:** Вправа «Щоденник подяки»: кожен учасник записує три речі, за які він вдячний сьогодні, і обговорює їх з колегами.
-

День 4: Розвиток навичок командної підтримки і підсумок тренінгу

Модуль 7: Командна підтримка та колективна резильєнтність

- **Тривалість:** 2 години
- **Зміст:** Роль підтримки колег у розвитку резильєнтності. Створення навичок активного слухання, емпатії та взаємодопомоги в команді.
- **Активність:** Групова вправа «Коло підтримки»: кожен учасник ділиться проблемою або ситуацією, що викликає стрес, а група допомагає знайти рішення та пропонує підтримку.

Модуль 8: Підсумок та план дій на майбутнє

- **Тривалість:** 1 година
 - **Зміст:** Огляд ключових навичок, які учасники освоїли під час тренінгу, та обговорення планів для їх подальшого розвитку. Оцінка тренінгу та підсумкове обговорення.
 - **Активність:** Кожен учасник пише особистий план дій, що включає впровадження навичок резильєнтності в робоче і особисте життя.
-

Ресурси для тренінгу:

1. **Матеріали:** Роздаткові матеріали з описом технік, пам'ятки з вправами, зошити для запису вправ та роздумів.
 2. **Обладнання:** Проектор, килимки для релаксаційних практик, комфортне приміщення з достатнім простором для групових занять.
 3. **Тренери:** Психолог або сертифікований коуч, що спеціалізується на стрес-менеджменті та роботі з резильєнтністю.
-

Очікувані результати:

- Покращення здатності державних службовців до стресостійкості.
- Розвиток навичок емоційної саморегуляції та позитивного мислення.
- Підвищення рівня командної підтримки та створення сприятливої атмосфери в колективі.
- Підвищення загальної ефективності та продуктивності службовців завдяки покращенню психічного здоров'я.

ДОДАТОК Б

Вимоги до компетентності

Вимога	Компоненти вимоги
Досягнення результатів	<ul style="list-style-type: none"> – здатність до чіткого бачення результату діяльності; – вміння фокусувати зусилля для досягнення результату діяльності; – вміння запобігати та ефективно долати перешкоди;
Відповідальність	<ul style="list-style-type: none"> – усвідомлення важливості якісного виконання своїх посадових обов'язків з дотриманням строків та встановлених процедур; – усвідомлення рівня відповідальності під час підготовки і прийняття рішень, готовність нести відповідальність за можливі наслідки реалізації таких рішень; – здатність брати на себе зобов'язання, чітко їх дотримуватись і виконувати;
Цифрова грамотність	<ul style="list-style-type: none"> – вміння використовувати комп'ютерні пристрої, базове офісне та спеціалізоване програмне забезпечення для ефективного виконання своїх посадових обов'язків; – вміння використовувати сервіси інтернету для ефективного пошуку потрібної інформації; вміння перевіряти надійність джерел і достовірність даних та інформації у цифровому середовищі; – здатність працювати з документами в різних цифрових форматах; зберігати, накопичувати, впорядковувати, архівувати цифрові ресурси та дані різних типів; – здатність уникати небезпек в цифровому середовищі, захищати особисті і конфіденційні дані; – вміння використовувати електронні реєстри, системи електронного документообігу та інші електронні урядові системи для обміну інформацією, для електронного листування в рамках своїх посадових обов'язків; вміння використовувати спільні онлайн календарі, сервіси для підготовки та спільного редагування документів, вміти користуватись кваліфікованим електронним підписом (КЕП); – здатність використовувати відкриті цифрові ресурси для власного професійного розвитку;